



Годовой отчет 2015

**ЭТАЛОН  
КАЧЕСТВА**





ЛУЧШАЯ АВИАКОМПАНИЯ  
ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ

15 14 13 11

Группа «Аэрофлот» —  
современный авиационный  
холдинг, крупнейший  
авиаперевозчик России и один  
из лидеров европейского рынка  
авиаперевозок.

В 2015 году Группе удалось значительно укрепить свои рыночные позиции благодаря эффективной стратегии, отвечающей требованиям внешней среды и основанной на присутствии в различных рыночных сегментах, а также благодаря проактивной работе в условиях изменяющейся внешней среды и финансовой дисциплине.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 1.</b>	<b>Глава 2.</b>
<b>ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ ..... 4</b>	<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ..... 16</b>
Авиакомпании Группы «Аэрофлот» ..... 4	Обращение председателя Совета директоров ..... 18
Результаты 2015 года ..... 6	Обращение генерального директора ..... 20
Динамика ключевых показателей ..... 8	Обзор рынка ..... 22
Сильные стороны инвестиционной истории ..... 10	Обзор стратегии ..... 28
Основные события года ..... 12	Основные показатели ..... 38
Признание пассажиров и награды ..... 14	

<b>Глава 3.</b>	<b>Глава 4.</b>
<b>ОБЗОР БИЗНЕСА..... 40</b>	<b>КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.....88</b>
Операционные результаты ..... 42	Управление персоналом ..... 90
Маршрутная сеть ..... 49	Экология и защита окружающей среды ..... 98
Парк воздушных судов ..... 60	Благотворительные программы и спонсорство ..... 101
Организация продаж ..... 68	
Техническое обслуживание и ремонт ..... 70	
Безопасность ..... 74	
Развитие бренда и качества услуг ..... 77	
Инновации и информационные технологии ..... 81	
Закупочная деятельность ..... 86	

<b>Глава 5.</b>
<b>ОБЗОР ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ..... 106</b>

<b>Глава 6.</b>
<b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ..... 120</b>
Структура корпоративного управления ..... 122
Риск-менеджмент ..... 153
Ценные бумаги ..... 162

<b>ПРИЛОЖЕНИЯ ..... 168</b>
<b>ОБ ОТЧЕТЕ ..... 287</b>

Сайт Компании  
<http://www.aeroflot.ru/>



Интерактивная версия  
Отчета доступна по ссылке  
<http://www.annualreport2015.aeroflot.ru/>



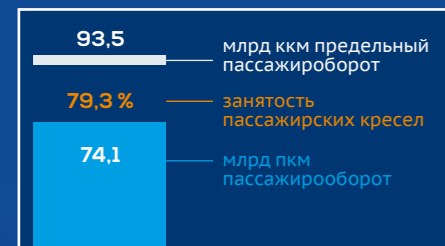
# АВИАКОМПАНИИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

## «АЭРОФЛОТ»

Крупнейшая российская авиакомпания, одна из старейших в мире. «Аэрофлот» базируется в Москве в аэропорту Шереметьево.

**26,1**

млн пассажиров



170 воздушных судов

46 внутрироссийских маршрутов

87 международных маршрутов

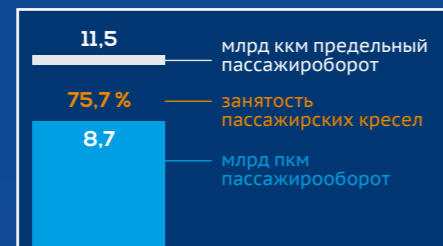


## «РОССИЯ»

Одна из крупнейших авиакомпаний страны, ведущий авиаперевозчик Северо-Западного региона. Базируется в Санкт-Петербурге и выполняет большую часть рейсов из аэропорта Пулково в российские регионы и по международным направлениям.

**4,8**

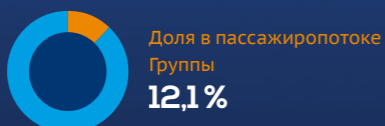
млн пассажиров



30 воздушных судов

24 внутрироссийских маршрута

37 международных маршрутов

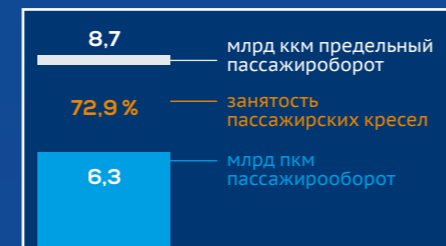


## «ОРЕНБУРГСКИЕ АВИАЛИНИИ»

Выполняет чартерные перевозки и регулярные межрегиональные перевозки. Базируется в аэропорту Оренбурга, а также в московских аэропортах Домодедово и Внуково.

**2,8**

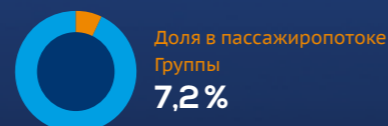
млн пассажиров



19 воздушных судов

60 внутрироссийских маршрутов

13 международных маршрутов

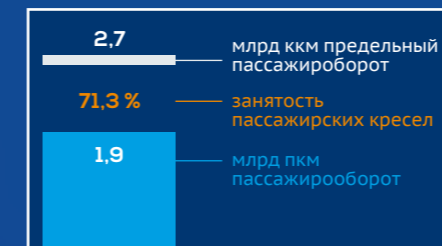


## «ДОНАВИА»

Крупнейший региональный авиаперевозчик Юга России. Базируется в аэропортах Ростова-на-Дону, Краснодара и Минеральных Вод и выполняет преимущественно регулярные перевозки по России, а также по ряду международных направлений, в основном в страны ближайшего зарубежья.

**1,5**

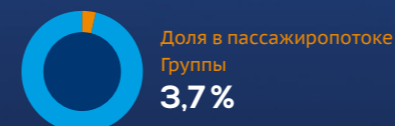
млн пассажиров



10 воздушных судов

17 внутрироссийских маршрутов

12 международных маршрутов

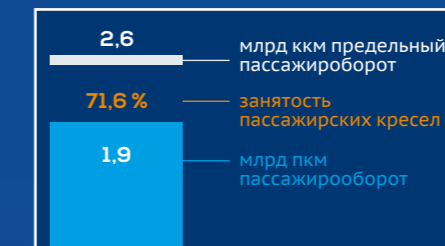


## «АВРОРА»

Дальневосточный перевозчик. Базируется в аэропортах Владивостока, Южно-Сахалинска и Хабаровска и выполняет рейсы между основными городами Дальнего Востока и Сибири, региональные перевозки, а также по отдельным международным направлениям.

**1,1**

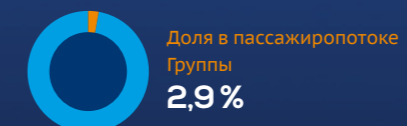
млн пассажиров



21 воздушное судно

11 внутрироссийских маршрутов

12 международных маршрутов

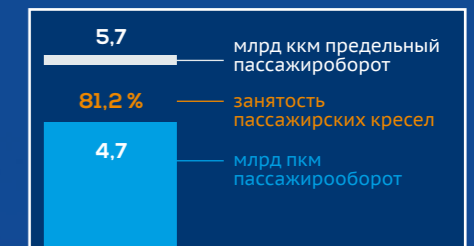


## «ПОБЕДА»

Бюджетный перевозчик, созданный для дальнейшего роста транспортной мобильности населения. Базируется в московском аэропорту Внуково.

**3,1**

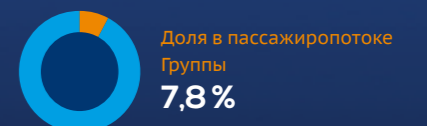
млн пассажиров



12 воздушных судов

56 внутрироссийских маршрутов

2 международных маршрута



Примечание: указанное количество внутрироссийских и международных маршрутов включает в себя только регулярные маршруты соответствующей авиакомпании.

# РЕЗУЛЬТАТЫ 2015 ГОДА

Сильные стороны Группы «Аэрофлот», сформированные и определяемые эффективной стратегией и ее реализацией, определяют высокие стандарты, которые задают и формируют уровень для российского рынка авиаперевозок.

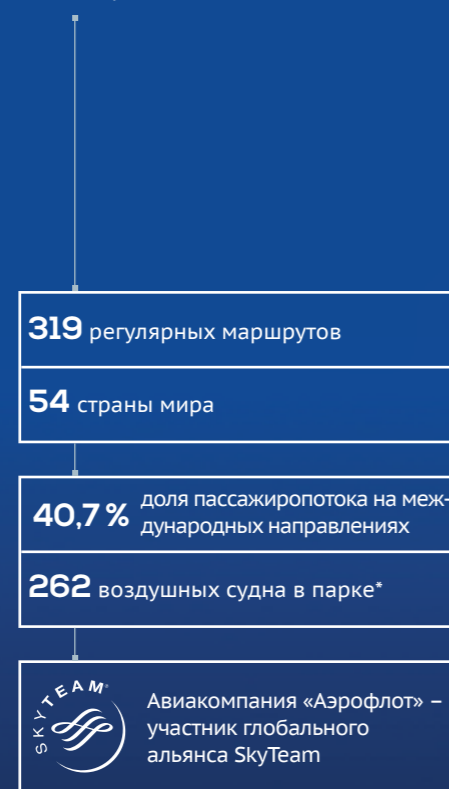
## ЭТАЛОН СТАБИЛЬНОСТИ

Стратегия Группы и присутствие в различных сегментах рынка позволяют ей быть устойчивой к внешним экономическим обстоятельствам и показывать сильные операционные результаты.



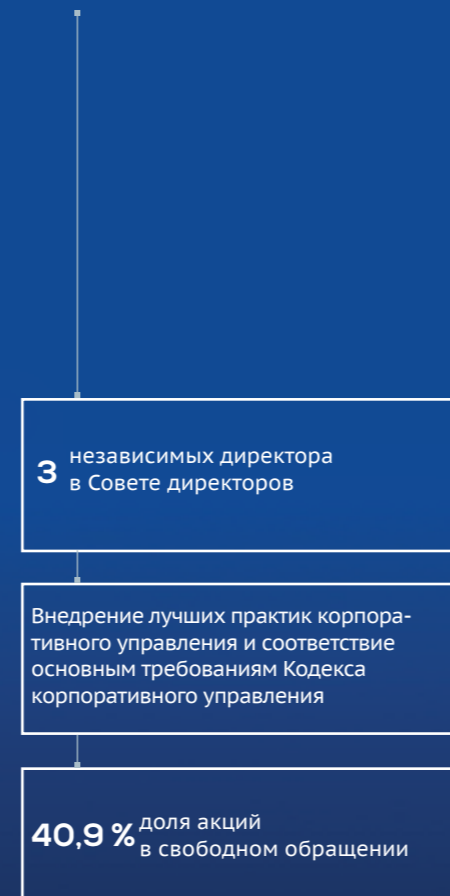
## ЭТАЛОН МАСШТАБНОСТИ

Группа имеет развитую маршрутную сеть, охватывающую всю Россию, столицы иностранных государств, крупнейшие финансовые и туристические центры. Партнерство с другими авиакомпаниями и участие в глобальном альянсе SkyTeam расширяет предложение Группы пассажирам.



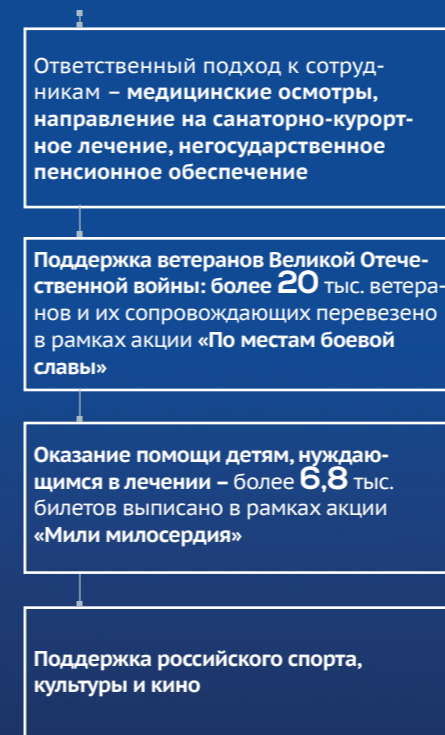
## ЭТАЛОН ОТКРЫТОСТИ

Группа ведет непрерывную работу по совершенствованию системы корпоративного управления и повышению прозрачности, реализуя целый ряд проектов в этой сфере.



## ЭТАЛОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Группа «Аэрофлот» играет важную роль в жизни общества, содействуя повышению мобильности населения и транспортной доступности российских регионов. Группа стремится к построению стабильных, взаимовыгодных и прозрачных отношений со всеми заинтересованными сторонами и прежде всего со своими пассажирами и сотрудниками.



## ЭТАЛОН УВЕРЕННОСТИ

Достижение высоких финансовых результатов является одним из ключевых приоритетов деятельности Группы «Аэрофлот». Несмотря на значительное влияние макроэкономических факторов на отрасль в целом и Группу в частности, в 2015 году «Аэрофлоту» удалось успешно трансформировать сложности внешней среды в улучшение результатов Группы.



## «АЭРОФЛОТ» – ЭТАЛОН КАЧЕСТВА



\* По состоянию на 31 декабря 2015 года.

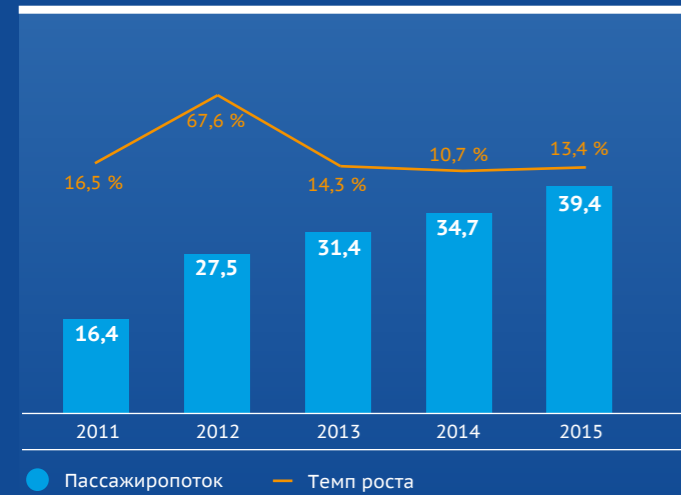
# ДИНАМИКА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ



## ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

## ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

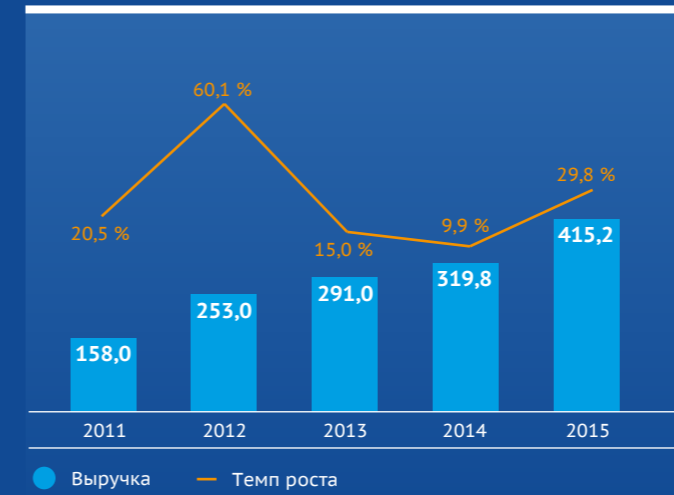
Пассажиропоток, млн человек



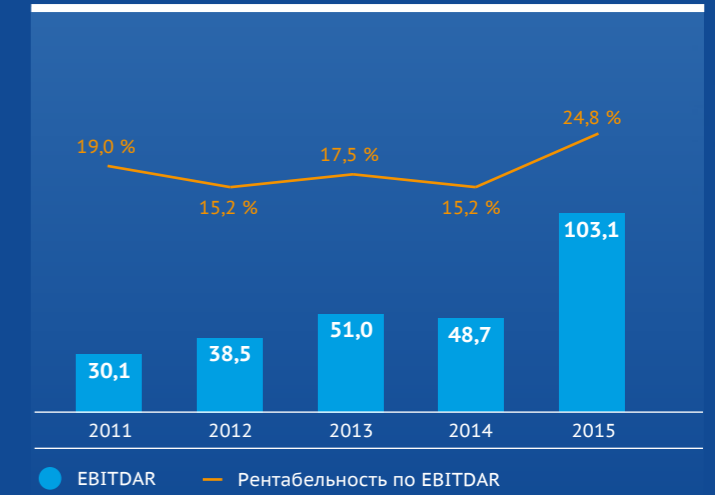
Занятость пассажирских кресел, %



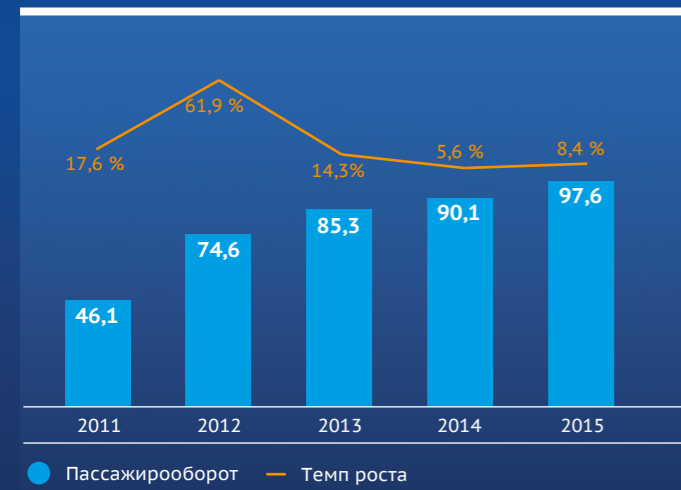
Выручка, млрд руб.



EBITDAR, млрд руб., и рентабельность по EBITDAR, %



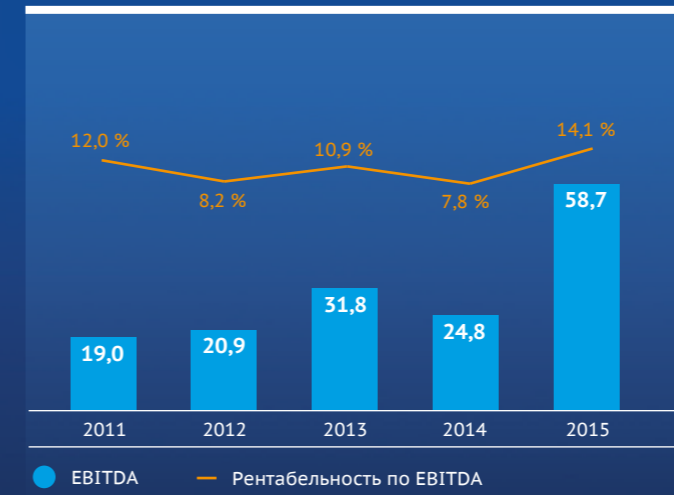
Пассажирооборот, млрд пкм



Предельный пассажирооборот, млрд ккм



EBITDA, млрд руб., и рентабельность по EBITDA, %



Чистая прибыль, млрд руб.



\* Скорректированная чистая прибыль за 2014 и 2015 годы не учитывает финансовый результат по дериватам, резервы и другие единоразовые эффекты.

# СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ИСТОРИИ



## ГРУППА «АЭРОФЛОТ»

### СИЛЬНАЯ СТОРОНА

### ХАРАКТЕРИСТИКА / ЦЕЛЬ

### РЕЗУЛЬТАТЫ 2015 ГОДА

**№1** на российском рынке  
авиаперевозок

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ  
БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ  
МУЛЬТИБРЕНДОВОЙ  
СТРАТЕГИИ**

Диверсификация сегментов присутствия Группы для максимальной гибкости в любых экономических условиях



Запуск бюджетной авиакомпании «Победа» стал своевременным предложением для пассажиров, наиболее чувствительных к цене. В 2015 году «Победа» перевезла 3,1 млн пассажиров и вошла в топ-10 российских авиакомпаний по пассажиропотоку.

Подробнее на с. 32

**ПРИСУТВИЕ  
В ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ  
СЕКМЕНТАХ РЫНКА**

Экспансия в прибыльных сегментах, а также на рынках с наибольшим долгосрочным потенциалом, последовательное снижение присутствия в стагнирующих рынках



В течение года Группа постепенно сокращала присутствие в чартерном сегменте – ограничения на полеты в Египет и Турцию, введенные в 2015 году, не существенны для бизнеса Группы (доля Египта в пассажиропотоке Группы – 0,6 %, доля чартеров в Турцию – 0,4 %). Рост пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» на международных направлениях составил 7,8 %.

Подробнее на с. 44

**КАЧЕСТВЕННЫЙ  
СТАНДАРТИЗИРОВАННЫЙ  
ПРОДУКТ**

Обеспечение стабильно высокого качества продукта для удержания и привлечения пассажиров



Авиакомпания «Аэрофлот» в четвертый раз стала лучшей авиакомпанией Восточной Европы по версии Skytrax World Airline Awards.

Подробнее на с. 77

**СБАЛАНСИРОВАННАЯ  
МАРШРУТНАЯ СЕТЬ  
НА ОСНОВЕ ХАБА  
В ШЕРЕМЕТЬЕВО**

Диверсификация направлений для обеспечения оптимального присутствия в регионах с разным уровнем спроса



В 2015 году Группа продолжила повышать качество маршрутной сети для удобства пассажиров: частотность регулярных рейсов Группы выросла на 6,0 %, что определило улучшение стыкуемости и синергию сети. Развитие маршрутной сети увеличивает возможности для роста транзитных пассажиропотоков, в том числе в сегменте международных перевозок – доля международного транзита авиакомпании «Аэрофлот» выросла до 14,0 %.

Подробнее на с. 49

**ЭФФЕКТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ  
И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ  
КОНТРОЛЬ НАД ЗАТРАТАМИ**

Оптимизация издержек для обеспечения конкурентного преимущества в сложных экономических условиях



Реализация инициатив по оптимизации расходов и проактивное управление доходами позволили обеспечить опережающие темпы роста удельной пассажирской выручки RASK (19,2 %) по сравнению с темпами роста удельных расходов CASK (11,7 %).

Подробнее на с. 108

Располагает молодым  
и эффективным парком  
воздушных судов

Подробнее на с. 60

Единственная российская  
авиационная группа, активно  
использующая географическое  
преимущество России и  
работающая на транзите между  
Европой и Азией и на других  
транзитных рынках


Подробнее на с. 52

# ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ ГОДА

## ПОПОЛНЕНИЕ ПАРКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ


Подписано соглашение с ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» о поставке 20 новейших российских самолетов Sukhoi Superjet 100 к существующему твердому контракту на поставку 30 машин (январь 2015 года).

Заключено соглашение с АО «Сбербанк Лизинг» о поставке не менее 14 воздушных судов, преимущественно Boeing 737NG, ранее предназначавшихся для авиакомпании «Трансаэро» (октябрь 2015 года).

 Подробнее в разделе «Парк воздушных судов» на с. 60


## ПОДДЕРЖКА ПЕРЕВОЗОК В ОТДАЛЕННЫЕ РЕГИОНЫ

Введены единые «плоские» тарифы на прямые перевозки в экономическом классе на рейсы в города Дальнего Востока, Калининград и Симферополь (апрель 2015 года).

 Подробнее в разделе «Корпоративная социальная ответственность» на с. 105

## РАЗВИТИЕ МАРШРУТНОЙ СЕТИ

Авиакомпания «Аэрофлот» открыла собственные регулярные рейсы в шесть пунктов Казахстана – Актау, Актобе, Алматы, Астану, Атырау и Шымкент (октябрь 2015 года).

 Подробнее в разделе «Маршрутная сеть» на с. 49


## УСПЕШНОЕ РАЗВИТИЕ БЮДЖЕТНЫХ ПЕРЕВОЗОК

Парк воздушных судов авиакомпании «Победа» пополнился четырьмя новыми самолетами, что позволило открывать новые маршруты и развивать сеть – за год авиакомпания перевезла 3,1 млн пассажиров и вошла в топ-10 российских авиакомпаний (декабрь 2015 года).

 Подробнее в разделе «Операционные результаты» на с. 57


## УЧАСТИЕ В РАЗРЕШЕНИИ СИТУАЦИИ, СВЯЗАННОЙ С АВИАКОМПАНИЕЙ «ТРАНСАЭРО»

Группа «Аэрофлот» взяла на себя обязательства и осуществила перевозку примерно 2,0 млн пассажиров авиакомпании «Трансаэро», прекратившей операционную деятельность 26 октября 2015 года. В том числе 1,8 млн пассажиров было перевезено рейсами «Трансаэро» под операционным контролем и финансированием Группы «Аэрофлот» и 0,2 млн пассажиров – собственными рейсами Группы. За неиспользованный перелет клиентам авиакомпании «Трансаэро» был произведен полный возврат провозной платы и оплаченных такс и сборов. Для трудоустройства сотрудников «Трансаэро» в авиакомпаниях «Аэрофлот» и «Россия» было открыто более 6 тыс. вакансий (сентябрь – декабрь 2015 года).

 Подробнее в разделе «Корпоративная социальная ответственность» на с. 105

## ОБНОВЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ ГРУППЫ

Принято решение об адаптации обновленной мультибрендовой платформы Группы к меняющимся рыночным условиям и о создании единого регионального перевозчика на базе авиакомпаний «Россия», «Оренбургские авиалинии» и «Донавиа» (сентябрь 2015 года).

 Подробнее в разделе «Обзор стратегии» на с. 28

## СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

Авиакомпания «Аэрофлот» получила качественно новую оценку за сервис, предоставляемый на глобальном рынке авиаперевозок – четыре звезды в рейтинге Skytrax.

Объединенная авиакомпания «Россия» приступила к выполнению полетов.

Специализированная компания по техническому обслуживанию и ремонту воздушных судов ООО «А-Техникс» получила сертификат и начала операционную деятельность.

# ПРИЗНАНИЕ ПАССАЖИРОВ И НАГРАДЫ



## ПРЕМИИ

Аэрофлот в четвертый раз получил премию Skytrax World Airline Awards в номинации «Лучшая авиакомпания Восточной Европы».

Аэрофлот в очередной раз стал обладателем премии Russian Business Travel & MICE Award в номинации «Лучшая компания для бизнес-путешественников».

Аэрофлот стал обладателем премии Randstad Award в номинации «Самый привлекательный работодатель в сфере транспорта и логистики».

Детский дорожный набор Аэрофлота для детей от 6 до 11 лет признан лучшим по версии премии Travel Plus Airline Amenity Bag Awards.

Аэрофлот получил премию «Выбор читателей» Air Transport News Awards. Виталий Савельев, генеральный директор ПАО «Аэрофлот», назван лучшим руководителем авиационной индустрии в мире.

Аэрофлот в четвертый раз подряд признан лучшей российской авиакомпанией по версии «Выбор читателей Condé Nast Traveller».

Аэрофлот стал победителем премии «Транспортная безопасность России – 2015» в номинации «Лучшее предприятие (объект транспортной инфраструктуры) на воздушном транспорте».



## РЕЙТИНГИ

Группа «Аэрофлот» вошла в топ-20 авиаперевозчиков мира по выполненному пассажирообороту в сводном рейтинге журнала Air Transport World.

Аэрофлот вошел в топ-5 европейских авиакомпаний по пассажирообороту и темпам его роста по версии журнала Airline Business.

Группа «Аэрофлот» достигла второй по величине рентабельности операционной прибыли среди европейских национальных авиаперевозчиков в 2015 году по данным международной организации Centre for Aviation (CAPA).

Аэрофлот стал обладателем премии журнала о путешествиях Global Traveler в номинации «Лучшая авиакомпания Восточной Европы» и вошел в топ-10 авиакомпаний мира с лучшей кухней на борту.

Аэрофлот вошел в топ-10 мировых авиакомпаний, которые предоставляют своим пассажирам наиболее широкий доступ в интернет по Wi-Fi, по версии поисковика комфортных рейсов Routehappy.

Бортпроводницы Аэрофлота признаны одними из самых привлекательных в мире по данным интернет-портала BS Aeronautics.

Аэрофлот вошел в топ-10 авиакомпаний, бортпроводники которых носят самую элегантную форму в мире, по версии Yahoo.com.

Twitter Аэрофлота признан лучшим среди российских брендов и занял первое место в майском рейтинге Socialbakers.

Авиакомпания «Победа» заняла первое место в мире по темпам роста среди лоукостеров по версии журнала Airline Business.

## НАГРАДЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Сборная Аэрофлота заняла первое место в финале Национального чемпионата России по профессиональному мастерству World Skills RUSSIA – 2015 в номинации «Сервис на воздушном транспорте».

Департамент общественных связей Аэрофлота признан лучшей PR-службой России в рейтинге TOP-COMM 2015 Ассоциации директоров по коммуникациям и корпоративным медиа.

Аэрофлот стал победителем II Национальной премии за достижения в области транспорта и транспортной инфраструктуры «Формула движения» в номинации «Лучшая PR-активность в текущем году».

Юридический департамент «Аэрофлота» удостоен высшей награды международного конкурса «Лучшие юридические департаменты 2015» в номинации «Транспорт».

Аэрофлот удостоен международной премии в области маркетинга «The Globes». Партнерский проект с футбольным клубом «Манчестер Юнайтед» стал призером в номинации «Лучший спонсорский маркетинг».

Годовой отчет Аэрофлота за 2014 год получил ряд наград на различных конкурсах: Spotlight Awards 2015 (LACP), на конкурсе годовых отчетов Краснодарского края и конкурсе годовых отчетов Московской биржи.

Команда по связям с инвесторами (IR) Аэрофлота второй год подряд получила премию IR magazine Russia & CIS и была признана лучшей в транспортном секторе; IR-кейс Аэрофлота стал победителем VIII Международного конкурса IR-кейсов, организованного российской Ассоциацией развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами.





Глава 2

# ЭТАЛОН СТАБИЛЬНОСТИ

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение председателя Совета директоров .....	18
Обращение генерального директора.....	20
Обзор рынка .....	22
Обзор стратегии.....	28
Основные показатели .....	38

# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Прошлый год был насыщен сложными событиями и трендами, отмечен непростой внешней конъюнктурой для авиатранспортной отрасли и экономики в целом. В этих условиях достижения Группы «Аэрофлот» выглядят более чем впечатляющими, что говорит о ее устойчивости и потенциале.

Менеджмент, возглавляемый Виталием Савельевым, продемонстрировал отличную работу, обеспечив рост операционных показателей выше рынка. Двухзначными темпами – 13,4 % за год – рос пассажиропоток Группы. Проактивное управление доходностью и маршрутной сетью способствовало приросту выручки еще более высокими темпами – на 29,8 %.

Благодаря оперативной корректировке курса и точно выверенным решениям Группа «Аэрофлот» укрепила свое положение лидера на российском рынке авиаперевозок. В ее состав входят авиакомпании, работающие во всех сегментах – от премиального (собственно «Аэрофлот») до бюджетного («Победа»).

Единая авиакомпания под брендом «Россия» на основе интеграции трех региональных перевозчиков – «Россия», «Оренбургские авиалинии» и «Донавиа» – предназначена для работы в среднем ценовом сегменте. По завершению интеграции она станет второй крупнейшей авиакомпанией в стране.

Особое место единого дальневосточного авиаперевозчика сохранит в составе Группы компания «Аврора», которая показывает высокую востребованность и рекордные темпы роста среди региональных перевозчиков.

Аэрофлот также осуществляет в масштабах всей страны программы льготных перевозок. Особую известность в прошлом году получила наша программа «плоских» тарифов, которая дала жителям Дальнего Востока, Калининграда и Крыма реальную возможность по доступной цене летать в Москву и другие центральные регионы России.

Укрепляет бренд Аэрофлота и имидж Группы в целом ряд масштабных проектов в области корпоративной

социальной ответственности. В год 70-летия Великой Победы повышенное значение имела наша программа перевозок особой категории пассажиров – тех, кто непосредственно вынес тяготы Великой Отечественной войны.

На протяжении 2015 года на деятельность Группы «Аэрофлот» оказывал существенное воздействие ряд внешних факторов. Прежде всего, это спад в российской экономике, снижение реальных доходов населения и потребительских расходов. Ценообразование и прогнозируемость были затруднены сохраняющейся волатильностью курса рубля, который тесно коррелировал с ценой на нефть. Геополитическая ситуация также оставалась сложной, и российская экономика на протяжении всего года находилась под прессом санкций.

Вновь выходит на передний план проблема монополизма поставщиков, который является традиционным фактором роста тарифов на авиаперевозки. Особый резонанс в текущем году вызвали действия аэропортов по повышению своих тарифов на услуги для авиакомпаний. Это ведет к неизбежному повышению конечной цены на авиаперевозки, и есть опасность, что она может оказаться неприемлемой для главного потребителя авиационных услуг – пассажира.

Неустойчивым остается положение ряда авиакомпаний. Не исключено продолжение череды уходов операторов с рынка.

При всей сложности условий осенью 2015 года Группа, взяв на себя операционное управление, обеспечила перевозку примерно 2 млн пассажиров авиакомпании «Трансаэро», которая была вынуждена уйти с рынка. Менеджмент Аэрофлота успешно справился с этой задачей в пределах бюджета, установленного Советом директоров. Кроме того, мы взяли на себя инициативу по минимизации социального воздействия, создав более 6 тыс. новых рабочих мест для бывших работников «Трансаэро».

Мы ожидаем, что в кратко- и среднесрочном периоде структурные изменения на внутреннем рынке будут способствовать росту, в частности, в бюджетном и среднем рыночных сегментах. В 2015 году рынок авиаперевозок в целом показал негативную динамику, но тем не менее наш рынок сохраняет долгосрочный потенциал роста, в частности, в связи с происходящим перераспределением пассажиропотока между железными дорогами и авиацией.

Ввиду изменившихся условий на рынке, которые потребовали нового подхода к мультибрендовой платформе Группы «Аэрофлот», Совет директоров внес изменения в нашу Стратегию развития на период 2017–2021 годов.

Тем не менее сделан вывод о возможности достижения Группой всех целей Стратегии-2025, в том числе вхождения в топ-5 европейских и топ-20 глобальных авиационных групп по пассажиропотоку и выручке в условиях стабилизации экономики.

Наряду с улучшением рыночной конъюнктуры жизненно важное значение для отрасли, в том числе нашей компании, имеет проведение единой и последовательной государственной политики в отношении гражданской авиации. Мы высоко ценим поддержку ключевых проектов Аэрофлота, направленных на повышение мобильности населения, со стороны Президента и Премьер-министра Российской Федерации, а также содействие органов законодательной и исполнительной власти инновационному совершенствованию нормативной базы воздушного транспорта.

Аэрофлот намерен и далее работать в тесном взаимодействии с Правительством и Госдумой Российской Федерации, Минтрансом, регуляторами и контрольными инстанциями. Традиционно высокая роль в координации деятельности с этими институтами принадлежит членам Совета директоров, представляющим государство. Рассчитываю на их дальнейшую активную работу на этом направлении.

Хочу еще раз поблагодарить работников, партнеров, всех, кто непосредственно связывает свои интересы с деятельностью Группы «Аэрофлот», за преданность своему делу и верность Аэрофлоту. Уверен в нашей способности не только преодолеть текущие сложности, но и стать в результате сильнее и соответствовать ожиданиям наших акционеров и пассажиров.



**Кирилл Андросов**  
Председатель Совета директоров  
ПАО «Аэрофлот»

# ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Для гражданской авиации 2015 год был наполнен рядом сложных и неоднозначных событий. На их фоне особенно весомыми выглядят достижения Группы «Аэрофлот», которая существенно укрепила позиции ведущего авиационного холдинга России.

Прежде всего, это показывают операционные результаты. Группа «Аэрофлот» установила очередной рекорд по пассажиропотоку и добилась его роста на 13,4 %, что превышает средние отраслевые темпы в мире. В прошедшем году Аэрофлотом и его дочерними компаниями было перевезено 39,4 млн пассажиров. Пассажирооборот Группы увеличился на 8,4 %, несмотря на общий спад на внутреннем рынке. При этом предельный пассажирооборот вырос на 7,7 % по сравнению с 2014 годом. Процент занятости кресел остался на высоком уровне и составил 78,3 % – на 0,5 процентных пункта (п. п.) выше показателя 2014 года. В конце 2015 года общая сеть маршрутов Группы включала 319 регулярных направлений в 54 страны мира, в том числе 36 уникальных маршрутов стремительно развивающегося бюджетного перевозчика «Победа».

Финансовые результаты Группы «Аэрофлот» за 2015 год отражают успехи нашей операционной деятельности. Выручка составила 415,2 млрд руб., операционная прибыль выросла практически в четыре раза – до 44,1 млрд руб. Один из самых ярких итогов – впечатляющие показатели рентабельности. По данным международного аналитического центра Centre for Aviation (CAPA), с операционной рентабельностью на уровне 10,6 % в 2015 году Группа заняла второе место среди европейских национальных перевозчиков. Рентабельность по EBITDAR выросла на 9,6 п. п. до 24,8 %, рентабельность по EBITDA – на 6,3 п. п. до 14,1 %.

Высокое международное признание получило также качество предлагаемого нами продукта. В 2015 году на авиасалоне в Ле-Бурже Аэрофлот, флагманская компания Группы, в четвертый раз в своей истории был удостоен премии Skytrax World Airline Awards в номинации «Лучшая авиакомпания Восточной Европы». А в текущем году наша авиакомпания совершила качественно новый прорыв. Аэрофлоту присуждены 4 звезды в рейтинге Skytrax, что ставит ведущего российского авиаперевозчика в один ряд с самыми влиятельными представителями высшего эшелона мировой отрасли.

В целом Аэрофлот успешно укрепил свою репутацию одной из ведущих мировых авиакомпаний с масштабным объемом деятельности и превосходным уровнем обслуживания. Пассажиропоток ведущего российского авиаперевозчика в 2015 году достиг нового рекордного значения – 26,1 млн человек, что на 10,6 % превышает показатель 2014 года. По данным авторитетного издания Airline Business, Аэрофлот вошел в европейский топ-5 по выполненному пассажирообороту. Этот показатель составил 74,1 млрд пкм, показав рост на 10,4 % – более чем вдвое выше, чем в среднем по Европе.

В 2015 году наряду с безусловным производственным успехом Аэрофлот показал настоящий «цифровой взлет» – революцию во внедрении новейших информационных технологий. Достигнута автоматизация 100 % бизнес-процессов авиакомпании. Внедрение трех базовых платформ – Sabre, SAP и Lufthansa Systems – в десятки раз сократило количество эксплуатируемых систем, исключило дублирование данных и снизило операционные издержки. В рамках программы под рабочим названием Aeroflot Digital на период до 2017 года запланирован ряд проектов, которые гарантируют высокую конкурентоспособность компании и позволят предоставлять нашим пассажирам качественно новые услуги.

Группа «Аэрофлот» даже в сложных экономических условиях демонстрирует динамичное развитие, поскольку выработала и соблюдает базовые принципы: упор на повышение операционной эффективности, минимизация расходов, адаптация бизнес-модели к изменяющейся рыночной конъюнктуре.

Следствием этого являются коренные перемены в структуре Группы. 2015 год прошел под знаком уверенного роста «Победы» – нашего бюджетного перевозчика. За минувший год, согласно рейтингу Airline Business, он занял первое место в мире по темпам роста среди лоукостеров. Свое имя, полученное в честь 70-летия Великой Победы, авиакомпания полностью оправдывает. В 2015 году, за первый полный год работы, она перевезла 3,1 млн пассажиров и в начале 2016 года вошла в топ-5 крупнейших российских авиаперевозчиков по пассажиропотоку. Обеспечив себе крепкие позиции внутри России, «Победа» в конце 2015 года с полетов в Братиславу начала выполнять

зарубежные перевозки. Мы убеждены в привлекательности модели низкобюджетного перевозчика для российского рынка и исходим из того, что «Победа» останется важным фактором роста Группы в ближайшие годы.

На основе анализа операционной структуры Группы «Аэрофлот» мы приняли решение объединить три наши региональные авиакомпании – «Россия», «Донавиа» и «Оренбургские авиалинии» – в единого перевозчика в среднем ценовом сегменте под брендом «Россия». В дополнение к финансовой синергии в результате упрощения структуры Группы этот шаг позволит создать эффективную маршрутную сеть доступных авиаперелетов для миллионов россиян по всей стране. В перспективе объединенная «Россия» станет вторым по величине перевозчиком на отечественном рынке после материнской компании – Аэрофлота. Будет совершен крупный шаг к главной стратегической цели – стать глобальным игроком высшей лиги, который сочетал бы коммерческий успех с эффективным выполнением функций национального перевозчика по обеспечению максимально благоприятных условий для мобильности населения страны.

Группа «Аэрофлот» сегодня – это больше, чем просто объединение компаний, работающих во всех основных сегментах рынка. Мы выполняем ряд масштабных задач государственного значения. Аэрофлоту принадлежит уникальная роль главного потребителя и доводчика инновационной продукции отечественного авиапрома. В планах – нарастить ее долю в нашем парке воздушных судов до 100 единиц: 50 машин Sukhoi Superjet 100 и столько же MC-21.

Сегодня Группа «Аэрофлот» достойно представляет российскую авиатранспортную отрасль на мировом рынке. Мы убеждены, что наша стратегия и устойчивый акцент на эффективности деятельности позволят нам сохранить тренд динамичного развития и выполнить поставленные стратегические задачи в национальных интересах России и россиян, на благо нашей компании и ее акционеров.



**Виталий Савельев**  
Генеральный директор  
ПАО «Аэрофлот»

# ОБЗОР РЫНКА

## РЫНОК ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК АВИАПЕРЕВОЗОК

Для мировой авиационной отрасли 2015 год стал достаточно успешным: по данным IATA, рост пассажирооборота в мире составил 6,7 %. Объем пассажирских перевозок на регулярных рейсах вырос на 6,5 %, до 3,5 млрд пассажиров. Занятость пассажирских кресел по мировой отрасли составила 80,6 %, что на 0,7 п. п. превышает результат 2014 года.

В 2015 году по-прежнему наиболее динамично развивались перевозки в регионе Ближнего Востока. Пассажирооборот в регионе увеличился на 11,6 % по сравнению с 2014 годом. Росту показателей способствует политика экспансии ближневосточных компаний на зарубежные рынки, в том числе посредством покупки активов европейских авиаперевозчиков.

Второе место по темпам роста занимает рынок Азиатско-Тихоокеанского региона, где в 2015 году пассажирооборот увеличился на 8,1 %. Одним из драйверов роста в регионе стало увеличение объемов перевозок на внутреннем рынке региона, прежде всего в Китае (+10,9 %).

Североамериканский рынок также показал положительную динамику: пассажирооборот в регионе увеличился на 4,3 % по сравнению с 2014 годом. Рост перевозок обеспечен устойчивым экономическим ростом Соединенных Штатов Америки и, как следствие, положительным трендом внутреннего рынка перевозок (+4,9 %).

### РОССИЙСКИЙ РЫНОК АВИАПЕРЕВОЗОК

У российского рынка авиаперевозок есть фундаментальные структурные предпосылки для долгосрочного роста, несмотря на общую тенденцию к снижению объема перевозок в 2015 году – прежде всего из-за сохраняющегося низкого уровня использования россиянами авиатранспорта в сравнении с жителями других стран,

Рост пассажирооборота в Европейском регионе составил 5,8 % по сравнению с результатом 2014 года. Основным драйвером европейского рынка в 2015 году стал рост международных перевозок. Положительная динамика обусловлена увеличением провозных мощностей на 3,8 %, снижением доходных ставок за счет развития сегмента низкобюджетных перевозок и снижением стоимости авиатоплива.

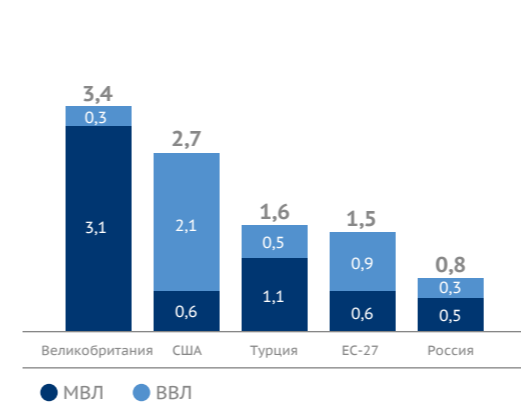
Доходы отрасли, по данным IATA, составили 710 млрд долл. США, на 6,3 % меньше, чем в 2014 году. Традиционно наибольшую долю в структуре доходов составили доходы от пассажирских перевозок – 74 %. Снижение доходов обусловлено сокращением расходов на авиатопливо, что позволило авиаперевозчикам снизить доходные ставки без ущерба для прибыли. По оценкам IATA, чистая прибыль отрасли за 2015 год составила около 33 млрд долл. США, что является наиболее высоким показателем в отрасли за последние десять лет.

Снижение стоимости авиатоплива также положительно повлияло на расходы отрасли. В 2015 году расходы отрасли снизились на 8,5 % и составили 655 млрд долл. США. Доля расходов на топливо оставалась стабильно высокой – 27 % от расходов отрасли (в 2014 году – 32 %).

в частности с жителями континентальной Европы. Среднее количество авиапассажиров на душу населения в России составляет 0,8, что означает значительный потенциал роста, учитывая размеры страны. Кроме того, дополнительный источник роста связан с перераспределением потоков между железной дорогой и гражданской авиацией, которое

### Пассажиропоток на душу населения

Источники: данные авиационных властей и статистических служб соответствующих стран, оценки Компании.



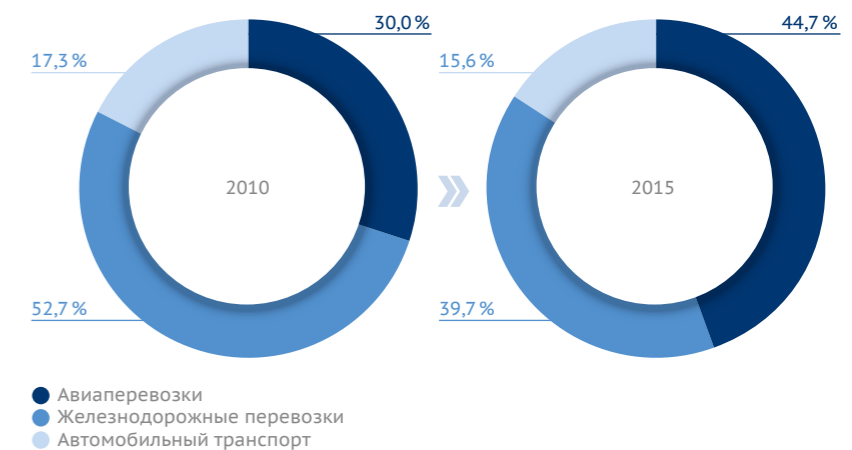
наблюдается в течение последних лет. В результате этого доля пассажиров, пользующихся услугами авиакомпаний, выросла с 30,0 до 44,7 % в общем количестве пассажиров.

Для гражданской авиации России 2015 год оказался непростым, в отрасли наблюдались признаки стагнации. Общий объем российского рынка, включая иностранных перевозчиков, сократился на 4,1 % по сравнению с 2014 годом и составил 107,2 млн пассажиров. В том числе рейсами российских авиакомпаний было перевезено 92,1 млн пассажиров, на 1,2 % меньше, чем годом ранее. Пассажирооборот российских авиакомпаний снизился на 6,0 % и составил 226,8 млрд пассажиро-километров (пкм). При этом предельный пассажирооборот уменьшился на 5,9 %, до 284,6 млрд кресло-километров (ккм), вследствие чего незначительно (на 0,1 п. п.) снизился процент занятости пассажирских кресел до 79,7 %.

Значительное влияние на динамику рынка авиаперевозок оказали макроэкономические факторы, в том числе ослабление курса

### Рост доли авиатранспортной отрасли в пассажирских перевозках на российском рынке

Источники: Транспортная клиринговая палата (ТКП), данные РЖД, исследования Центра Стратегических Разработок (ЦСР), данные Компании.



национальной валюты и соответствующее снижение реальных доходов населения. В результате количество пассажиров на международных авиалиниях в 2015 году снизилось по сравнению с 2014 годом на 16,6 %, до 54,7 млн человек. Дополнительное давление на рынок оказали ограничения на полеты в Египет, Турцию и Украину в четвертом квартале 2015 года. С учетом высокой доли путешествий в Египет и Турцию в сегменте международных перевозок данные ограничения сказались на динамике пассажиропотока на международных авиалиниях, снижавшегося с конца 2014 года на фоне сокращения частот иностранными авиакомпаниями.

Внутренний рынок показал устойчивость к макроэкономическим колебаниям и продолжил расти. По итогам отчетного года количество пассажиров в данном сегменте увеличилось на 13,6 %, до 52,6 млн человек, что обусловлено развитием внутрироссийского туризма, в том числе в результате эффекта замещения выездного туризма внутренним, в частности на черноморские и зимние горнолыжные курорты.



**3,5 млрд**  
пассажиров  
перевезено в мире  
на регулярных  
рейсах

**6,5 %**  
рост мирового  
пассажиропотока  
на регулярных  
рейсах

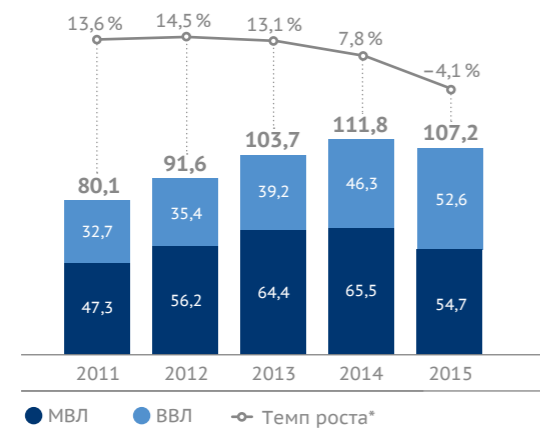
**80,6 %**  
занятость  
пассажирских  
кресел по мировой  
отрасли



**107,2 млн пассажиров**  
объем российского рынка авиаперевозок

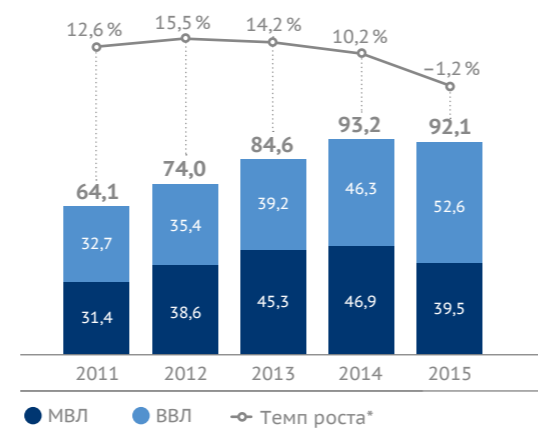
**Динамика пассажиропотока на российском рынке (с учетом иностранных авиакомпаний), млн человек**

Источники: ТКП, Росавиация.



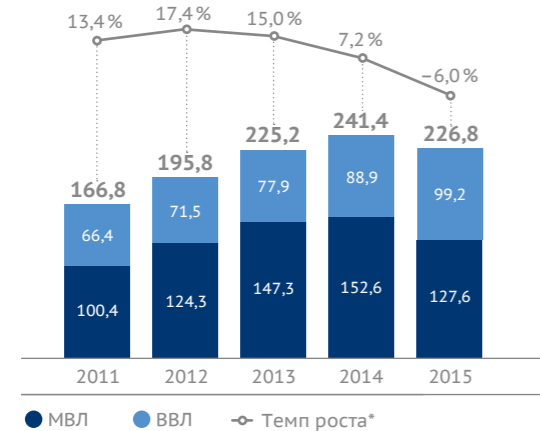
**Динамика пассажиропотока на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний), млн человек**

Источники: Росавиация.



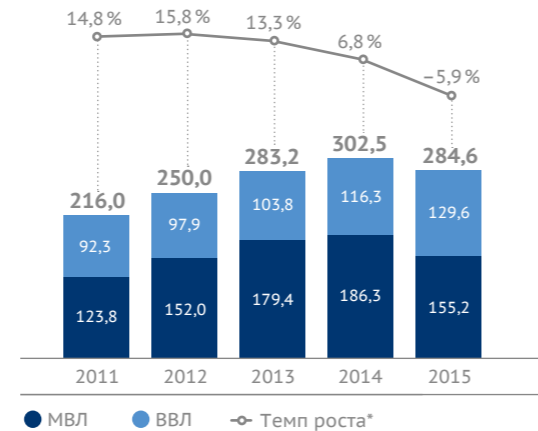
**Динамика пассажирооборота на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний), млрд пкм**

Источники: Росавиация.



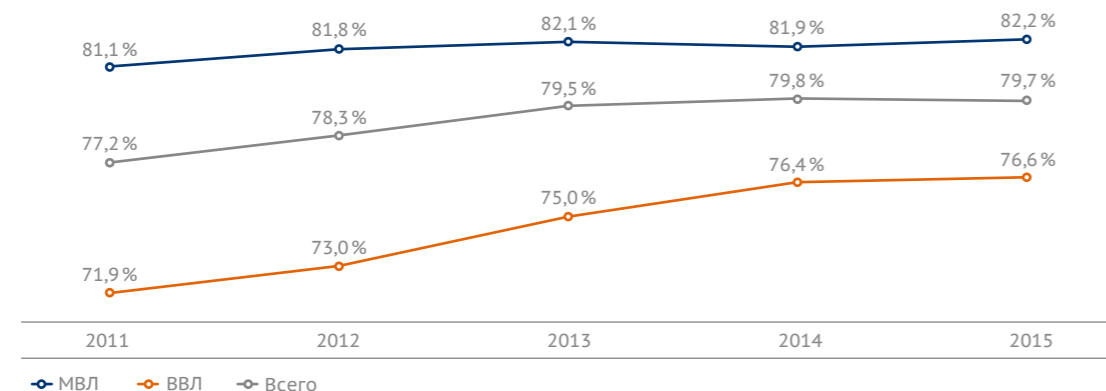
**Динамика предельного пассажирооборота на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний), млрд ккм**

Источники: Росавиация.



**Динамика процента занятости пассажирских кресел на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний)**

Источники: Росавиация.



\* По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Примечание: незначительные отклонения в расчете процентов изменения, промежуточных итогов и итогов на графиках настоящего Годового отчета объясняются округлением.



**226,8 млрд пкм**  
пассажирооборот российских авиакомпаний



**79,7%**  
занятость пассажирских кресел российских авиакомпаний

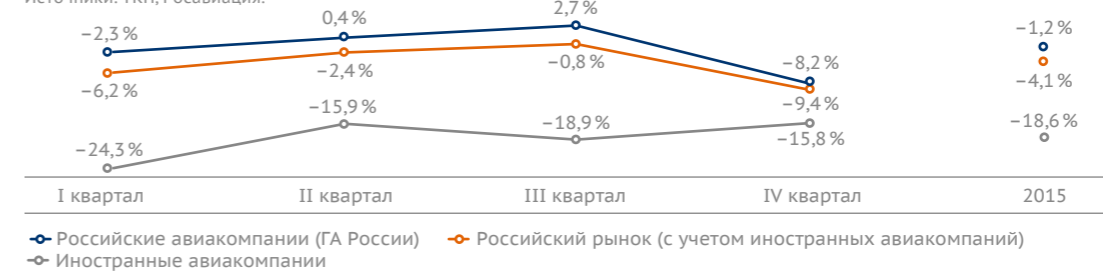
В течение 2015 года российский рынок пассажирских авиаперевозок показывал разнонаправленную динамику. Давление на операционные показатели оказывало снижение пассажиропотока иностранных авиакомпаний, связанное с валютной структурой издержек и соответствующим снижением рентабельности рынка. В ответ на снижение спроса иностранные компании начали сокращать производственную программу в пункты России. В среднем за 2015 год снижение пассажиропотока иностранных авиакомпаний составило 18,6%. На туристический и чартерный сегменты значительное влияние оказали ограничения по выезду ряда категорий работников, а также ограничения на полеты в Турцию и Египет. При этом снижение курса национальной валюты сделало более конкурентоспособными

туристические сервисы России для въездного туризма. Также активно развивался внутренний туризм. Таким образом, снижение пассажиропотока российских авиакомпаний составило 1,2%. В результате воздействия указанных факторов общий пассажиропоток на российском рынке снизился на 4,1% по сравнению с предыдущим годом.

Группа «Аэрофлот» является одним из ключевых драйверов роста российского рынка перевозок, обеспечивая транспортную доступность и мобильность населения. Без учета показавшей положительную динамику пассажиропотока Группы «Аэрофлот» рынок показал снижение на 12,0% (в том числе снижение на 20,2% на международных авиалиниях и незначительный рост на внутренних – на 2,0%).

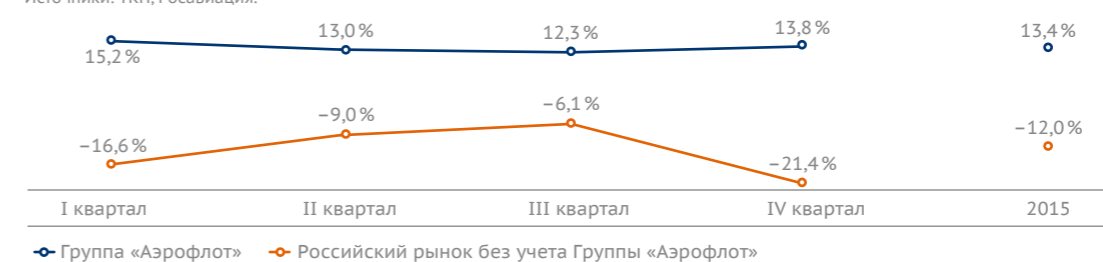
**Динамика темпов роста пассажиропотока российских и иностранных авиакомпаний в 2015 году\***

Источники: ТКП, Росавиация.



**Динамика темпов роста пассажиропотока Группы «Аэрофлот» и российского рынка в 2015 году\***

Источники: ТКП, Росавиация.



**Динамика доли Группы «Аэрофлот» на российском рынке по пассажиропотоку в 2015 году (с учетом иностранных авиакомпаний)**

Источники: ТКП, Росавиация.





**36,7 %**

рыночная доля  
Группы «Аэрофлот»

Российский рынок авиаперевозок является высококонсолидированным. На долю пяти крупнейших игроков приходится 69,2 % пассажирских перевозок. Группа «Аэрофлот» является безусловным лидером на этом рынке. По итогам 2015 года доля Группы «Аэрофлот» составила 36,7 % от общего объема перевозок на российском рынке, включая перевозки иностранными авиакомпаниями (в 2014 году – 31,1 %). Увеличение рыночной доли Группы «Аэрофлот» наблюдалось в течение всего 2015 года, при этом наибольший прирост отмечался в первом и четвертом кварталах, тогда как во втором и третьем кварталах имело место некоторое замедление, вызванное традиционной активизацией региональных и чартерных перевозчиков в высокий сезон.

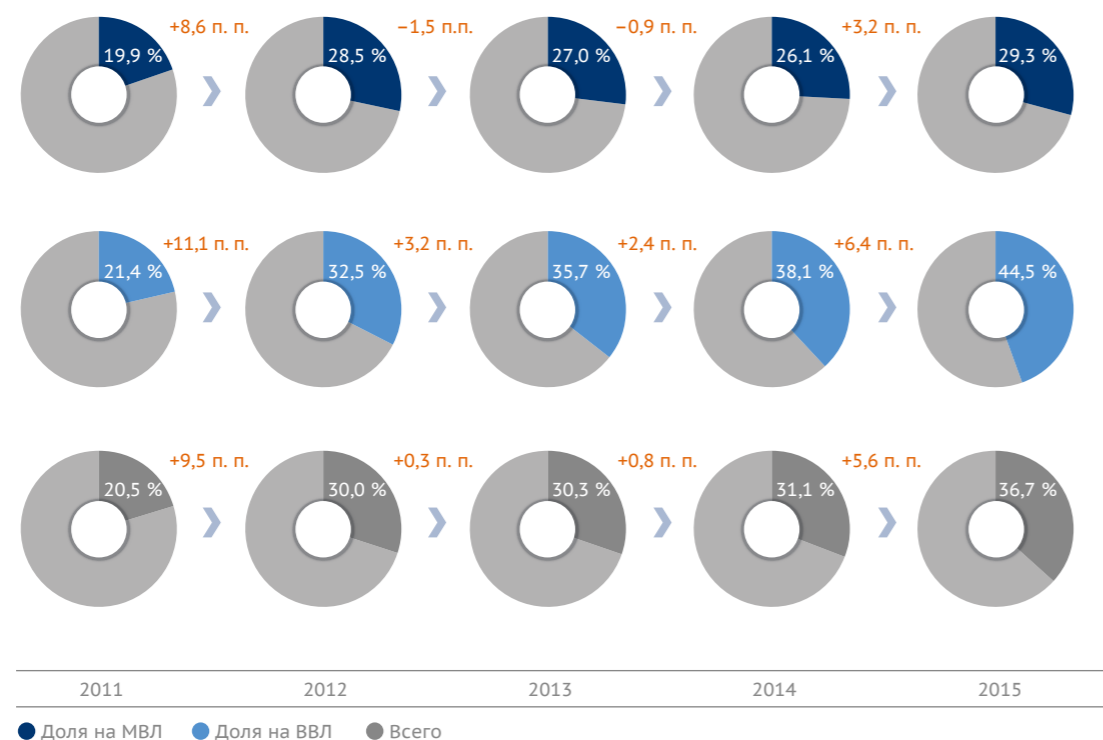
Рост рыночной доли Группы «Аэрофлот» связан с эффективной бизнес-моделью и стратегией, которые определили устойчивость Группы к внешнеэкономическим и

рыночным факторам, обусловившим оптимизацию производственных программ другими российскими компаниями. Рост доли Группы также связан с сокращением частот полетов в пункты России или полный уход с направлений ряда иностранных авиакомпаний. Дополнительное влияние на рост рыночной доли Группы «Аэрофлот» оказало развитие проекта бюджетных перевозок, а также активность в сегменте международных транзитных перевозок, прежде всего между Европой и Азией с целью компенсации снижения прямого пассажиропотока.

Ближайшими конкурентами Группы «Аэрофлот» являются Группа S7 (9,9 %), Группа «ЮТэйр» (7,0 %), а также иностранные компании (совокупная доля 14,1 %). Авиакомпания «Трансаэро», рыночная доля которой в пассажиропотоке отрасли в отчетном году составила 10,5 %, прекратила деятельность в октябре 2015 года.

### Динамика доли Группы «Аэрофлот» на российском рынке по пассажиропотоку (с учетом иностранных авиакомпаний)

Источники: ТКП, Росавиация.



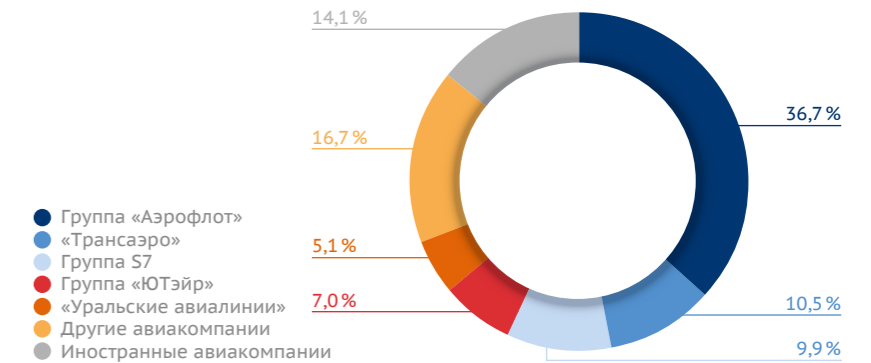
### Эволюция структуры российского рынка пассажирских авиаперевозок

Источники: ТКП, Росавиация.



### Структура российского рынка авиаперевозок по суммарному пассажиропотоку в 2015 году

Источники: ТКП, Росавиация.



## РЫНОК ГРУЗОВЫХ АВИАПЕРЕВОЗОК

Объем мирового рынка грузовых авиаперевозок в 2015 году, по данным IATA, оценивается в 51,3 млн тонн (рост к 2014 году на 1,7 %). Грузооборот в мировой отрасли вырос на 1,9 % по сравнению с предыдущим годом. Доходы отрасли снизились на 16,0 % и составили 52,2 млрд долл. США. Сокращение расходов на авиатопливо позволило снизить доходные ставки без ущерба для прибыльности.

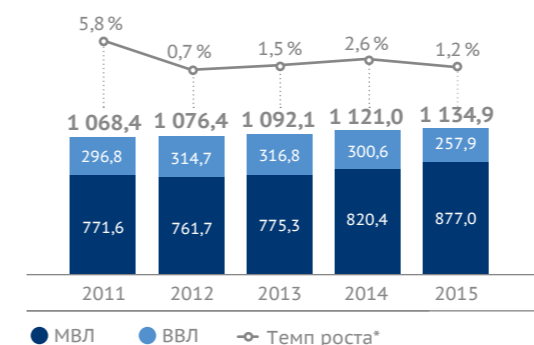
Объем российского рынка грузовых авиаперевозок (с учетом иностранных авиакомпаний) в 2015 году увеличился на 1,2 % по сравнению с предыдущим годом и составил 1,1 млн тонн. На международных направлениях объем

перевозки грузов вырос на 6,9 % по сравнению с предыдущим годом и достиг 877,0 тыс. тонн, что составляет около 77,0 % от общего объема грузовых авиаперевозок на российском рынке. На внутренних направлениях показатель снизился на 14,2 % до 257,9 тыс. тонн.

По итогам года безусловное лидерство по объему грузовых авиаперевозок на российском рынке сохраняет Группа компаний «Волга-Днепр» (57,3 %). Группа «Аэрофлот», доля которой составила 13,8 %, заняла второе место. На долю четырех крупнейших игроков приходится 79,0 % от общего объема перевезенных грузов.

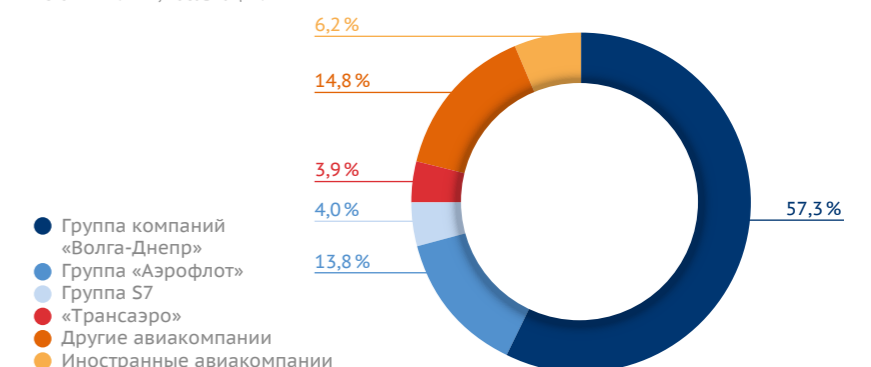
### Динамика объема грузовых авиаперевозок на российском рынке (с учетом иностранных авиакомпаний), тыс. тонн

Источники: ТКП, Росавиация.



### Структура российского рынка грузовых авиаперевозок в 2015 году

Источники: ТКП, Росавиация.



\* По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

# ОБЗОР СТРАТЕГИИ

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

### СРЕДНЕСРОЧНАЯ И ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

Стратегическая цель Группы «Аэрофлот» – быть в числе лидирующих авиакомпаний на международном уровне, используя возможности, предоставляемые российским и международным рынком авиаперевозок.

Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 13 июля 2011 года (протокол № 1).

Стратегия развития Группы «Аэрофлот» на период 2016–2020 годы утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28 мая 2015 года (протокол № 18).

### Стратегические планы Группы «Аэрофлот»

СРЕДНЕСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ (2016-2020)	ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ 2025
<b>ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принципы развития Группы «Аэрофлот»</li> <li>• Работа авиакомпании «Оренбургские авиалинии» в текущих условиях рынка</li> <li>• Развитие бюджетного перевозчика</li> <li>• Развитие инфраструктуры аэропорта Шереметьево и реализация планов роста Группы</li> <li>• Принципы развития парка воздушных судов</li> <li>• Обновленные цели Группы до 2020 года</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выбор сценария роста Группы</li> <li>• Выбор стратегии «глобального игрока»</li> <li>• Составляющие стратегии:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетинговая стратегия</li> <li>– стратегия сети</li> <li>– стратегия парка</li> </ul> </li> <li>• Определение ограничений и оценка рисков</li> </ul>
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ</b>	
Набор операционных и финансовых ориентиров на 2016–2020 годы в рамках долгосрочных целей Группы	Долгосрочные цели по пассажиропотоку и выручке в сравнении с другими международными авиакомпаниями

### Стратегические цели Группы «Аэрофлот» на 2025 год

ЦЕЛЬ НА 2025 ГОД	СТАТУС
Вхождение в топ-5 европейских авиакомпаний по пассажиропотоку и выручке	5-е и 7-е место соответственно*
Вхождение в топ-20 глобальных игроков по пассажиропотоку и выручке	21-е и 22-е место соответственно*
Перевозка более 70 млн пассажиров, из них не менее 30 млн внутри России	39,4 млн пассажиров в целом, в том числе 23,4 млн внутри России
Развитие перевозок через главный хаб в Москве с долей транзитных пассажиров не менее 32 %	Доля транзитных пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» – 44,2 %
Обеспечение широкого присутствия на рынке	Группа присутствует во всех ценовых и географических сегментах рынка

### Прогресс Группы «Аэрофлот» по достижению стратегических целей до 2025 года

	2011	2012	2013	2014	2015	2025
Выручка, млрд руб.	158,0	253,0	291,0	319,8	415,2	топ-5 топ-20
Пассажиропоток, млн человек	16,4	27,5	31,4	34,7	39,4	топ-5 топ-20 >70 млн человек
Пассажиропоток ВВЛ, млн человек	7,0	11,5	14,0	17,6	23,4	>30 млн человек
Доля транзита «Аэрофлота», %	30,1	32,7	35,5	39,2	44,2	32 %

\* Статус на момент публикации Отчета – данные по итогам 2014 года.

## Приоритетные направления деятельности в рамках реализации долгосрочной стратегии

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ	МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ	ФИНАНСОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Развитие мультибрендовой платформы – усиление позиционирования и синергии в рамках Группы</li> <li>Развитие международных партнерств с крупнейшими авиационными группами</li> <li>Стратегия развития сети – закрепление основных принципов развития маршрутной сети для авиакомпаний Группы</li> <li>Стратегия развития парка воздушных судов – обеспечение роста Группы «Аэрофлот» в рамках утвержденных принципов развития маршрутной сети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегия по работе с качеством обслуживания пассажиров, направленная на обеспечение стандартов обслуживания, в рамках маркетинговой стратегии Группы</li> <li>Внедрение технологий и инноваций – обеспечение структурных преимуществ Группы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Инвестиционная стратегия, направленная на обеспечение достижения стратегических целей Группы в среднесрочной и долгосрочной перспективе</li> <li>Увеличение производительности труда</li> <li>Сокращение расходов для обеспечения финансовой устойчивости Группы в среднесрочной и долгосрочной перспективе</li> <li>Увеличение дополнительных доходов Группы (Ancillary Revenue)</li> </ul>

## РЕЗУЛЬТАТЫ 2015 ГОДА

В 2015 году Группа «Аэрофлот» достигла значительного прогресса на пути к реализации долгосрочных целей. Основным стратегическим достижением года можно считать закрепление трудно копируемых преимуществ, прежде всего развитие частотности и стыкуемости маршрутной сети посредством планомерных шагов по совершенствованию хаба в аэропорту Шереметьево. Проводилась работа по сокращению удельных издержек (CASK), оптимизации парка, повышению эффективности продаж. Успешно развивается проект бюджетных перевозок – авиакомпания «Победа», приступившая к выполнению полетов в декабре 2014 года.

Основные изменения в стратегии развития в 2015 году по сравнению с 2014 годом:

- обновлен подход к развитию авиакомпании «Оренбургские авиалинии» в связи со значительным сокращением сегмента туристических перевозок;
- пересмотрены первоначальные планы по развитию авиакомпании «Победа» в части промежуточных целей, планов по пассажиропотоку и парку вследствие рыночных ожиданий на 2016 год;
- произведена корректировка стратегии развития парка воздушных судов вследствие изменения рыночной ситуации, а также с учетом планов по увеличению количества воздушных судов российского производства (SSJ, MC-21);
- сокращены промежуточные цели по пассажиропотоку и ряду других показателей при сохранении стратегических целей на 2025 год как следствие указанных выше факторов.

## МУЛЬТИБРЕНДОВАЯ ПЛАТФОРМА

Стратегия Группы «Аэрофлот» основана на мультибрендовой платформе – таргетировании своего рыночного сегмента каждой из авиакомпаний Группы. Мультибрендовая платформа позволяет Группе максимизировать охват рынка с точки зрения различных ценовых и географических сегментов.

Объединение компаний с различными бизнес-моделями и формирование единых стандартов продукта в рамках Группы позволяют иметь широкую номенклатуру классов обслуживания – от премиальных до туристических. При этом сохраняется узкая специализация каждой компании на своем сегменте рынка.

Авиакомпания «Аэрофлот» ориентирована на обслуживание премиального сегмента пассажиров – предлагает высококачественный сервис, высокочастотную сеть маршрутов с широкой географией полетов, доступ в сеть маршрутов партнеров по альянсу SkyTeam, удобное расписание, удобные стыковки для международных транзитных пассажиров и молодой парк воздушных судов.

Региональные авиакомпании – «Россия», «Донавиа» и «Аврора» – выполняют региональные и межрегиональные перевозки, специализируются на обслуживании пассажиров в соответствующих географических нишах, более чувствительных к цене перевозки, предлагая сеть маршрутов преимущественно из регионов базирования с регулируемой частотой.

Бизнес-модель авиакомпании «Оренбургские авиалинии», которая ранее специализировалась на туристических и чартерных перевозках, в ситуации снижения спроса в данном сегменте в отчетном периоде претерпела тактические изменения, в результате были открыты новые внутрироссийские рейсы.

Авиакомпания «Победа» нацелена на сегмент бюджетных перевозок. Основу ее маршрутной сети составляют внутрироссийские рейсы из Москвы в регионы, а также дополнительные межрегиональные рейсы внутри страны, что должно поддерживать усиление связей между российскими регионами. Авиакомпания также начала развивать сеть международных маршрутов.

Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 3 сентября 2015 года было принято решение об адаптации обновленной мультибрендовой платформы Группы к меняющимся рыночным условиям и инициации процесса по созданию единого регионального перевозчика на базе авиакомпаний «Россия», «Оренбургские авиалинии» и «Донавиа». Бизнес-модели и позиционирование в результате преобразований не претерпят серьезных изменений.



## МУЛЬТИБРЕНДОВАЯ ПЛАТФОРМА ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»: 2015 ГОД



### «АЭРОФЛОТ»

#### ПРЕМИАЛЬНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

##### Регулярные перевозки

##### Бизнес-модель

- Хаб и транзитный трафик на ВВЛ и МВЛ
- Высокая частота рейсов
- Экономический и бизнес-классы

##### Дальность полетов

- Без ограничений

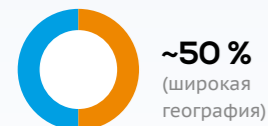
##### Парк воздушных судов

- Узкофюзеляжные ВС
- Широкофюзеляжные ВС

##### Целевая аудитория

- Деловой туризм
- Посещение друзей/родственников
- Туризм

Доля МВЛ в пассажиропотоке компании



### «РОССИЯ»

#### РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

##### Регулярные перевозки

##### Бизнес-модель

- Прямой пассажиропоток внутри России
- Ограниченная стыкуемость
- Популярные международные направления
- Экономический и бизнес классы

##### Дальность полетов

- Преимущественно ближне- и среднемагистральные рейсы

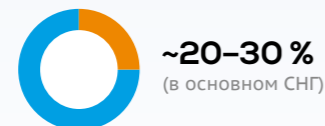
##### Парк воздушных судов

- Узкофюзеляжные ВС
- Широкофюзеляжные ВС

##### Целевая аудитория

- Посещение друзей/родственников
- Туризм
- Деловой туризм

Доля МВЛ в пассажиропотоке компании



### «ОРЕНБУРГСКИЕ АВИАЛИНИИ»

#### ЧАРТЕРНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

##### Чартерные и регулярные перевозки

##### Бизнес-модель

- Чартерные перевозки по наиболее популярным туристическим направлениям
- С начала 2015 года увеличена доля регулярных внутрироссийских рейсов

##### Дальность полетов

- Без ограничений

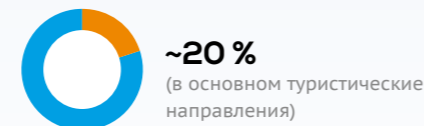
##### Парк воздушных судов

- Узкофюзеляжные ВС
- Широкофюзеляжные ВС

##### Целевая аудитория

- Туризм
- Посещение друзей/родственников

Доля МВЛ в пассажиропотоке компании



### «ПОБЕДА»

#### БЮДЖЕТНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

##### Регулярные перевозки

##### Бизнес-модель

- Прямые перевозки через Москву
- Прямые перевозки между регионами
- Высокая занятость кресел и загрузка парка
- Экономический класс

##### Дальность полетов

- До 3-4 часов

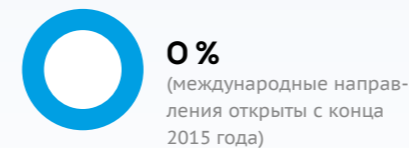
##### Парк воздушных судов

- Узкофюзеляжные ВС

##### Целевая аудитория

- Туризм
- Посещение друзей/родственников

Доля МВЛ в пассажиропотоке компании



### «АВРОРА»

#### ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

##### Регулярные перевозки

##### Бизнес-модель

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

##### Дальность полетов

- Преимущественно ближне- и среднемагистральные рейсы

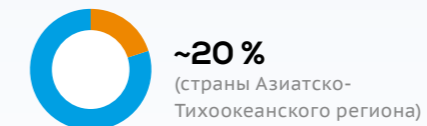
##### Парк воздушных судов

- Узкофюзеляжные ВС

##### Целевая аудитория

- Посещение друзей/родственников

Доля МВЛ в пассажиропотоке компании



**Ценовая диверсификация** – премиальный, средний и бюджетный сегменты



**Географическая диверсификация** – перевозки через хаб в Шереметьево, базовые аэропорты в регионах европейской части России, перевозки на Дальнем Востоке



**Диверсификация продукта** – регулярные и чартерные перевозки

Примечание: Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 3 сентября 2015 года принято решение о внесении изменений в мультибрендовую платформу.

## ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ И ОТЧЕТ О ЕЕ ИСПОЛНЕНИИ



Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» на период 2015–2020 годов (далее – Программа) разработана в соответствии с поручением Президента Российской Федерации В. В. Путина от 27 декабря 2013 года № Пр-3086, утверждена решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 2 декабря 2014 года (протокол № 8). Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 28 мая 2015 года (протокол № 18) утверждены изменения, включенные в актуализированную Долгосрочную программу развития Группы «Аэрофлот».

Основной целью Программы является обеспечение устойчивого долгосрочного развития Группы, повышения конкурентоспособности, формирования и развития конкурентных преимуществ, повышения эффективности и финансовой устойчивости.

К основным задачам Долгосрочной программы развития относятся:

- определение текущего положения Группы в мировой и российской авиационной отрасли;
- анализ перспектив развития Группы с учетом тенденций развития авиационной отрасли, конкурентной среды и прогнозируемых изменений на мировом и российском рынке авиаперевозок;
- определение направлений и инициатив, обеспечивающих повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности Группы;
- формирование перечня программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития Группы;
- анализ рисков и возможностей, связанных с достижением стратегических целей и реализацией мероприятий Программы.

Программа детализирует стратегические направления развития Группы, включает в себя перечень основных инициатив и программных мероприятий, направленных на реализацию Стратегии в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Долгосрочная программа развития дополняет и расширяет ключевые стратегические инициативы, изложенные в Стратегии развития Группы «Аэрофлот» на период до 2020 года.

Программой предусмотрена реализация стратегических проектов и мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития Группы:

- развитие в рамках мультибрендовой платформы;
- развитие сети маршрутов и парка воздушных судов\*;
- развитие в сегменте низкобюджетных перевозок;
- развитие стратегических партнерств;
- инновационное развитие.

Также предусмотрена реализация программных мероприятий по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности, определенных директивами Правительства Российской Федерации:

- рост производительности труда (директива Правительства Российской Федерации от 31 октября 2014 года № 7389п-П13);
- снижение операционных расходов (директива Правительства Российской Федерации от 5 марта 2015 года № 1346п-П13);
- поэтапное принятие мер по импортозамещению (директива Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13).

В соответствии с поручением Правительственной комиссии по транспорту (протокол № 6 от 4 декабря 2014 года) в 2015 году совместно с ПАО «ОАК» сформированы согласованные графики производства и поставок в ПАО «Аэрофлот» воздушных судов отечественного производства SSJ100 и MC-21, с АО «МАШ» согласован график и проведены работы по реконструкции и строительству терминальных емкостей аэропорта Шереметьево\*\*.

В целях преодоления инфраструктурных ограничений аэропорта Шереметьево предусмотрена реализация совместно с АО «МАШ», ФГУП «Госкорпорация по ОрВД» и ФГУП «АГА» комплексного плана мероприятий по повышению пропускной способности аэропорта Шереметьево. Также предусмотрена реализация

программных мероприятий по развитию производственной базы Группы «Аэрофлот» в Шереметьево с учетом роста потребности Группы в увеличении пропускной способности аэропорта в соответствии с планируемым ростом объемов перевозок.

В 2015 году достигнут значительный рост объемов перевозок Группы и успешно реализованы ключевые задачи развития:

- интенсивное развитие в сегменте бюджетных перевозок (авиакомпания «Победа»);
- реализация мероприятий по повышению экономической эффективности;
- ввод в эксплуатацию новых воздушных судов отечественного производства SSJ100;
- преодоление ограничений пропускной способности аэропорта Шереметьево (расширение сектора внутренних воздушных линий, выполнение запланированной производственной программы без переноса части рейсов в альтернативный аэропорт).

В 2015 году была проведена актуализация ключевых показателей эффективности Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» на период до 2020 года.



Дополнительная информация о Долгосрочной программе развития представлена в Приложении к настоящему Годовому отчету на с. 274.



**3,1 млн**  
пассажиров  
перевезено  
авиакомпанией  
«Победа»  
в 2015 году



**24 лайнера**  
**SSJ100**  
в парке Группы  
«Аэрофлот»  
на 31 декабря  
2015 года

\* В том числе приобретение и ввод в эксплуатацию новых воздушных судов отечественного производства SSJ 100 и перспективных MC-21.

\*\* Расширение зоны ВВЛ терминала D за счет зоны МВЛ – перенос стены, разделяющей зоны МВЛ и ВВЛ, что обеспечивает увеличение пропускной способности зоны ВВЛ. 15 апреля 2015 года закончены работы по реконструкции терминала D в результате которой федеральный сектор увеличен до 11 мест стоянок, оборудованных телетрапами (до реконструкции было 7), в международном секторе – 11 мест стоянок, оборудованных телетрапами.

## ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

В рамках реализации стратегии Группы реализуется ряд программ, направленных на поддержание долгосрочного роста и эффективного развития.

Основные программы, поддерживающие стратегию роста и развития ПАО «Аэрофлот»

### Инвестиционная программа

Инвестиционная программа на 2016 год, утвержденная Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26 ноября 2015 года (протокол № 7), нацелена на решение стратегических задач авиакомпании и обеспечение развития структурных подразделений. Плановые инвестиции в основные фонды и финансовые вложения в программное обеспечение на 2016 год направлены на реализацию следующих основных направлений:

- обеспечение технического обслуживания – закупка инструментов и оборудования для технического обслуживания воздушных судов всех типов, а также инвестиции на развитие ангарных комплексов;
- обеспечение наземного обслуживания в аэропорту – закупка оборудования и спецтехники для наземного аэропортового обслуживания;
- развитие тренажерного комплекса – модернизация тренажера FFS A320 и оснащение существующих полнопилотажных тренажеров дополнительными визуальными базами;
- обеспечение сервиса обслуживания пассажиров – закупка формы для сотрудников front-line, приобретение БКО, закупка микроавтобусов для перевозки пассажиров бизнес-класса;
- модернизация воздушных судов – продолжение проекта по внедрению системы электронных носителей аэронавигационной информации при подготовке к полету и в полете на самолетах Airbus A320F (Electronic Flight Bag – EFB), установка инвалидных колясок на воздушных судах Boeing 777 и Airbus A320, а также расширение программы оснащения воздушных судов системами доступа в сеть интернет;
- строительство новых объектов – реализация проекта по строительству нового ангара для обслуживания воздушных судов, а также строительство центрального распределительного пункта для присоединения к сетям ПАО «Аэрофлот» дополнительных мощностей;
- развитие ИТ-систем – поддержание существующих и развитие новых информационных систем, закупка оборудования связи, телефонии и вычислительной техники, приобретение киосков саморегистрации в аэропортах.
- инвестиции в научно-исследовательские разработки в рамках программы инновационного развития;
- программное обеспечение – развитие системы SAP, поддержание и развитие веб-сайта Компании, коммерческих, производственных, офисных и иных систем;
- прочие вложения в основные фонды – реализация охранно-пожарных мероприятий, закупка спецодежды, обеспечение текущей деятельности ряда подразделений.

### Программа сокращения расходов

Программа сокращения расходов, которая реализовывалась в 2015 году в рамках деятельности по повышению конкурентоспособности и операционной эффективности Группы, содержала перечень мер по снижению операционных затрат авиакомпании «Аэрофлот». Программа включала в себя мероприятия, не требующие значительных инвестиций и позволяющие получить результат.



Информация о результатах программы сокращения расходов и финансовом положении Компании представлена в разделе «Финансовые результаты по МСФО» на с. 106.

### Программа мотивации менеджмента

Программа мотивации менеджмента утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 2 декабря 2014 года (протокол № 8). Программа распространяется на работников ПАО «Аэрофлот», чья оплата труда производится на основе ключевых показателей эффективности. Вознаграждение работников производится по итогам работы за год за выполнение планового задания по чистой прибыли, в пределах средств, выделяемых Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» на эти цели из чистой прибыли. Программа устанавливает максимальный размер фонда вознаграждения, который распределяется между работниками с учетом их индивидуального вклада в достижение конечных финансовых результатов.



Дополнительная информация представлена в разделе «Корпоративное управление» на с. 120.

### Программа инновационного развития

Программа инновационного развития разработана до 2020 года и утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 24 июня 2011 года (протокол № 16) и рабочей группой по развитию частно-государственного партнерства в инновационной сфере при Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям 28 июня 2011 года. Программа определяет основные направления инновационного развития Компании.



Дополнительная информация представлена в разделе «Инновации и информационные технологии» на с. 81.

### Программа совершенствования корпоративного управления

Программа совершенствования корпоративного управления связана с внедрением практик Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года.



Дополнительная информация представлена в разделе «Корпоративное управление» на с. 120.

# ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ





Глава 3

# ЭТАЛОН МАСШТАБНОСТИ

## ОБЗОР БИЗНЕСА

Операционные результаты .....	42
Маршрутная сеть .....	49
Парк воздушных судов .....	60
Организация продаж .....	68
Техническое обслуживание и ремонт .....	70
Безопасность .....	74
Развитие бренда и качества услуг .....	77
Инновации и информационные технологии .....	81
Закупочная деятельность .....	86

# ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

## Операционные показатели Группы «Аэрофлот»

Показатель	2011*	2012	2013	2014	2015
Перевезено пассажиров, млн человек	16,4	27,5	31,4	34,7	39,4
изменение, %	16,5	67,6	14,3	10,7	13,4
Пассажирооборот, млрд пкм	46,1	74,6	85,3	90,1	97,6
изменение, %	17,6	61,9	14,3	5,6	8,4
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	60,0	95,6	109,1	115,8	124,7
изменение, %	17,9	59,3	14,1	6,2	7,7
Занятость кресел, %	76,8	78,1	78,2	77,8	78,3
изменение, п. п.	-0,3	1,3	0,1	-0,4	0,5
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	168,5	223,8	204,6	166,3	156,3
изменение, %	-1,3	32,8	-8,6	-18,7	-6,0
Тоннокилометраж, млрд ткм	5,1	7,9	8,7	8,8	9,5
изменение, %	13,0	56,3	9,3	1,9	7,0
Предельный тоннокилометраж, млрд ткм	8,1	12,2	13,4	13,9	15,1
изменение, %	14,8	49,3	10,2	3,4	8,8
Коммерческая загрузка, %	62,3	65,2	64,7	63,8	62,7
изменение, п. п.	-1,0	2,9	-0,5	-0,9	-1,1

## Операционные показатели Группы «Аэрофлот»: внутренние воздушные линии

Показатель	2011*	2012	2013	2014	2015
Перевезено пассажиров, млн человек	7,0	11,5	14,0	17,6	23,4
изменение, %	12,4	65,3	21,6	26,0	32,5
Пассажирооборот, млрд пкм	15,5	24,3	29,2	35,0	44,7
изменение, %	11,0	57,0	19,8	19,9	27,8
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	19,9	31,7	37,6	43,6	56,3
изменение, %	11,4	59,2	18,2	16,2	29,0
Занятость кресел, %	77,7	76,7	77,7	80,2	79,4
изменение, п. п.	-0,4	-1,0	1,0	2,5	-0,8
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	47,0	70,7	82,8	82,0	79,1
изменение, %	-4,4	50,4	17,1	-0,9	-3,4
Тоннокилометраж, млрд ткм	1,6	2,5	3,0	3,5	4,3
изменение, %	8,1	55,0	19,2	17,4	24,5
Предельный тоннокилометраж, млрд ткм	2,5	3,8	4,5	5,2	6,6
изменение, %	9,0	53,6	18,8	14,9	27,6
Коммерческая загрузка, %	64,7	65,2	65,4	66,8	65,2
изменение, п. п.	-0,5	0,5	0,2	1,4	-1,6

## Операционные показатели Группы «Аэрофлот»: международные воздушные линии

Показатель	2011*	2012	2013	2014	2015
Перевезено пассажиров, млн человек	9,4	16,0	17,4	17,1	16,0
изменение, %	19,7	69,3	8,9	-1,7	-6,2
Пассажирооборот, млрд пкм	30,6	50,3	56,1	55,1	52,9
изменение, %	21,3	64,4	11,6	-1,8	-3,9
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	40,1	63,9	71,5	72,2	68,5
изменение, %	21,4	59,4	12,0	1,0	-5,2
Занятость кресел, %	76,3	78,7	78,4	76,3	77,3
изменение, п. п.	-0,3	2,4	-0,3	-2,1	1,0
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	121,5	153,1	121,8	84,3	77,2
изменение, %	0,0	26,1	-20,5	-30,8	-8,5
Тоннокилометраж, млрд ткм	3,5	5,4	5,7	5,3	5,2
изменение, %	15,5	56,9	4,9	-6,1	-4,3
Предельный тоннокилометраж, млрд ткм	5,7	8,4	8,9	8,7	8,5
изменение, %	17,6	47,4	6,2	-2,4	-2,4
Коммерческая загрузка, %	61,3	65,2	64,4	61,9	60,7
изменение, п. п.	-1,1	3,9	-0,8	-2,5	-1,2

## ГРУППА «АЭРОФЛОТ»

В 2015 году Группа «Аэрофлот» показала положительную динамику по основным операционным показателям, несмотря на снижение пассажиропотока на российском рынке.

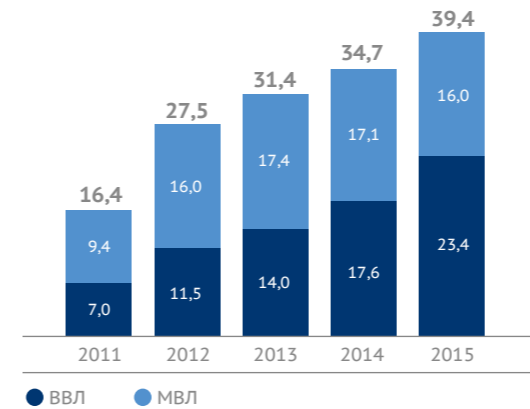
За год Группа «Аэрофлот» перевезла 39,4 млн пассажиров, что на 13,4 % превышает результат 2014 года. Пассажирооборот Группы увеличился на 8,4 % и достиг 97,6 млрд пассажиро-километров (пкм) при росте предельного

пассажирооборота на 7,7 %, до 124,7 млрд кресло-километров (ккм). Процент занятости пассажирских кресел по Группе «Аэрофлот» увеличился на 0,5 процентных пунктов (п. п.) и составил 78,3 %.

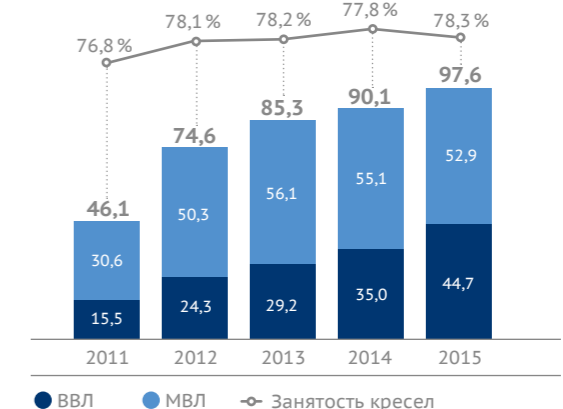


**39,4 млн пассажиров** перевезено Группой «Аэрофлот»

### Динамика пассажиропотока Группы «Аэрофлот», млн человек



### Динамика пассажирооборота, млрд пкм, и занятости пассажирских кресел, % Группы «Аэрофлот»



**13,4 %** рост пассажиропотока Группы «Аэрофлот»

## Операционные показатели Группы «Аэрофлот» по регионам (регулярные и чартерные перевозки)

Регион	Перевезено пассажиров, млн человек			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2014	2015	Изменение, %	2014	2015	Изменение, %	2014	2015	Изменение, %	2014	2015	Изменение, %
Россия	17,6	23,3	32,7	34,9	44,6	28,0	43,4	56,1	29,4	80,4	79,5	-0,9
Европа	7,6	7,9	3,5	17,2	17,5	1,8	23,3	23,6	1,4	73,7	74,0	0,3
Азия	2,3	2,7	14,4	15,1	17,5	15,9	20,2	22,3	10,5	75,0	78,7	3,7
СНГ	2,6	2,5	-2,6	4,9	4,7	-2,6	6,3	6,1	-3,4	77,0	77,7	0,7
Ближний и Средний Восток	1,7	1,6	-3,5	4,7	4,7	1,4	6,1	6,2	2,7	77,0	76,0	-1,0
Америка	0,8	0,8	-1,7	6,9	6,8	-1,0	8,7	8,2	-4,8	79,3	82,5	3,2
<b>Итого регулярные перевозки</b>	<b>32,7</b>	<b>38,9</b>	<b>19,0</b>	<b>83,5</b>	<b>95,9</b>	<b>14,8</b>	<b>107,9</b>	<b>122,6</b>	<b>13,6</b>	<b>77,4</b>	<b>78,2</b>	<b>0,8</b>
Чартерные перевозки	2,1	0,5	-75,0	6,5	1,7	-73,3	8,0	2,2	-72,8	82,2	80,8	-1,4
<b>Итого пассажирские перевозки</b>	<b>34,7</b>	<b>39,4</b>	<b>13,4</b>	<b>90,1</b>	<b>97,6</b>	<b>8,4</b>	<b>115,8</b>	<b>124,7</b>	<b>7,7</b>	<b>77,8</b>	<b>78,3</b>	<b>0,5</b>

\* Данные за 2011 год включают результаты авиакомпаний «Аэрофлот», «Донавиа», «Нордавиа» (до выхода из состава Группы 8 июня 2011 года), а также результаты авиакомпаний «Россия», «Владивосток Авиа», «Сахалинские авиатрассы» и «Оренбургские авиалинии» с 15 ноября 2011 года.

Примечание: незначительные отклонения в расчете процентов изменения, промежуточных итогов и итогов на графиках и таблицах настоящего Годового отчета объясняются округлением.



**32,5 %**

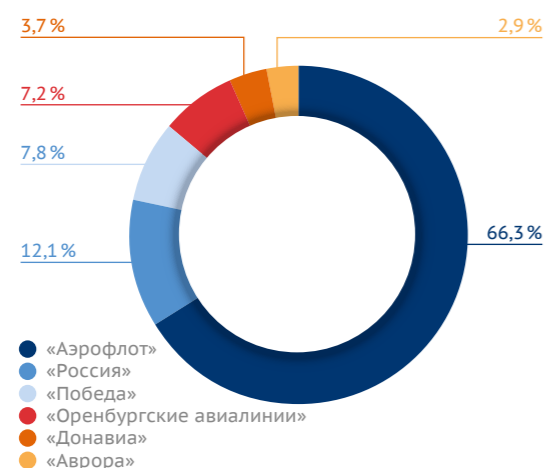
рост пассажиропотока Группы «Аэрофлот» на внутренних воздушных линиях

## ВНУТРЕННИЕ ВОЗДУШНЫЕ ЛИНИИ

На внутренних направлениях количество пассажиров, перевезенных Группой «Аэрофлот», в 2015 году увеличилось на 32,5 % по сравнению с 2014 годом, до 23,4 млн человек. Пассажирооборот вырос на 27,8 % до 44,7 млрд пкм на фоне роста предельного пассажирооборота на 29,0 %

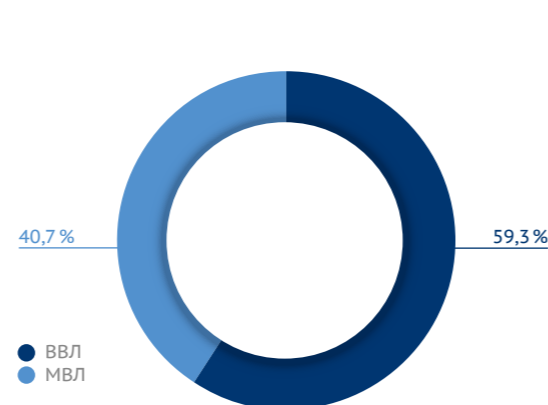
до 56,3 млрд ккм, что определило незначительное снижение процента занятости пассажирских кресел на 0,8 п. п. до 79,4 %. По итогам 2015 года доля пассажиров на внутренних направлениях в общем количестве пассажиров Группы увеличилась с 50,8 % до 59,3 %.

Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям в 2015 году



Рост показателей в основном связан с увеличением спроса на внутренние перевозки, ростом активности внутреннего туризма и соответствующим увеличением провозных мощностей, в том числе за счет увеличения частоты полетов по наиболее востребован-

Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по направлениям в 2015 году



ным направлениям. Значительный вклад в успех Группы «Аэрофлот» связан с развитием бюджетного перевозчика «Победа», общее количество пассажиров которого в 2015 году составило 3,1 млн человек.

## МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВОЗДУШНЫЕ ЛИНИИ

На международных направлениях пассажирооборот Группы «Аэрофлот» в 2015 году снизился на 6,2 % по сравнению с 2014 годом и составил 16,0 млн человек. Пассажирооборот снизился на 3,9 % до 52,9 млрд пкм на фоне снижения предельного пассажирооборота на 5,2 % до 68,5 млрд ккм, что привело к увеличению процента занятости пассажирских кресел на 1,0 п. п. до 77,3 %. Динамика показателей на международных авиалиниях обусловлена влиянием макроэкономических факторов и курса национальной валюты на потребительское поведение и предпочтения пассажиров, прежде всего в туристическом сегменте.

Основное снижение в сегменте международных перевозок связано с charterными перевозками, в то время как в целом по регулярной программе операционные результаты показывают более устойчивую динамику.

Европейский рынок, второй по размеру бизнес-сегмент Группы, показал рост пассажиропотока на регулярных рейсах на 3,5 % до 7,9 млн пассажиров на фоне снижения конкуренции со стороны международных авиаперевозчиков, которые оптимизировали частотность и программы полетов в пункты России.



**40,7 %**

доля пассажиров Группы «Аэрофлот» на международных воздушных линиях

На динамику показателей международных перевозок в 2015 году также оказал влияние ряд ограничений на полеты, таких как сокращение количества направлений, а затем прекращение полетов в Украину, приостановка полетов в Египет, а также сокращение частот полетов в Турцию (в связи с ограничениями на charterные перевозки). В результате снижение количества пассажиров, перевезенных регулярными рейсами, по региону СНГ составило 2,6 %, по региону Ближнего и Среднего Востока – 3,5 %.

Доля Египта, Турции и Украины в общем пассажиропоходе Группы в 2015 году составила 0,6 %, 2,0 % и 1,1 % соответственно. Основной пассажирооборот в Египет приходился на charterные перевозки, осуществляемые авиакомпанией «Оренбургские авиалинии», основной пассажирооборот Группы в Турцию приходится на регулярные рейсы, на которые не распространялись ограничения (1,6 % из 2,0 % пассажиров между пунктами России и Турции). В отличие от российского рынка в целом доля Группы в объеме перевозок в указанные страны Ближнего Востока отличается в меньшую сторону.

Группа продолжила развитие азиатского направления, где количество пассажиров, перевезенных регулярными рейсами, увеличилось на 14,4 % до 2,7 млн человек при увеличении процента занятости пассажирских кресел на 3,7 п. п. до 78,7 %.

На направлениях Северной и Центральной Америки снижение количества пассажиров, перевезенных регулярными рейсами на 1,7 % связано с оптимизацией производственной программы в данном регионе и закрытием ряда коммерчески неэффективных рейсов, в том числе в Торонто, Канкун и Пунта-Кану.

Положительное влияние на динамику операционных показателей в сегменте международных перевозок оказало сокращение частот полетов рядом иностранных авиаперевозчиков в пункты России, рост транзитного пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» через аэропорт Шереметьево, а также уход с рынка авиакомпании «Трансаэро».



**77,3 %**

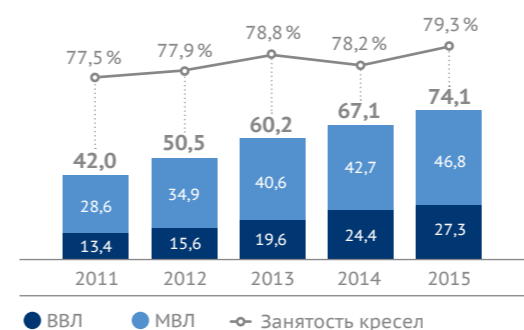
занятость пассажирских кресел Группы «Аэрофлот» на международных воздушных линиях

## АВИАКОМПАНИЯ «АЭРОФЛОТ»

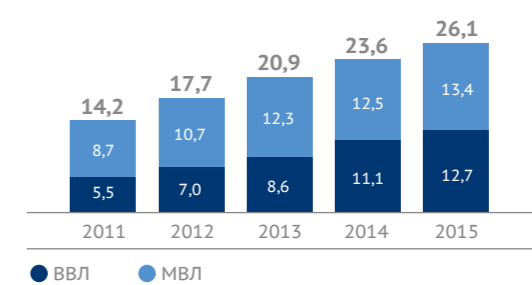
В 2015 году авиакомпания «Аэрофлот» перевезла 26,1 млн пассажиров, что на 10,6 % превышает результат 2014 года. Пассажирооборот авиакомпании вырос на 10,4 % до

74,1 млрд пкм при увеличении предельного пассажирооборота на 8,9 % до 93,5 млрд ккм, что привело к увеличению процента занятости пассажирских кресел на 1,1 п. п. до 79,3 %.

Динамика пассажирооборота, млрд пкм, и занятости пассажирских кресел, % авиакомпании «Аэрофлот»



Динамика пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот», млн человек



**26,1 млн пассажиров**

перевезено авиакомпанией «Аэрофлот»

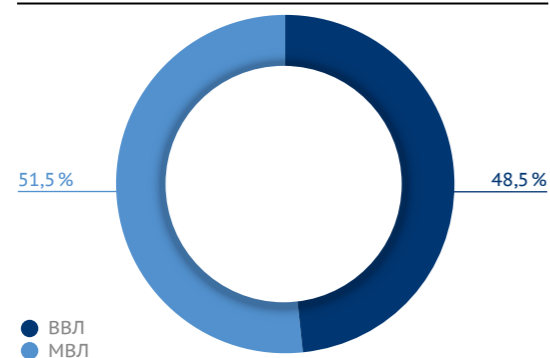
**10,6 %**

рост пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот»

### Операционные показатели авиакомпании «Аэрофлот» по регионам (регулярные и чартерные перевозки)

Регион	Перевезено пассажиров, млн человек			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2014	2015	Изменение, %	2014	2015	Изменение, %	2014	2015	Изменение, %	2014	2015	Изменение, п. п.
Россия	11,1	12,7	13,7	24,4	27,3	11,8	29,6	33,3	12,3	82,6	82,2	-0,4
Европа	6,5	7,0	7,4	14,5	15,5	6,6	19,5	20,9	6,9	74,2	74,0	-0,2
Азия	2,1	2,5	14,8	14,8	17,2	16,0	19,7	21,6	9,9	75,1	79,3	4,2
СНГ	1,7	1,9	6,6	2,9	3,3	15,1	3,7	4,2	14,3	78,5	79,0	0,5
Ближний и Средний Восток	1,3	1,4	6,0	3,6	4,0	11,2	4,6	5,2	13,4	78,6	77,1	-1,5
Америка	0,8	0,8	-1,7	6,9	6,8	-1,0	8,7	8,2	-4,8	79,3	82,5	3,2
<b>Итого регулярные перевозки</b>	<b>23,6</b>	<b>26,1</b>	<b>10,6</b>	<b>67,1</b>	<b>74,1</b>	<b>10,4</b>	<b>85,8</b>	<b>93,4</b>	<b>8,9</b>	<b>78,2</b>	<b>79,3</b>	<b>1,1</b>
Чартерные перевозки	0,01	0,01	-21,7	0,02	0,01	-28,9	0,04	0,03	-21,7	42,6	38,7	-3,9
<b>Итого пассажирские перевозки</b>	<b>23,6</b>	<b>26,1</b>	<b>10,6</b>	<b>67,1</b>	<b>74,1</b>	<b>10,4</b>	<b>85,8</b>	<b>93,5</b>	<b>8,9</b>	<b>78,2</b>	<b>79,3</b>	<b>1,1</b>

Структура пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» по направлениям в 2015 году



**13,7 %** рост пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» на внутренних воздушных линиях



**7,8 %** рост пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» на международных воздушных линиях

### ВНУТРЕННИЕ ВОЗДУШНЫЕ ЛИНИИ

На внутренних направлениях количество пассажиров, перевезенных авиакомпанией «Аэрофлот» в 2015 году, увеличилось на 13,7 % до 12,7 млн человек. Пассажирооборот увеличился на 11,8 % до 27,3 млрд пкм на фоне роста предельного пассажирооборота на 12,3 % до 33,3 млрд ккм, что привело к незначительному снижению процента занятости пассажирских кресел на 0,3 п. п. до 82,2 %. По итогам 2015 года доля пассажиров на внутренних направлениях в общем количестве пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» увеличилась с 47,2 до 48,5 %.

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ ВОЗДУШНЫЕ ЛИНИИ

На международных направлениях количество пассажиров, перевезенных авиакомпанией «Аэрофлот» в 2015 году, увеличилось на 7,8 % до 13,4 млн человек. Пассажирооборот увеличился на 9,6 % до 46,8 млрд пкм при росте предельного пассажирооборота на 7,1 % до 60,2 млрд ккм, что обеспечило увеличение процента занятости пассажирских кресел на 1,8 п. п. до 77,7 %. По итогам 2015 года доля пассажиров на международных направлениях в общем количестве пассажиров Аэрофлота снизилась с 52,8 до 51,5 %.

Динамика операционных показателей авиакомпании «Аэрофлот» по регионам объясняется упомянутыми выше факторами, повлиявшими на региональные результаты Группы.

## ДОЧЕРНИЕ АВИАКОМПАНИИ

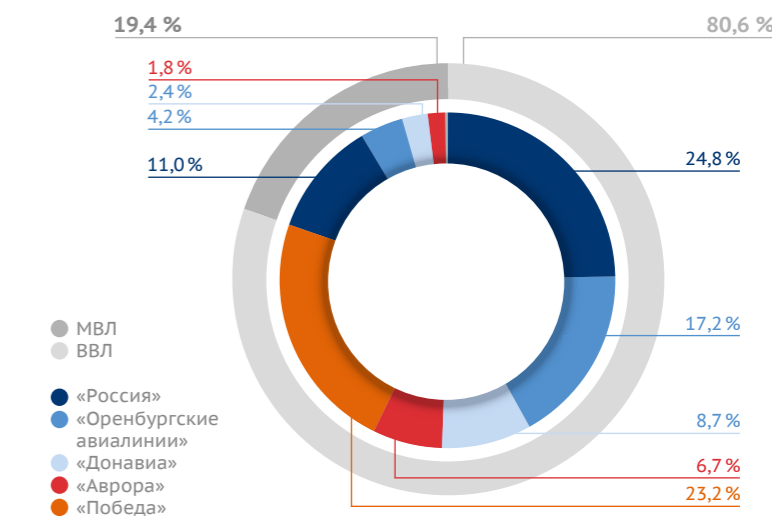
Дочерние авиакомпании в сумме перевезли 13,3 млн пассажиров, что соответствует 33,8 % пассажиропотока Группы «Аэрофлот». Рост пассажиропотока дочерних компаний главным образом связан с развитием авиакомпании «Победа». Дочерние компании фокусируются на внутрироссийских перевозках, на которые приходится 80,6 % (от общего

объема перевозок дочерних авиакомпаний) – наибольший вклад связан с авиакомпаниями «Россия» и «Победа». На международные перевозки приходится 19,4 %, более половины международных перевозок дочерних авиакомпаний обеспечивает авиакомпания «Россия».

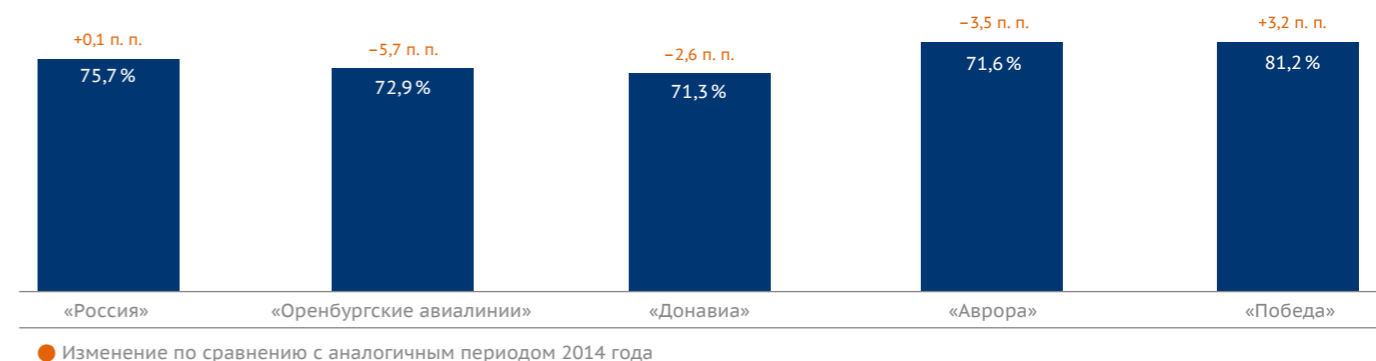
Динамика пассажиропотока дочерних авиакомпаний\*, млн человек



Структура пассажиропотока дочерних авиакомпаний в 2015 году



Занятость пассажирских кресел дочерних авиакомпаний в 2015 году, %



\* Данные за 2011 год включают результаты интегрированных компаний за полный 2011 год (включая период до интеграции в Группу «Аэрофлот»), не включают результаты «Нордавиа» (выбыла из состава Группы в июне 2011 года).



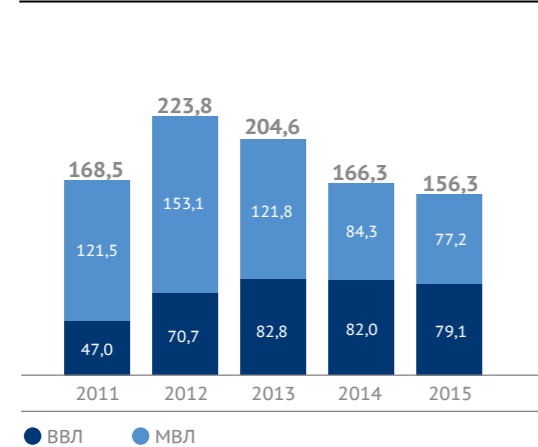
## ПЕРЕВОЗКА ГРУЗОВ И ПОЧТЫ

Для перевозки грузов и почты используются емкостные возможности грузовых отсеков на пассажирских рейсах авиакомпаний Группы «Аэрофлот». По итогам 2015 года объем перевозки грузов и почты Группы «Аэрофлот» составил 156,3 тыс. тонн, снизившись на 6,0 % по сравнению с 2014 годом, что обусловлено влиянием макроэкономических факторов, введенными антироссийскими санкциями, ослаблением курса национальной валюты, снижением импорта.

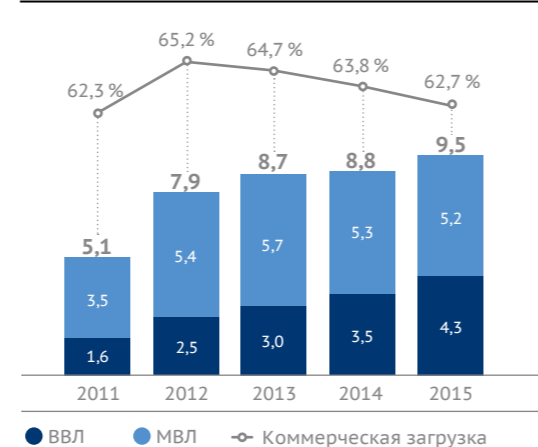
Тоннокилометраж в отчетном периоде вырос на 7,0 % до 9,5 млрд тонно-километров (ткм) при снижении коммерческой загрузки на 1,1 п. п. до 62,7 %.

Рейсами авиакомпании «Аэрофлот» в 2015 году было перевезено 135,1 тыс. тонн грузов и почты, на 7,0 % меньше, чем годом ранее. Тоннокилометраж увеличился на 8,5 % до 7,3 млрд ткм при снижении коммерческой загрузки на 0,8 п. п. до 62,3 %.

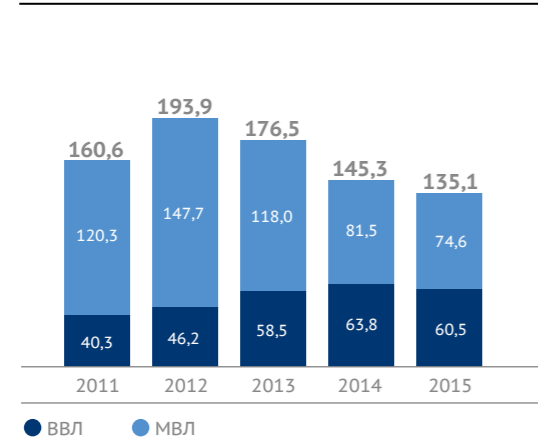
Динамика перевозки грузов и почты Группы «Аэрофлот», тыс. тонн



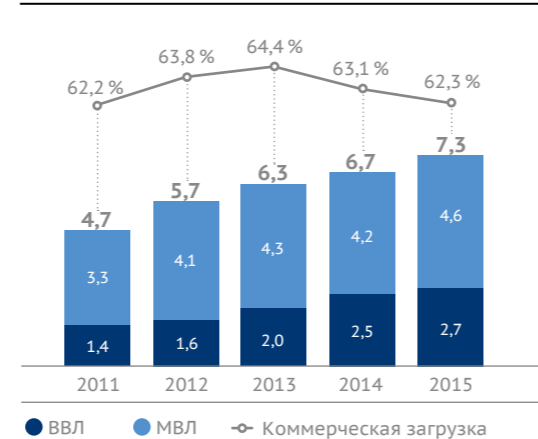
Динамика тоннокилометража, млрд ткм, и коммерческой загрузки, % Группы «Аэрофлот»



Динамика перевозки грузов и почты авиакомпании «Аэрофлот», тыс. тонн



Динамика тоннокилометража, млрд ткм, и коммерческой загрузки, % авиакомпании «Аэрофлот»



**156,3**  
Тыс. тонн  
грузов и почты  
перевезено  
Группой  
«Аэрофлот»



**135,1**  
Тыс. тонн  
грузов и почты  
перевезено  
авиакомпанией  
«Аэрофлот»

# МАРШРУТНАЯ СЕТЬ

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МАРШРУТНОЙ СЕТИ

Группа «Аэрофлот» реализует стратегию сбалансированного развития маршрутной сети на основе мультибрендовой модели, обеспечивающей максимальное покрытие рынка авиаперевозок и присутствие в различных ценовых и региональных сегментах.

Стратегия управления маршрутной сетью основана на увеличении частоты рейсов по наиболее востребованным направлениям и улучшении стыкуемости посредством формирования волнового расписания, что способствует повышению удобства для пассажиров. Открытие новых направлений осуществляется по результатам анализа спроса, конкурентной среды и экономической эффективности линии как с учетом пря-

мого пассажиропотока, так и с учетом вклада в синергию маршрутной сети на уровне Группы.

В 2015 году Группа «Аэрофлот» продолжила реализацию стратегии развития сети на основе принятого подхода. При этом был усилен акцент на развитии внутрироссийских перевозок, что соответствовало рыночным тенденциям.



**319**  
регулярных  
неповторяющихся  
маршрутов  
у Группы  
«Аэрофлот»

## РАЗВИТИЕ МАРШРУТНОЙ СЕТИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»\*

В 2015 году общая сеть маршрутов Группы «Аэрофлот» включала 319 регулярных направлений в 54 страны мира, в том числе 36 уникальных маршрутов бюджетного перевозчика «Победа». Кроме сегмента бюджетных перевозок, авиакомпании Группы выполняли полеты по 283 регулярным направлениям.

регулярных направлений продолжило сокращаться и в отчетном году составило 160, снизившись на 12,1 % по сравнению с предыдущим годом, что объясняется оптимизацией маршрутных сетей дочерних авиакомпаний. Общее количество направлений в 2015 году снизилось на 29,5 % до 403, что в первую очередь объясняется сокращением направлений в сегменте чартерных перевозок, что было обусловлено падением спроса на туристические перевозки и соответствующим пересмотром стратегии работы Группы в данном сегменте.

Региональная динамика характеризуется продолжающимся ростом количества внутренних регулярных направлений, количество которых увеличилось на 12,8 % до 123. В то же время количество международных



**54**  
страны мира  
в маршрутной сети  
авиакомпаний  
«Группы»

Количество направлений Группы «Аэрофлот»

	2014			2015			Изменение, %		
	Рег.	Чарт.	Всего	Рег.	Чарт.	Всего	Рег.	Чарт.	Всего
Всего	291	351	572	283	186	403	-2,7	-47,0	-29,5
Международные	182	292	436	160	130	260	-12,1	-55,5	-40,4
Внутренние	109	59	136	123	56	143	12,8	-5,1	5,1
Дальнемагистральные	36	50	78	34	16	47	-5,6	-68,0	-39,7
Среднемагистральные	255	301	494	249	170	356	-2,4	-43,5	-27,9

\* В настоящем разделе Годового отчета ввиду обособленности сегмента бюджетных перевозок данные по маршрутной сети Группы «Аэрофлот» включают в себя данные по рейсам авиакомпании «Аэрофлот», а также рейсам дочерних авиакомпаний за исключением авиакомпании «Победа», если не указано иное.


**12,8 %**

 рост количества  
регулярных вну-  
тренних направ-  
лений Группы  
«Аэрофлот»

**9,2 %**

 рост количества  
регулярных рейсов  
Группы «Аэрофлот»

В течение 2015 года авиакомпании, входящие в Группу «Аэрофлот», приступили к выполнению регулярных рейсов по следующим направлениям:

- из Москвы в Актау, Актобе, Алматы, Астану, Атырау, Чимкент, Самарканд, Хургаду, Шарм-эль-Шейх, Архангельск, Магадан, Махачкалу, Мурманск, Саратов, Воронеж;
- из российских регионов (Челябинск, Иркутск, Хабаровск, Красноярск, Казань, Минеральные Воды, Новосибирск, Пермь, Оренбург, Екатеринбург, Тюмень, Уфа, Волгоград) в Симферополь;
- из Новосибирска в Южно-Сахалинск.

В то же время в течение года по экономическим и другим причинам Группа «Аэрофлот» прекратила выполнение регулярных рейсов по следующим, преимущественно международным, направлениям:

- из Анапы в Самару;
- из Сочи в Алматы, Франкфурт, Мюнхен, Стамбул и Ташкент;

- из Барнаула в Ганновер;
- из Челябинска в Мюнхен;
- из Екатеринбурга в Ганновер;
- из Хабаровска в Благовещенск;
- из Санкт-Петербурга в Благовещенск, Бишкек, Ираклион, Караганду, Карши, Наманган, Ош, Пулу, Павлодар, Родос, Римини, Софию, Зальцбург, Усть-Каменогорск, Овду, Душанбе, Ереван, Фергану, Баку, Худжанд, Минск, Тенерифе, Благовещенск и Навои;
- из Москвы в Дубровник, Днепропетровск, Инсбрук, Владикавказ, Улан-Удэ, Хургаду, Шарм-эль-Шейх, Каир, Читу, Киев, Одессу и Карловы Вары;
- из Минеральных Вод в Екатеринбург;
- из Омска и Оренбурга в Варну;
- из Ростова-на-Дону в Анталья и Худжанд;
- из Владивостока в Токио;
- из Краснодара в Худжанд.

В результате изменений в маршрутной сети Группы «Аэрофлот», а также в связи с увеличением провозных мощностей по наиболее востребованным направлениям в 2015 году общее количество регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» увеличилось на 9,2 % по сравнению с 2014 годом. Основным фактором роста стало существенное увеличение количества регулярных рейсов по России (на 16,2 %) и в Азию (на 14,0 %), что связано с растущим спросом на направления в указанных регионах. Количество регулярных рейсов в страны Европы увеличилось на 3,0 %, что связано с дополнительными рыночными возможностями в регионе. В то же время количество регулярных рейсов в регионе Северной и Центральной Америки сократилось на 13,2 % в связи с закрытием ряда коммерчески неэффективных и ориентированных в основном на туристический поток направлений. Количество рейсов в страны Ближнего и Среднего Востока в 2015 году снизилось на 5,6 % и также обусловлено падением спроса на ряд туристических направлений. Снижение коли-

чества рейсов в страны СНГ связано с прекращением полетов в пункты Украины, а также ряд других пунктов из региональных столиц в связи с оптимизацией маршрутной сети.

По ключевым направлениям маршрутной сети в 2015 году Группа «Аэрофлот» продолжила работу над увеличением частоты рейсов в соответствии со стратегией управления маршрутной сетью. Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных направлениях увеличилась на 6,0 % – с 11,1 до 11,8 рейсов в неделю. При этом на международных регулярных направлениях частота полетов в неделю увеличилась на 8,5 %. Снижение частоты полетов на внутренних направлениях на 12,7 % связано с запуском низкочастотных рейсов авиакомпанией «Оренбургские авиалинии» в рамках переориентации авиакомпании на внутренний рынок.

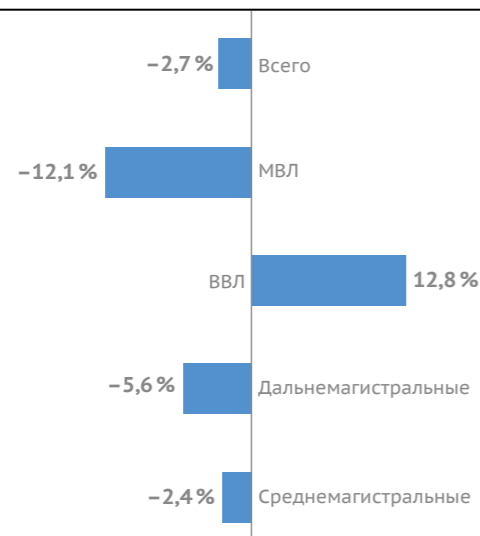

**6,0 %**

 рост средней  
частоты полетов  
в неделю  
по регулярным  
маршрутам  
Группы «Аэрофлот»

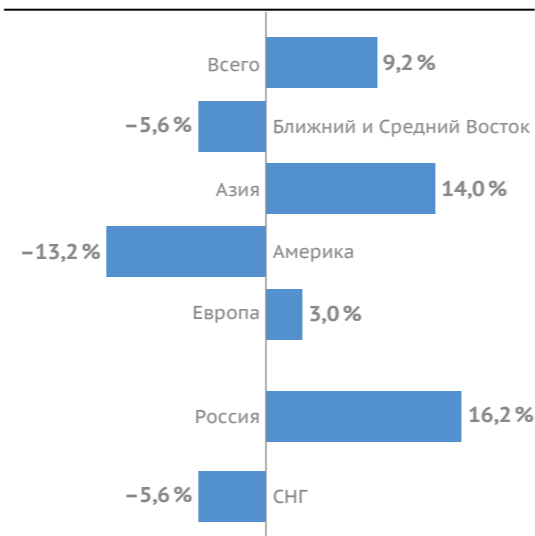
**8,5 %**

 рост средней  
частоты полетов  
в неделю  
по международным  
маршрутам  
Группы «Аэрофлот»

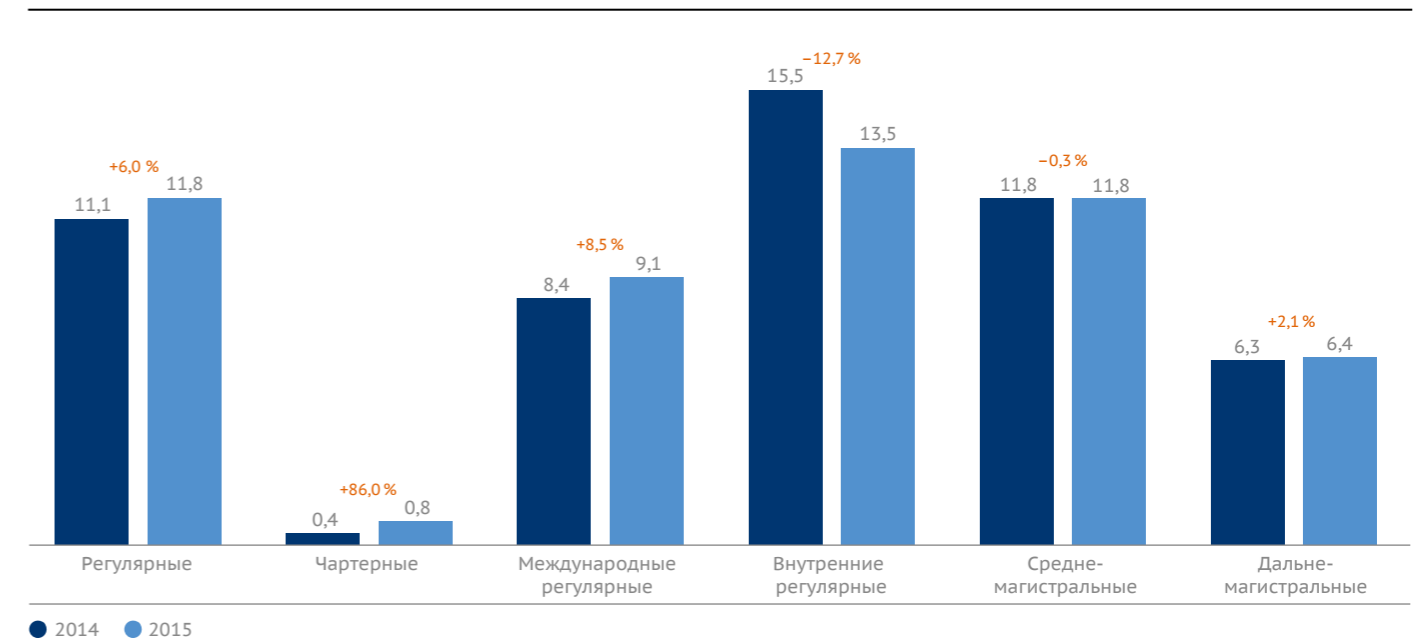
Динамика количества регулярных направлений Группы «Аэрофлот» в 2015 году по сравнению с 2014 годом



Динамика количества регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» по регионам в 2015 году по сравнению с 2014 годом



Средняя частота полетов в неделю по маршрутам Группы «Аэрофлот»


**11,8 рейсов**

 в неделю – средняя  
частота полетов  
по регулярным  
маршрутам  
Группы «Аэрофлот»

## ТРАНЗИТНЫЕ ПАССАЖИРОПОТОКИ

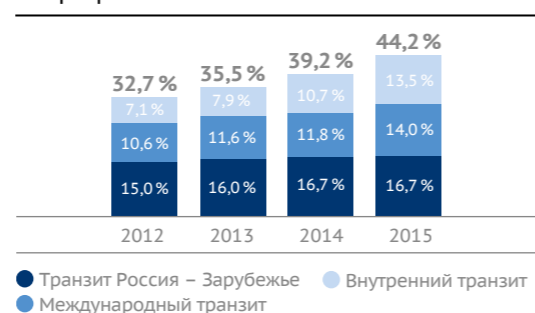
Развитая маршрутная сеть Группы «Аэрофлот» предоставляет пассажирам в дополнение к прямым перевозкам между населенными пунктами возможность воспользоваться трансфером. С точки зрения бизнеса Группы транзитные пассажиропотоки разделяются на три группы: внутрироссийские транзитные пассажиропотоки, транзит между Россией и зарубежными странами, а также транзит между зарубежными странами. Основной транзитный пассажиропоток обслуживается авиакомпанией «Аэрофлот».

В общем объеме перевозок авиакомпании «Аэрофлот» доля транзитных пассажиров в 2015 году составила 44,2 % по сравнению с 39,2 % в 2014 году. Основной вклад в рост общего транзитного пассажиропотока связан с внутрироссийским транзитом, составившим 13,5 %, и международным транзитом, составившим 14,0 % от общего количества перевезенных авиакомпанией пассажиров в 2015 году. Доля транзита между Россией и зарубежными странами составила 16,7 %.

Основные международные транзитные маршруты авиакомпании «Аэрофлот» в 2015 году



Доля транзитного пассажиропотока в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот»



**14,0 %** пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» – международные транзитные пассажиры

## РАЗВИТИЕ МАРШРУТНОЙ СЕТИ АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»

В 2015 году сеть маршрутов авиакомпании «Аэрофлот» включала 133 регулярных направления в 52 страны мира. В отчетном периоде продолжился рост количества внутренних регулярных направлений – на 4,5 % до 46, и сокращение международных – на 3,3 % до 87.

Общее количество направлений авиакомпании «Аэрофлот», включая чартерные, в 2015 году снизилось на 2,1 % до 140.

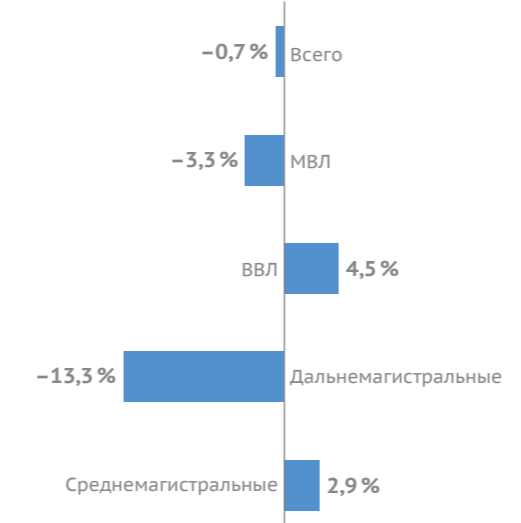
Авиакомпания «Аэрофлот» в течение года продолжила работу по развитию маршрутной

сети и открыла 13 новых регулярных направлений из Москвы, в том числе 6 внутрироссийских (в Архангельск, Воронеж, Магадан, Мурманск, Саратов, Ставрополь) и 7 в города стран СНГ (Актау, Актобе, Алматы, Астану, Атырау, Чимкент, Самарканд). Регулярные рейсы по 9 направлениям были прекращены или приостановлены. Прекращены рейсы из Сочи во Франкфурт, из Москвы в Благовещенск, Улан-Удэ, Дубровник, Инсбрук, Карловы Вары. Также в течение года авиакомпанией были приостановлены полеты в пункты Украины (Киев, Одесса), а также в Египет (Каир).

Количество направлений авиакомпании «Аэрофлот»

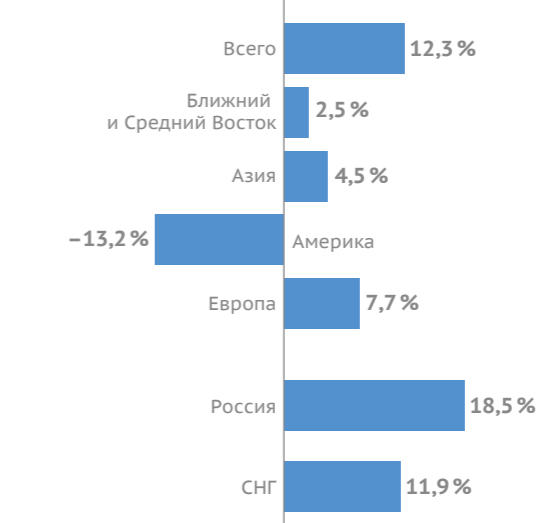
	2014			2015			Изменение, %		
	Рег.	Чарт.	Всего	Рег.	Чарт.	Всего	Рег.	Чарт.	Всего
Всего	134	16	143	133	21	140	-0,7	31,3	-2,1
Международные	90	7	95	87	12	92	-3,3	71,4	-3,2
Внутренние	44	9	48	46	9	48	4,5	-	-
Дальнемагистральные	30	1	31	26	-	26	-13,3	-	-16,1
Среднемагистральные	104	15	111	107	21	114	2,9	40,0	2,7

Динамика количества регулярных направлений авиакомпании «Аэрофлот» в 2015 году по сравнению с 2014 годом



В 2015 году общее количество регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» увеличилось на 12,3 % по сравнению с 2014 годом, что связано с увеличением провозных мощностей по наиболее востребованным направлениям, а также с вышеуказанными изменениями маршрутной сети. Основная причина этого

Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам в 2015 году по сравнению с 2014 годом

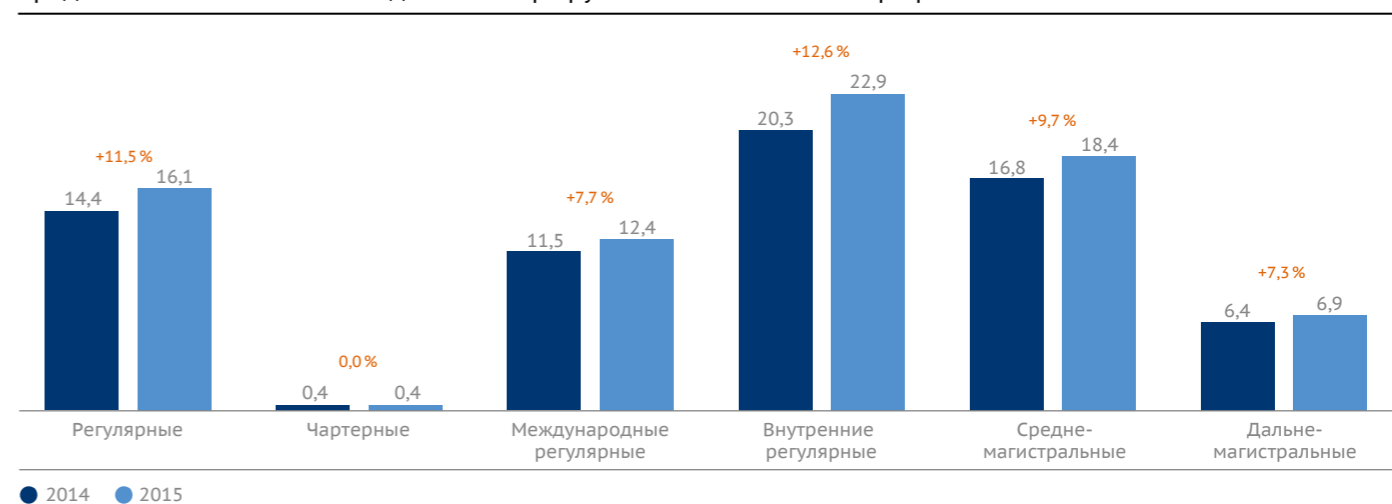


роста связана с существенным увеличением числа рейсов по России, на 18,5 %. Кроме того, росту способствовало увеличение количества рейсов в страны СНГ (на 11,9 %), Европы (на 7,7 %), Азии (на 4,5 %) и в страны Ближнего и Среднего Востока (на 2,5 %).



**11,5 %** рост средней частоты полетов в неделю по регулярным маршрутам авиакомпании «Аэрофлот»

Средняя частота полетов в неделю по маршрутам авиакомпании «Аэрофлот»



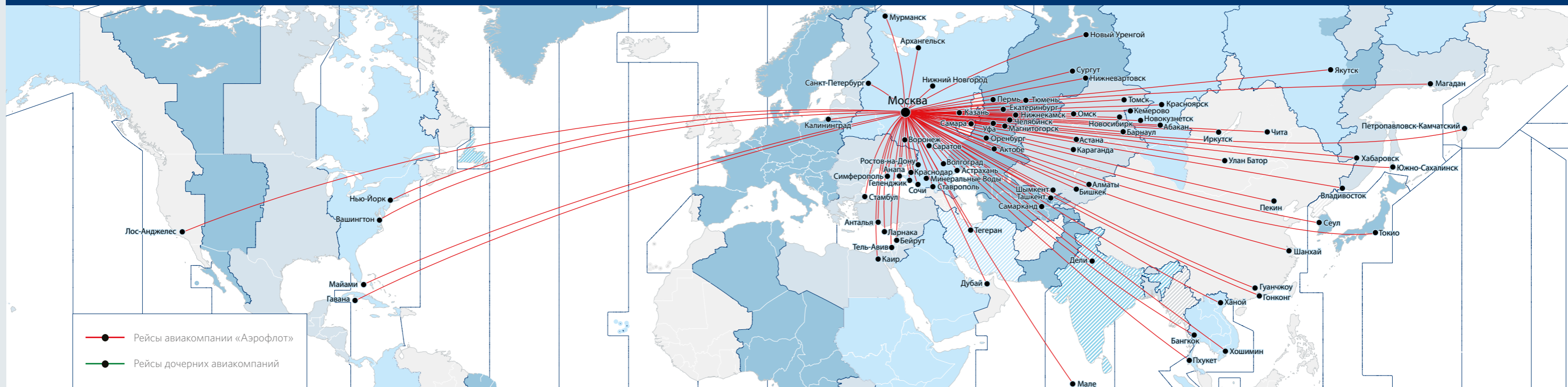
В 2015 году авиакомпания «Аэрофлот» продолжила интенсивно наращивать частоту полетов регулярных рейсов. Средняя частота рейсов на регулярных маршрутах возросла

на 11,5 % с 14,4 до 16,1 рейсов в неделю. Рост обусловлен увеличением частоты полетов на 12,6 % на внутренних направлениях и на 7,7 % на международных.

## КАРТА МАРШРУТОВ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

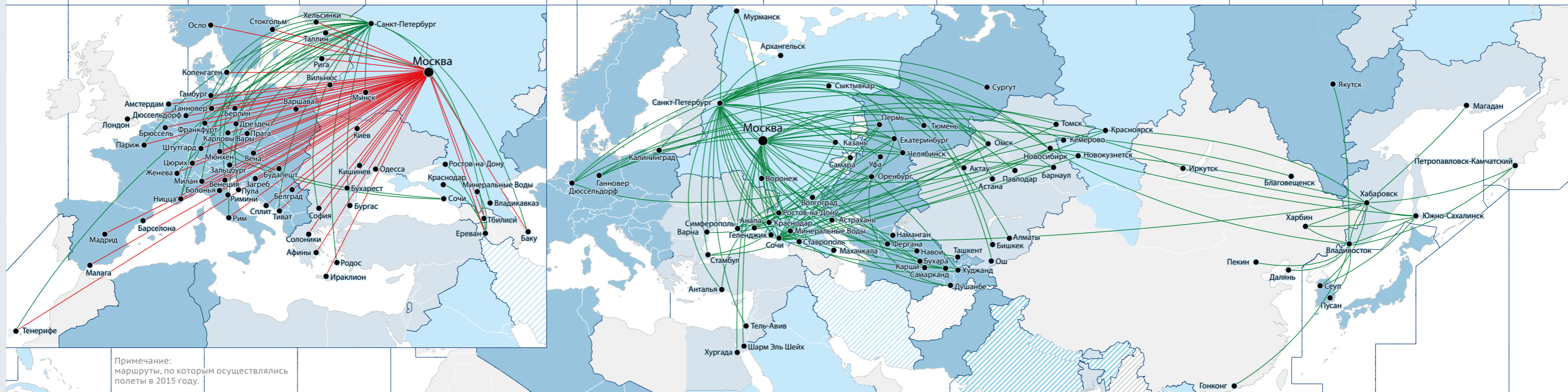
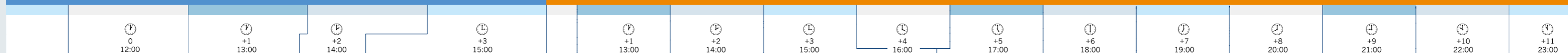


### РЕЙСЫ АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ» – РОССИЯ, АМЕРИКА, АЗИЯ, БЛИЖНИЙ ВОСТОК



### РЕЙСЫ КОМПАНИЙ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» – ЕВРОПА И СНГ

### РЕЙСЫ ДОЧЕРНИХ АВИАКОМПАНИЙ – РОССИЯ, АЗИЯ, БЛИЖНИЙ ВОСТОК, ЕВРОПА (ИЗ ВОСТОЧНЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ)



## РАЗВИТИЕ МАРШРУТНЫХ СЕТЕЙ ДОЧЕРНИХ АВИАКОМПАНИЙ

В 2015 году продолжилось совершенствование маршрутных сетей дочерних авиакомпаний: увеличение частоты выполнения рейсов на рынках с достаточным потенциалом прямых и трансферных пассажиров, формирование расписания, обеспечивающего максимальную стыкуемость сети. Важной тенденцией 2015 года стала оптимизация маршрутных сетей дочерних компаний в связи с изменением рыночной ситуации.

### «РОССИЯ»

В 2015 году авиакомпания выполняла полеты по 61 регулярному направлению, включая 24 внутрироссийских и 37 международных.

Основной целью оптимизации сети маршрутов авиакомпании «Россия» в 2015 году стало формирование регионального Северо-Западного транспортного узла. Авиакомпания продолжила увеличивать частоту выполнения рейсов по наиболее востребованным направлениям, в том числе из Санкт-Петербурга в Архангельск, Мурманск, Калининград, Симферополь, Геленджик, Астану. Кроме того, компания увеличила частоту полетов из Санкт-Петербурга в московские аэропорты Внуково и Домодедово. По ряду международных направлений с вылетом из Санкт-Петербурга были приостановлены полеты.

### «ДОНАВИА»

В 2015 году авиакомпания выполняла полеты по 29 регулярным направлениям, включая 17 внутрироссийских и 12 международных.

«Донавиа» сохранила свои позиции крупнейшего регионального перевозчика на юге России. В течение года авиакомпания довела частоту рейсов на маршрутах из Ростова-на-Дону и Краснодара в Симферополь до ежедневной, открыла в летний сезон полеты в Симферополь из Минеральных Вод и Внуково. В связи с завершением передачи всех рейсов в международ-

### «ОРЕНБУРГСКИЕ АВИАЛИНИИ»

В 2015 году авиакомпания выполняла полеты по 73 регулярным направлениям. Регулярные рейсы авиакомпании из Москвы в наиболее крупные города Урала, Сибири и Юга России были переведены под коммерческое управление авиакомпании «Аэрофлот». Количество чартерных рейсов авиакомпании существенно сократилось по сравнению с 2014 годом.

В летнем сезоне выполнялись полеты в Симферополь из десяти городов России. В зимний сезон была запланирована программа регулярных рейсов в Хургаду и Шарм-эль-Шейх из московских аэропортов Домодедово и Шереметьево. Однако в связи с запретом Росавиации на авиаперевозку пассажиров в Египет в ноябре 2015 года программа полетов в данный регион была пересмотрена.

ный аэропорт Шереметьево под выполнение головной авиакомпании «Донавиа» открыла рейсы из Ростова-на-Дону, Минеральных Вод и Краснодара в московские аэропорты Внуково и Домодедово, укрепив тем самым позиции Группы «Аэрофлот» на рынке московского авиационного узла. В целях сокращения операционных затрат исключено базирование воздушных судов в аэропорту города Сочи при сохранении основной сети маршрутов из этого аэропорта. С учетом экономической ситуации были приостановлены рейсы из Ростова-на-Дону и Краснодара в Худжанд.

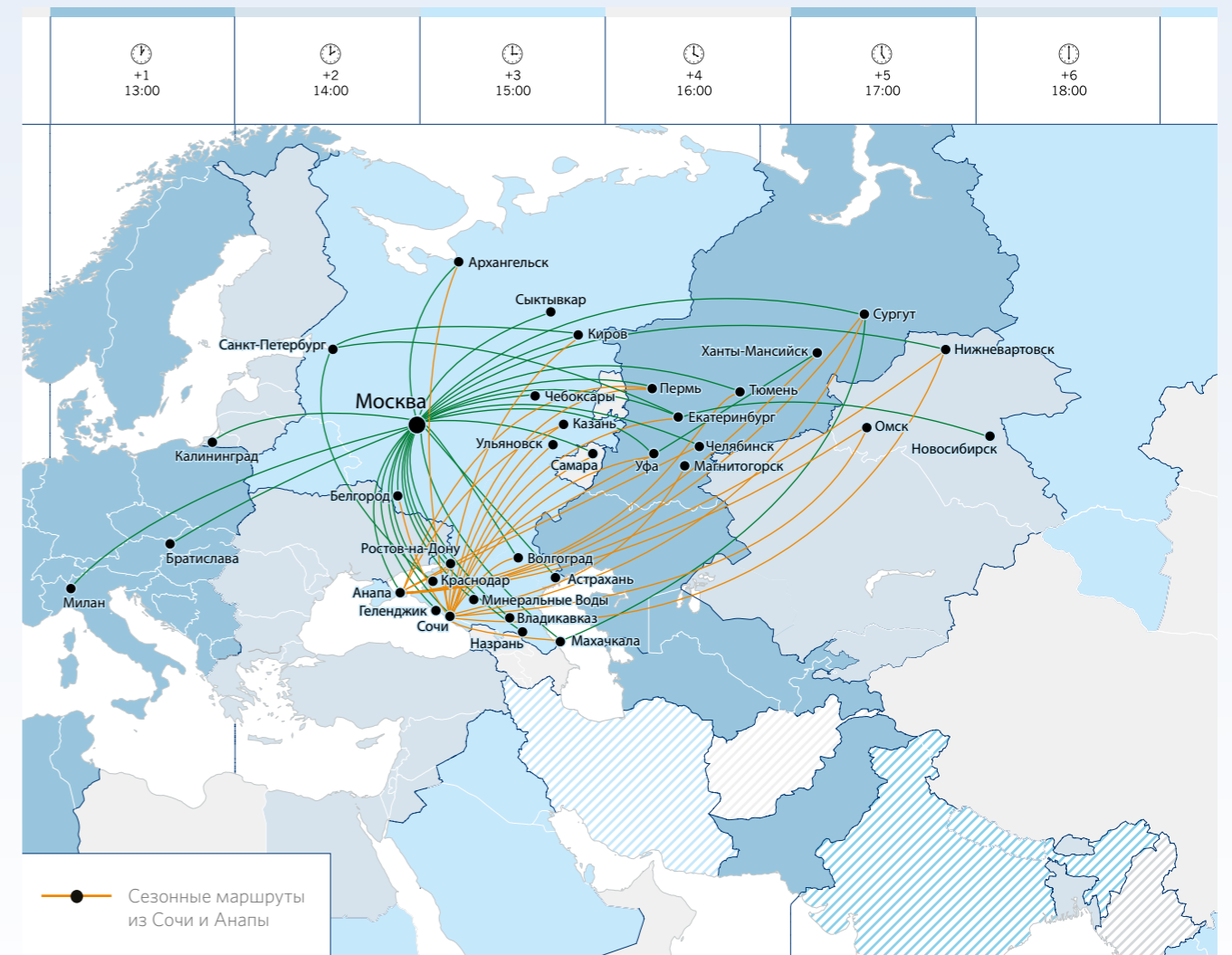
### «ПОБЕДА»

В 2015 году авиакомпания выполняла полеты по 58 направлениям, включая сезонные направления из российских регионов на черноморские курорты Сочи и Анапу. 36 маршрутов являются уникальными маршрутами, по которым не летали другие авиакомпании Группы.

В течение года «Победа» активно развивала свою маршрутную сеть и открыла более 40 новых, в основном внутрироссийских направлений.

Ключевыми в маршрутной сети авиакомпании «Победа» являются рейсы из Москвы в Астрахань, Волгоград, Владикавказ, Екатеринбург, Махачкалу, Уфу, Пермь, Сочи, Сургут и Тюмень. Также из базового аэропорта Внуково в декабре 2015 года были открыты международные рейсы в Милан (аэропорт Бергамо) и Братиславу. На данных рейсах «Победа» предлагает опцию группового трансфера в центр Милана и Вены соответственно.

#### Маршруты авиакомпании «Победа» в 2015 году



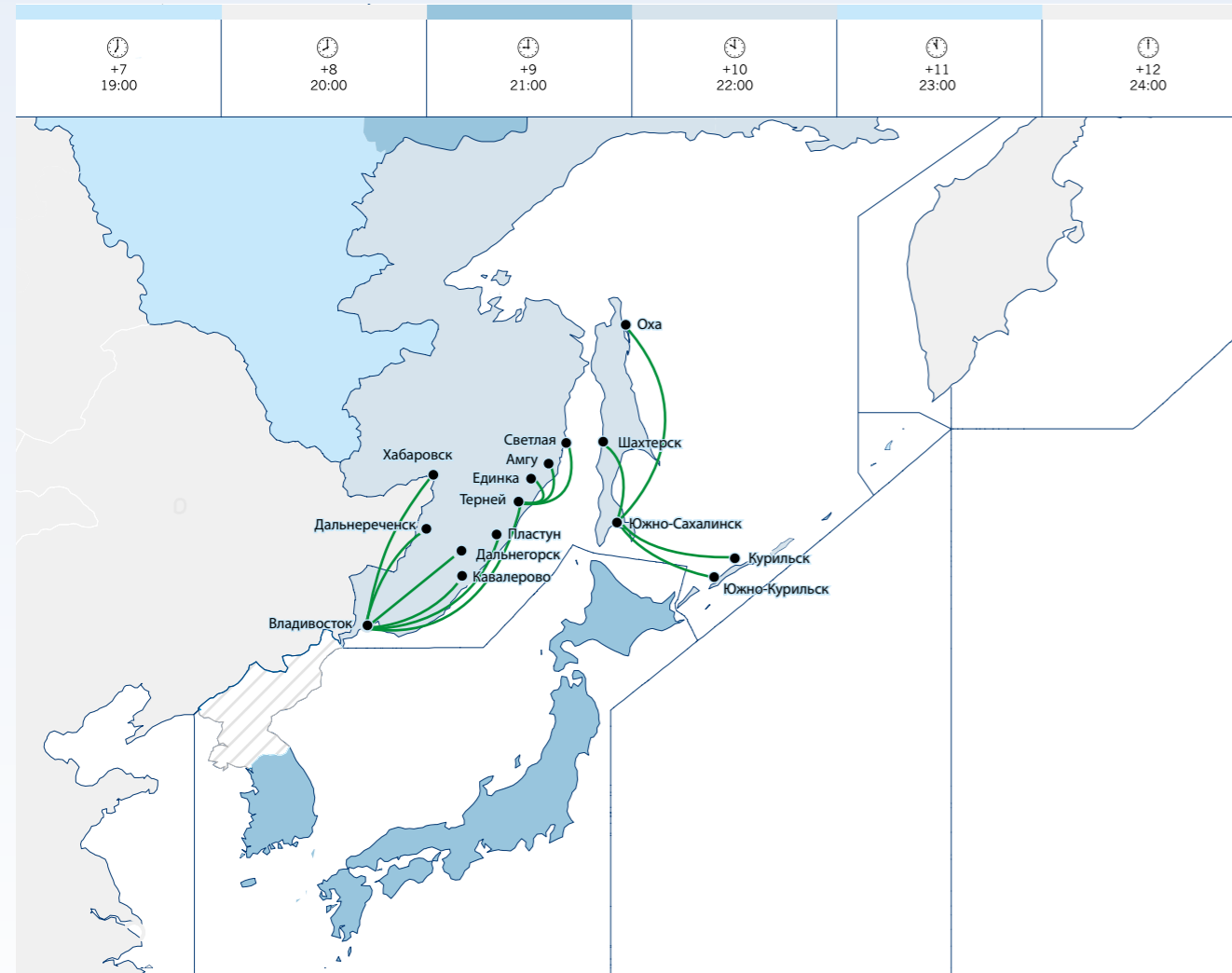
## «АВРОРА»

В 2015 году авиакомпания выполняла полеты по 23 регулярным направлениям, в том числе по 11 внутрироссийским и 12 международным.

Приоритетной задачей авиакомпании «Аврора» является обеспечение транспортной доступности и удовлетворение спроса на пассажирские авиаперевозки внутри Дальневосточного региона и в Сибирь. В отчетном году авиакомпания укрепила свои позиции на рынке международных авиаперевозок в регио-

не. На авиалиниях из Владивостока, Хабаровска и Южно-Сахалинска в Харбин и из Владивостока в Пусан «Аврора» сохранила позиции единственного авиаперевозчика. Для привлечения и удобства трансферных пассажиров была увеличена частота выполнения рейсов между узловыми аэропортами Хабаровска и Южно-Сахалинска и скорректирован график выполнения некоторых рейсов. Также в летнем сезоне авиакомпания увеличила частоту выполнения рейсов Владивосток – Новосибирск до ежедневной.

### Региональные маршруты авиакомпании «Аврора» в 2015 году



## МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

### СОТРУДНИЧЕСТВО В РАМКАХ СОГЛАШЕНИЙ «КОД-ШЕРИНГ»

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» активно сотрудничают с иностранными авиакомпаниями в рамках соглашений по «код-шеринг». Это позволяет Группе усиливать присутствие на перспективных рынках, обеспечивать выход на рынки с ограничениями, увеличивать покрытие маршрутной сети и более эффективно использовать собственный парк воздушных судов.

В 2015 году вступили в силу договоры по совместной эксплуатации рейсов с авиакомпаниями Saudi Arabian Airlines и Garuda Indonesia, а количество используемых авиакомпанией «Аэрофлот» маркетинговых направлений увеличилось с 278 до 299.

По состоянию на конец 2015 года ПАО «Аэрофлот» имело следующие действующие соглашения «код-шеринг»: 20 соглашений, где авиакомпания

«Аэрофлот» является как партнером-оператором, так и маркетинговым партнером (Air France, KLM, Delta, Alitalia, Finnair, Czech Airlines, Tarom, LOT Polish Airlines, Bulgaria Air, Korean Air, Air Serbia, MIAT, Air Baltic, Air Europa, Garuda Indonesia, Icelandair, Kenya Airways, Saudi Arabian Airlines, China Eastern Airlines и China Southern Airlines), 3 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только партнером-оператором (Cubana, Iran Air и Middle East Airlines), 3 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только маркетинговым партнером, продавая рейсы партнеров под своим кодом (Adria Airways, Bangkok Airways и Royal Air Maroc). Авиакомпания «Аэрофлот» также имеет внутригрупповые соглашения о «код-шеринге» на условиях коммерческого управления совместными рейсами с авиакомпаниями «Донавиа», «Россия», «Аврора» и «Оренбургские авиалинии».

### СОТРУДНИЧЕСТВО В РАМКАХ СОГЛАШЕНИЙ «ИНТЕРЛАЙН»

По состоянию на конец 2015 года ПАО «Аэрофлот» имело соглашения «интерлайн» со 150 авиакомпаниями, в том

числе с 4 дочерними компаниями, 5 другими российскими компаниями и 7 компаниями стран СНГ.

### УЧАСТИЕ В ГЛОБАЛЬНОМ АЛЬЯНСЕ АВИАПЕРЕВОЗЧИКОВ SKYTEAM

В 2015 году Аэрофлот продолжил расширение сотрудничества с авиакомпаниями-участниками глобального альянса авиаперевозчиков SkyTeam. Участие в альянсе SkyTeam позволяет Аэрофлоту и его дочерним авиакомпаниям расширить сеть маршрутов, предложить сво-

им клиентам уникальный продукт глобального альянса, а также предоставить участникам программы лояльности «Аэрофлот Бонус» привилегии на рейсах остальных участников SkyTeam.



В 2015 году альянс SkyTeam включал **20 авиакомпаний**,

в том числе: Аэрофлот, Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, KLM, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, TAROM, Vietnam Airlines, Xiamen Airlines, Garuda Indonesia

Сеть маршрутов альянса включала в себя **1 057 пунктов назначения в 179 странах**

# ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

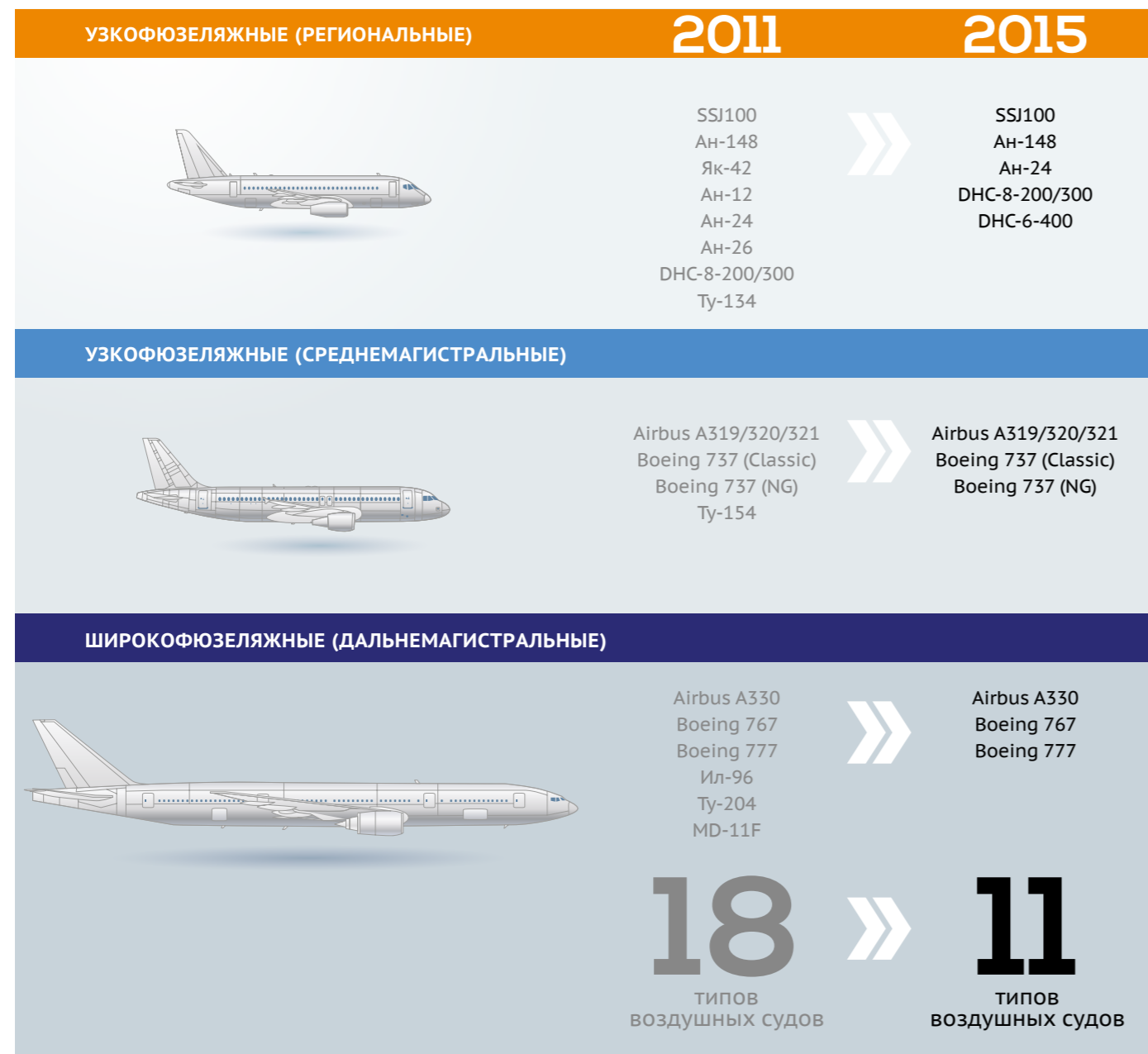
## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ ПАРКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Группа «Аэрофлот» располагает сбалансированным парком воздушных судов и продолжает его обновление и модернизацию в соответствии с мультибрендовой стратегией развития бизнеса.

На протяжении последних пяти лет велась активная работа по стандартизации и обновлению парка с целью повышения эффективности авиакомпаний Группы. Таким

образом, в период с 2011 по 2015 год количество типов эксплуатируемых воздушных судов сократилось с 18 до 11.

### Эволюция парка воздушных судов Группы «Аэрофлот»



Активное развитие, стандартизация и оптимизация парка воздушных судов позволили снизить его средний возраст. В период с 2011 по 2015 год средний возраст эксплуатируемого парка Группы «Аэрофлот» снизился с 10,4

до 6,4 лет, а авиакомпании «Аэрофлот» – с 5,3 до 4,4 лет (по состоянию на конец года). Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» является одним из самых молодых в мире.

### Количество воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот» на конец года



Примечание: по состоянию на конец 2011 года 26 воздушных судов дочерних авиакомпаний не эксплуатировались в связи с подготовкой к выводу из парка.

Подход Группы «Аэрофлот» к управлению парком позволяет обеспечить максимальный эффект от стандартизации парка. Так, для регулярных пассажирских перевозок авиакомпании «Россия», «Донавиа» и «Аврора» используют семейство лайнеров Airbus A320, которое позволяет предложить пассажирам унифицированный продукт. Парк низкобюджетной компании «Победа» полностью состоит из воздушных судов Boeing 737-800. Данный тип самолетов также используется на рынке чартерных и туристических перевозок авиакомпанией «Оренбургские авиалинии». Для полетов на отдаленные курорты у этой авиакомпании есть дальнемагистральные суда Boeing 777-200ER.

### Средний возраст парка воздушных судов в эксплуатации, лет



**262**  
воздушных  
судна  
в парке  
Группы «Аэрофлот»  
на 31 декабря  
2015 года



**4,4 года**  
средний  
возраст парка  
авиакомпания  
«Аэрофлот»

В то же время для авиакомпании «Аэрофлот», обладающей более крупным парком воздушных судов и работающей в премиальном сегменте рынка, было признано целесообразным использование самолетов обоих производителей – Airbus и Boeing. Это среднемагистральные воздушные суда семейства A320 и семейства 737 соответственно.

На дальнемагистральных маршрутах авиакомпания «Аэрофлот» эксплуатирует самолеты Airbus и Boeing в разных классах вместимости: Airbus семейства A330 в классе 250–300 кресел и Boeing 777-300ER – на 400 кресел.

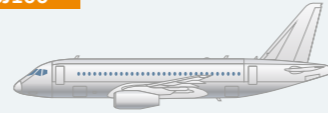
## ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

По состоянию на 31 декабря 2015 года парк Группы «Аэрофлот» насчитывал 262 воздушных судна: 42 региональных (включая турбовинтовые Ан-24, Bombardier DHC 8 и DHC 6, а также реактивные SSJ100 и Ан-148), 181 узкофюзеляжное – для среднемагистральных перевозок (семейств Airbus A320 и Boeing 737) и 39 широкофюзеляжных дальнемагистральных (Airbus A330, Boeing 767 и Boeing 777).

В течение 2015 года парк Группы пополнился 27 воздушными судами (3 Boeing 777, 13 Boeing 737, 8 SSJ100 и 3 Airbus 319). В связи с окончанием срока лизинга в 2015 году, а также в рамках оптимизации парка воздушных судов Группы «Аэрофлот» в ответ на меняющуюся рыночную конъюнктуру из парка было выведено 26 лайнеров. В результате по итогам года чистое увеличение парка Группы составило одно воздушное судно.

### УЗКОФЮЗЕЛЯЖНЫЕ (РЕГИОНАЛЬНЫЕ)

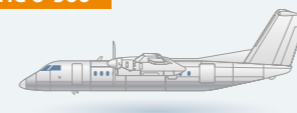
#### SSJ100



24 шт.

Длина, м	29,94	Макс. взлетная масса, кг	45 880
Размах крыла, м	27,8	Двигатели	Power Jet SaM146
Количество мест	87	Дальность полета, км	2 400

#### DHC 8-300



4 шт.

Длина, м	25,7	Макс. взлетная масса, кг	18 997
Размах крыла, м	27,4	Двигатели	PW123
Количество мест	50	Дальность полета, км	1 550

#### DHC 8-200



2 шт.

Длина, м	22,2	Макс. взлетная масса, кг	16 466
Размах крыла, м	25,9	Двигатели	PW123 C
Количество мест	37	Дальность полета, км	1 713

**42**  
узкофюзеляжных  
(региональных)  
воздушных судна

#### АН-24



1 шт.

Длина, м	23,5	Макс. взлетная масса, кг	21 800
Размах крыла, м	29,2	Двигатели	AI-24
Количество мест	40	Дальность полета, км	990

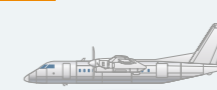
#### АН-148



6 шт.

Длина, м	29,13	Макс. взлетная масса, кг	42 500
Размах крыла, м	28,91	Двигатели	D-438-148
Количество мест	75	Дальность полета, км	3 500

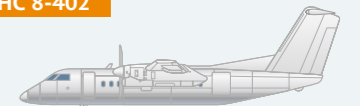
#### DHC 6-400



2 шт.

Длина, м	15,77	Макс. взлетная масса, кг	5 670
Размах крыла, м	19,80	Двигатели	PT6A-27
Количество мест	19	Дальность полета, км	1 800

#### DHC 8-402



3 шт.

Длина, м	32,83	Макс. взлетная масса, кг	29 574
Размах крыла, м	28,42	Двигатели	PW150A
Количество мест	70	Дальность полета, км	2 532

### УЗКОФЮЗЕЛЯЖНЫЕ (СРЕДНЕМАГИСТРАЛЬНЫЕ)

#### AIRBUS A319



40 шт.

Длина, м	33,84	Макс. взлетная масса, кг	70 000
Размах крыла, м	34,1	Двигатели	CFM 56-5A/5B
Количество мест	116-138	Дальность полета, км	3 500-6 800

#### AIRBUS A321



26 шт.

Длина, м	44,51	Макс. взлетная масса, кг	89 000
Размах крыла, м	34,1	Двигатели	CFM 56-5B
Количество мест	170	Дальность полета, км	3 800

#### AIRBUS A320



70 шт.

Длина, м	37,57	Макс. взлетная масса, кг	75 500-77 000
Размах крыла, м	34,1	Двигатели	CFM 56-5A/5B
Количество мест	140-180	Дальность полета, км	4 000-5 500

#### BOEING 737-500



3 шт.

Длина, м	31,01	Макс. взлетная масса, кг	57 833
Размах крыла, м	28,88	Двигатели	CFM 56-3C1
Количество мест	110	Дальность полета, км	4 500

#### BOEING 737-800



42 шт.

Длина, м	39,5	Макс. взлетная масса, кг	79 015
Размах крыла, м	35,8	Двигатели	CFM 56-7B
Количество мест	158-189	Дальность полета, км	4 500-5 765

**181**  
узкофюзеляжное  
(среднемагистральное)  
воздушное судно

### ШИРОКОФЮЗЕЛЯЖНЫЕ (ДАЛЬНЕМАГИСТРАЛЬНЫЕ)

#### BOEING 767



1 шт.

Длина, м	54,9	Макс. взлетная масса, кг	186 800
Размах крыла, м	47,6	Двигатели	CF6-80C2
Количество мест	218-309	Дальность полета, км	10 000-10 700

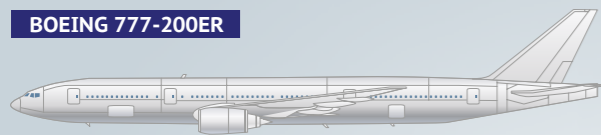
#### AIRBUS A330-200



5 шт.

Длина, м	58,8	Макс. взлетная масса, кг	230 000
Размах крыла, м	60,3	Двигатели	RR TRENT 772B
Количество мест	241	Дальность полета, км	11 200

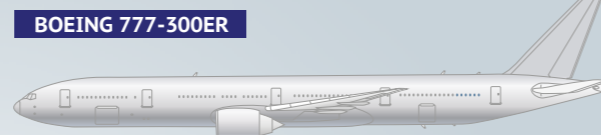
#### BOEING 777-200ER



3 шт.

Длина, м	63,73	Макс. взлетная масса, кг	297 556
Размах крыла, м	60,93	Двигатели	PW 4090
Количество мест	364	Дальность полета, км	14 305

#### BOEING 777-300ER



13 шт.

Длина, м	73,86	Макс. взлетная масса, кг	317 515
Размах крыла, м	64,8	Двигатели	GE 90-115BL
Количество мест	402	Дальность полета, км	11 200

#### AIRBUS A330-300



17 шт.

Длина, м	63,7	Макс. взлетная масса, кг	230 000
Размах крыла, м	60,3	Двигатели	RR TRENT 772B
Количество мест	296-302	Дальность полета, км	9 500

**39**  
широкофюзеляжных  
(дальнемагистральных)  
воздушных судов

Примечание: по состоянию на 31 декабря 2015 года.

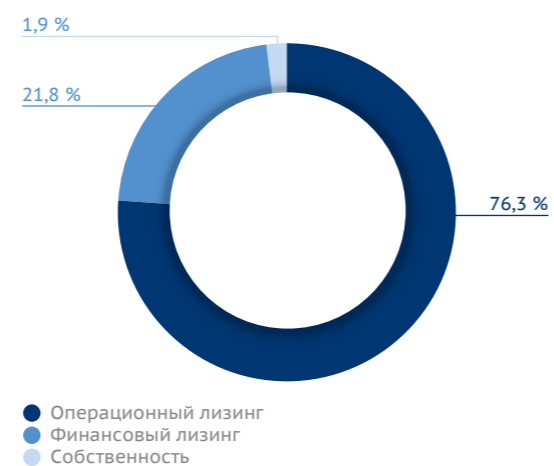


**Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»**

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2014	Изменения в 2015 году		Количество на 31.12.2015	Собственные	Операционный лизинг	Финансовый лизинг
		ввод	вывод				
Ан-148	6	-	-	6	-	-	6
Ан-24	1	-	-	1	1	-	-
DHC 6-400	2	-	-	2	-	2	-
DHC 8-200	3	-	-1	2	-	2	-
DHC 8-300	4	-	-	4	1	3	-
DHC 8-402	-	3	-	3	3	-	-
SSJ100	16	8	-	24	-	24	-
Ми-8 (вертолет)	3	-	-3	-	-	-	-
Узкофюзеляжные (региональные)	35	11	-4	42	5	31	6
Airbus A319	39	3	-2	40	-	29	11
Airbus A320	75	-	-5	70	-	69	1
Airbus A321	26	-	-	26	-	5	21
Boeing 737-200	2	-	-2	-	-	-	-
Boeing 737-500	3	-	-	3	-	3	-
Boeing 737-800	38	13	-9	42	-	42	-
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	183	16	-18	181	-	148	33
Boeing 767	3	-	-2	1	-	1	-
Airbus A330-200	5	-	-	5	-	5	-
Airbus A330-300	17	-	-	17	-	9	8
Boeing 777-200ER	3	-	-	3	-	3	-
Boeing 777-300ER	10	3	-	13	-	3	10
Ил-96	5	-	-5	-	-	-	-
Широкофюзеляжные (дальнемагистральные)	43	3	-7	39	-	21	18
<b>Итого</b>	<b>261</b>	<b>30</b>	<b>-29</b>	<b>262</b>	<b>5</b>	<b>200</b>	<b>57</b>

Примечание: по состоянию на 31 декабря 2015 года один самолет Boeing 737, один самолет Boeing 767 не эксплуатировались, 6 самолетов Ан-148 находились в состоянии подготовки к возврату лизингодателю, 3 самолета DHC 8-400 находились в процессе подготовки к эксплуатации; по состоянию на 31 декабря 2014 года 5 самолетов типа Ил-96 и 3 вертолета типа Ми-8 не эксплуатировались, 11 самолетов типа Boeing 737 и один самолет типа Airbus A320 находились в состоянии подготовки к возврату лизингодателю.

**Структура парка Группы «Аэрофлот» по типам воздушных судов**

**Структура парка Группы «Аэрофлот» по видам владения**

**ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»**

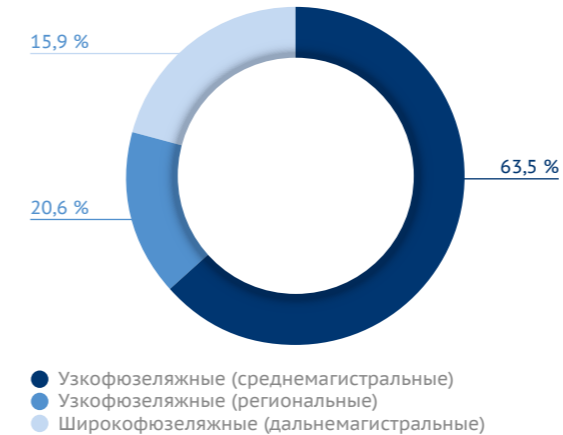
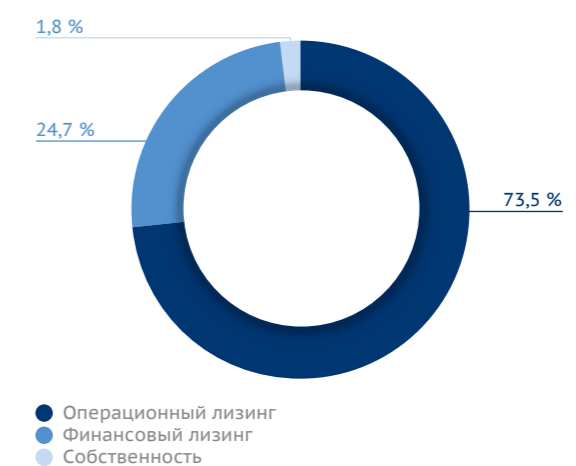
По состоянию на 31 декабря 2015 года парк авиакомпании «Аэрофлот» насчитывал 170 воздушных судов, из них 27 региональных, 108 узкофюзеляжных среднемагистральных и 35 широкофюзеляжных.

В 2015 году парк пополнялся за счет новых самолетов SSJ100, Boeing 737-800 и Boeing 777-300ER. Из парка были выведены воздушные суда Ил-96, эксплуатация которых была остановлена в 2014 году.

**Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»**

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2014	Количество на 31.12.2015	Изменение
SSJ100	16	24	8
DHC 8-400	-	3	3
Узкофюзеляжные (региональные)	16	27	11
Airbus A319	7	5	-2
Airbus A320	63	63	-
Airbus A321	26	26	-
Boeing 737	6	14	8
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	102	108	6
Airbus A330	22	22	-
Boeing 777	10	13	3
Ил-96-300	5	-	-5
Широкофюзеляжные (дальнемагистральные)	37	35	-2
<b>Итого</b>	<b>155</b>	<b>170</b>	<b>15</b>

Примечание: региональные самолеты DHC 8 приобретены ПАО «Аэрофлот» с целью передачи в авиакомпанию «Аврора».

**Структура парка авиакомпании «Аэрофлот» по типам воздушных судов**

**Структура парка авиакомпании «Аэрофлот» по видам владения**


## ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ ДОЧЕРНИХ АВИАКОМПАНИЙ

В дочерних авиакомпаниях в течение 2015 года проводилась оптимизация парка воздушных судов. Это коснулось, прежде всего, авиакомпании «Оренбургские авиалинии» в связи с изменением ее позиционирования на рынке

авиаперевозок. Также продолжилась оптимизация парка воздушных судов авиакомпании «Аврора», что связано с изменениями в маршрутной сети.

### Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2014	Количество на 31.12.2015	Изменение
Airbus A319	16	16	-
Airbus A320	11	7	-4
Ан-148	6	6	-
Boeing 767	3	1	-2
Авиакомпания «Россия»	36	30	-6
Boeing 737	24	16	-8
Boeing 777	3	3	-
Авиакомпания «Оренбургские авиалинии»	27	19	-8
Airbus A319	10	10	-
Авиакомпания «Донавиа»	10	10	-
Ми-8	3	-	-3
Airbus A320	1	-	-1
Ан-24	1	1	-
Boeing 737	5	3	-2
Airbus A319	6	9	3
DHC (6 и 8)	9	8	-1
Авиакомпания «Аврора»	25	21	-4
Boeing 737	8	12	4
Авиакомпания «Победа»	8	12	4
<b>Итого</b>	<b>106</b>	<b>92</b>	<b>-14</b>

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ НАЛЕТ ЧАСОВ

Увеличение парка воздушных судов Группы «Аэрофлот» сопровождается повышением эффективности его эксплуатации. В 2015 году налет часов по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» увеличился на 5,4 % по сравнению с предыдущим годом и составил 859,6 тыс. часов. По парку авиакомпании «Аэрофлот» показатель увеличился на 7,2 % до 594,8 тыс. часов. Увеличение показателя связано с ростом производственной программы.

Среднесуточный налет часов по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» в эксплуатации в 2015 году составил 9,5 часов, увеличившись на 2,2 % по сравнению с предыдущим годом. Рост показателя связан с оптимизацией парка воздушных судов дочерних авиакомпаний, а также с увеличением доли узкофюзеляжных самолетов. По парку авиакомпании «Аэрофлот» в эксплуатации среднесуточный налет часов снизился на 1,9 % до 10,3 часов.

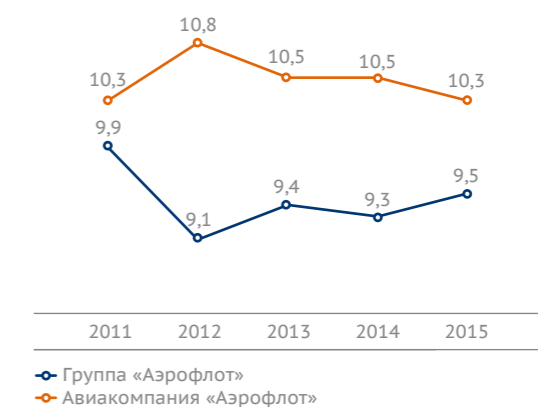


**9,5 ч.**  
среднесуточный налет воздушного судна в Группе «Аэрофлот» по парку в эксплуатации

### Производственный налет часов, тыс. ч.



### Среднесуточный налет часов по парку в эксплуатации, ч.



**5,4 %**  
рост налета часов по Группе «Аэрофлот»

Примечание: парк в эксплуатации за отчетный год рассчитывается как среднее между количеством воздушных судов на начало и конец периода.

## ТОПЛИВНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Важным преимуществом эксплуатации молодого парка является высокая топливная эффективность. Затраты на топливо являются существенной частью расходов авиакомпании, их доля в структуре операционных расходов Группы «Аэрофлот» в 2015 году составила 25,4 %. В новых самолетах реализованы различные технические решения, позволяющие снизить эти и другие эксплуатационные издержки. В частности, с 2014 года «Аэрофлот» эксплуатирует модификацию самолетов семейства Airbus A320, оснащенную новыми аэродинамическими законцовками крыла (sharklets). Их основным преимуще-

ством является снижение расхода топлива до 4 % (по данным Airbus), увеличение дальности полета и улучшенные взлетные характеристики.

Эксплуатация молодого авиапарка также позволяет оптимизировать расходы на техническое обслуживание и уменьшить негативное влияние на окружающую среду, позволяя существенно снизить уровень вредных выбросов CO<sub>2</sub> и NO<sub>x</sub> в атмосферу.



Дополнительная информация о топливной эффективности парка воздушных судов представлена в разделе «Экология и защита окружающей среды» на с. 98.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

Группа «Аэрофлот» осуществляет продажи пассажирских авиаперевозок в России и за рубежом с использованием различных каналов, в том числе официального сайта авиакомпании «Аэрофлот». На сайте Аэрофлота можно приобрести билеты как непосредственно на рейсы авиакомпании, так и на рейсы, выполняемые дочерними авиакомпаниями. Для обеспечения клиентов единым набором онлайн-сервисов организовано взаимодействие сайтов дочерних авиакомпаний с сайтом Аэрофлота типа deep link при онлайн-продаже перевозок. Авиакомпания «Победа» осуществляет полно-

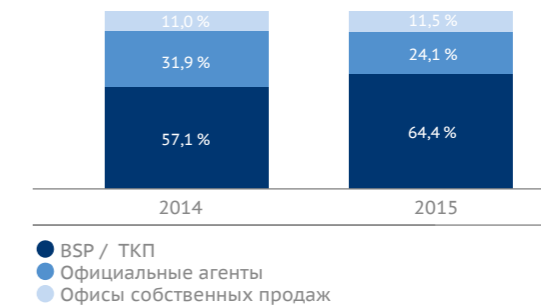
стью независимую продажу билетов через собственный сайт, а также системы онлайн-бронирования.

В 2015 году продолжилась работа по оптимизации структуры и повышению эффективности продаж пассажирских авиаперевозок Группы. Наибольшая доля в структуре доходов от каналов продаж пришлась на агентскую сеть – 67,1 %. Доля интернет-продаж составила 24,0 %, офисов собственных продаж – 7,5 %, продаж через колл-центр – 1,4 %.

и оптимизировать деятельность структурных подразделений ПАО «Аэрофлот».

Также в 2015 году была изменена система мотивации агентской сети на территории Российской Федерации, что позволило сохранить рост агентских продаж в условиях изменившейся конъюнктуры рынка авиаперевозок. В целях активизации продаж и повышения лояльности агентской сети осуществлялась поддержка промокампаний, были организованы ознакомительные и поощрительные туры, а также реализованы совместные маркетинговые мероприятия.

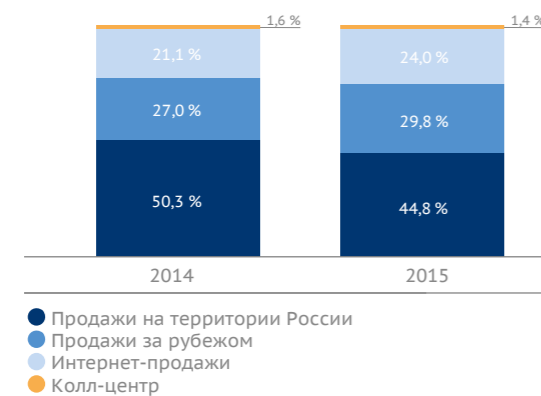
Соотношение каналов продаж Группы «Аэрофлот» на территории России



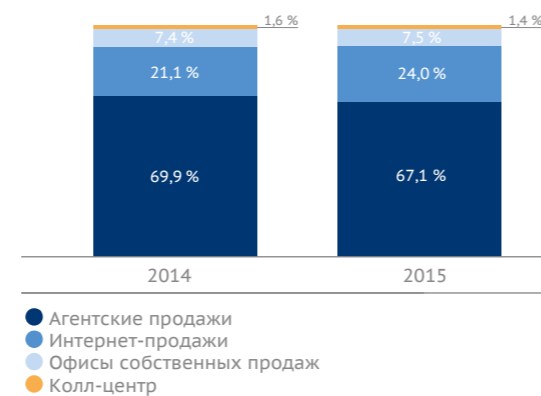
**24,0 %**

доля продаж на сайте

Структура доходов от продаж Группы «Аэрофлот»



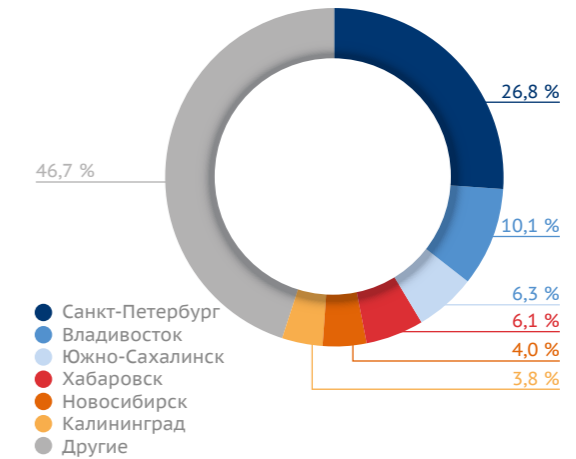
Соотношение каналов продаж Группы «Аэрофлот»



Структура доходов от продаж Группы «Аэрофлот» на территории России



Структура доходов от продаж Группы «Аэрофлот» на территории России за исключением Москвы



**64,4 %**

доля продаж через нейтральные системы

## ПРОДАЖИ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Наибольшие объемы продаж в России приходятся на Москву – 63,3 % от общего объема в 2015 году, а также на Санкт-Петербург и города Дальнего Востока.

Продажи осуществляются с помощью официальных агентов (компаний, имеющих прямые агентские соглашения), нейтральных систем продаж (ТКП, BSP Russia), офисов собственных продаж, а также через сайт авиакомпании «Аэрофлот» и колл-центр.

В отчетном году доля нейтральных систем продаж (ТКП, BSP Russia) увеличилась

с 57,1 до 64,4 %, через собственные офисы – с 11,0 до 11,5 %, в то время как доля продаж через официальных агентов снизилась с 31,9 до 24,1 %.

В течение года продолжилась работа по повышению эффективности и оптимизации структуры продаж, в том числе было принято решение о введении минимального порога продаж, при достижении которого официальный агент может сохранить прямое агентское соглашение с авиакомпанией. Данная инициатива позволит переориентировать агентские продажи в нейтральные системы продаж

## ПРОДАЖИ ЗА РУБЕЖОМ

В отчетном году наибольшие объемы продаж за рубежом пришлось на Западную Европу – 36,0 %. Продолжилось расширение присутствия Группы на рынках Юго-Восточной Азии, чему в том числе способствовала переориентация части потока отдыхающих на курорты Таиланда, Вьетнама, Индии, а также развитие транзитных направлений между Азией и Европой. Доля продаж региона увеличилась до 27,4 %.

Продажи за рубежом осуществляются по следующим каналам: через сеть нейтральных агентов IATA, объединенную системами взаиморасчетов между агентами и авиаком-

паниями (BSP и ARC), официальных агентов (имеющих прямые агентские соглашения с Компанией), корпоративных клиентов (имеющих прямые соглашения с Компанией), собственные офисы продаж, веб-сайт авиакомпании «Аэрофлот» и колл-центр.

Наиболее существенную роль в отчетном году играли продажи по каналам BSP/ARC, их доля составила 83,6 %. Доля продаж через официальных агентов составила 8,5 %, на собственные офисы продаж пришлось 7,9 %.

В течение года авиакомпания «Аэрофлот» реализовала ряд инициатив в рамках



**63,3 %**

доля продаж в России, приходящаяся на Москву



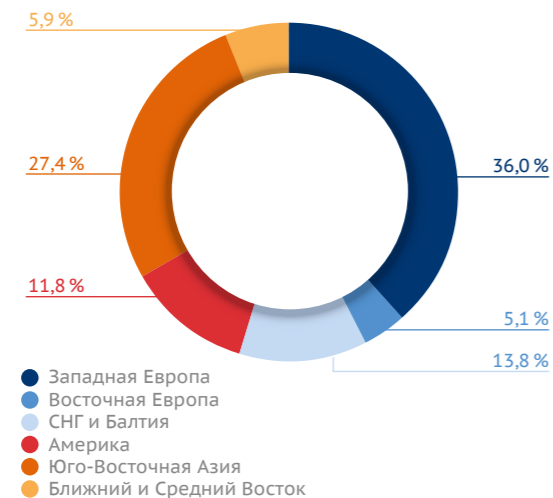
**36,0 %**

доля продаж в Западной Европе в структуре продаж за рубежом

Примечание: в настоящем разделе Годового отчета данные по продажам Группы «Аэрофлот» включают в себя продажи авиакомпании «Аэрофлот», а также продажи на рейсы дочерних авиакомпаний, находящихся под 100%-ным коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

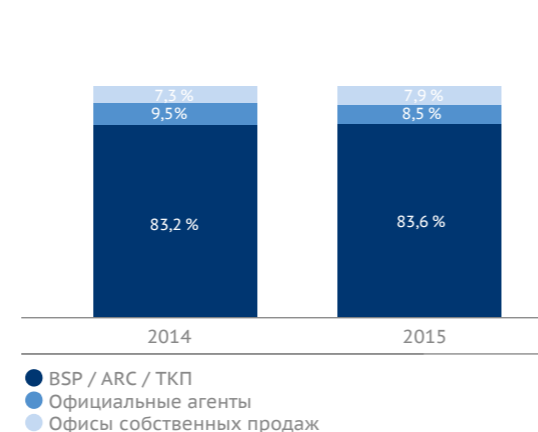
сотрудничества с агентской сетью за рубежом, включая оптимизацию условий сотрудничества, заключение соглашений о предоставлении специальных тарифов

Структура доходов от продаж Группы «Аэрофлот» за рубежом в 2015 году



агентам по продаже, проведение совместных маркетинговых мероприятий.

Соотношение каналов продаж Группы «Аэрофлот» за рубежом



## ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

В Группе «Аэрофлот» создана эффективная система технического обслуживания и ремонта воздушных судов, обслуживающая парк авиакомпании «Аэрофлот», дочерних авиакомпаний, а также сторонних заказчиков и обеспечивающая поддержание высокого уровня исправности, надежности, безопасности и регулярности вылетов.

Политика авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в области технического обслуживания и ремонта направлена на развитие мощностей, технологических компетенций, внедрение передовых решений, развитие и обучение персонала при повышении экономической эффективности. Политика также предусматривает строгое соблюдение требований государств регистрации, договоров аренды воздушных судов и условий программ технического обслуживания.

Каждая из авиакомпаний Группы имеет свои структурные подразделения, отвечающие

за поддержание летной годности воздушных судов. Взаимодействие между авиакомпаниями Группы осуществляется в рамках существующих договоров на техническое обслуживание воздушных судов и договоров субаренды. Проводится комплекс работ по централизации технического обслуживания воздушных судов и компонентов авиакомпании «Аэрофлот» и дочерних авиакомпаний.

По состоянию на конец 2015 года в ПАО «Аэрофлот» функционировали следующие подразделения, обеспечивающие техническое обслуживание и ремонт авиатехники:

- департамент технического обслуживания воздушных судов (техническое обслуживание воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» и других авиакомпаний Группы);
- департамент поддержания летной годности (организация поддержания летной годности воздушных судов, эксплуатируемых

авиакомпанией «Аэрофлот», организация управления техническим состоянием парка воздушных судов на всех этапах жизненного цикла, разработка и реализация стратегии и технической политики ПАО «Аэрофлот» по вопросам эксплуатации авиационной техники);

- отдел управления качеством (развитие системы качества в вопросах поддержания летной годности и управления техническим обслуживанием воздушных судов).

ПАО «Аэрофлот» имеет и поддерживает сертификаты европейских, бермудских и российских авиационных властей на выполнение работ по поддержанию летной годности воздушных судов и их компонентов следующих типов:

- Airbus A320 Family (Line maintenance, A-check, C-check, 6YE-check);
- Boeing 737 (Line maintenance, A-check), в 2015 году проводилась подготовка к выполнению обслуживания по C-check;
- Airbus A330 (Line maintenance, A-check, C-check);
- Boeing 777 (Line maintenance), в 2015 году проводилась подготовка к выполнению обслуживания по A-check;
- Sukhoi Superjet RRJ-95B (Line maintenance, A-check, C-check).

Группа «Аэрофлот» осуществляет техническое обслуживание и ремонт воздушных судов как собственными подразделениями, так и с привлечением сторонних организаций. Около 80 % работ по периодическому техническому обслуживанию и ремонту воздушных судов осуществляется собственными силами.

Силами технических подразделений Группы «Аэрофлот» выполняются следующие работы:

- в базовом аэропорту Шереметьево осуществляется оперативное техническое обслуживание воздушных судов Airbus A330, семейства A320, Boeing 777, Sukhoi Superjet RRJ-95 и периодическое техническое обслуживание лайнеров семейства Airbus A320, включая структурные 6-летние формы. В 2015 году осуществлен переход на самостоятельное выполнение технического обслуживания Boeing 737-800NG по форме A-check и воздушных судов Sukhoi Superjet RRJ-95 по форме C-check;
- в аэропорту Пулково проводится обслуживание лайнеров семейства A320 по формам А-, В- и С-check;

- на базе в Оренбурге проводится оперативное и периодическое обслуживание самолетов Boeing 737.

В декабре 2015 года в рамках Группы было создано новое дочернее предприятие по техническому обслуживанию и ремонту воздушных судов и компонентов – ООО «А-Техникс», которое базируется в аэропорту Внуково. Компания «А-Техникс» ориентирована на выполнение трудоемких форм технического обслуживания воздушных судов вплоть до C-check, что позволит увеличить долю самостоятельно выполняемых работ, а также повысить экономическую эффективность деятельности Группы.

Группа «Аэрофлот» также взаимодействует с ведущими игроками рынка, что позволяет поддерживать высокий уровень исправности парка и оптимизировать издержки. Партнерами Группы являются компании «Волга-Днепр Техник Москва» (оперативное обслуживание воздушных судов типа Boeing 737-800NG), STARCO (Airbus A330), Boeing Shanghai (Boeing 777) и S7 Engineering (Boeing 737-800NG). Группа «Аэрофлот» продолжает сотрудничество с компанией Lufthansa Technik AG. Долгосрочное соглашение на техническое обслуживание и ремонт компонентов воздушных судов Группы «Аэрофлот» на улучшенных условиях вступило в силу в январе 2015 года, заменив действовавшее ранее. В 2015 году также заключены договоры на техническое обслуживание планера узкофюзеляжных самолетов Группы с S7 Engineering и FL Technics. Для отдельных проектов Группа привлекает и другие компании, в частности в 2015 году была реализована программа установки обновленных законцовок крыла Sharklet на восьми воздушных судах Airbus A320, работы выполнялись на базе компании Czech Airlines Technics в Праге.

В 2015 году Группа «Аэрофлот» начала реализацию программы, направленной на сокращение расходов и повышение эффективности деятельности. Программа предусматривает увеличение доли самостоятельно выполняемых работ в сфере технического обслуживания воздушных судов и компонентов за счет снижения доли работ, передаваемых внешним подрядчикам, что призвано повысить экономическую эффективность деятельности.

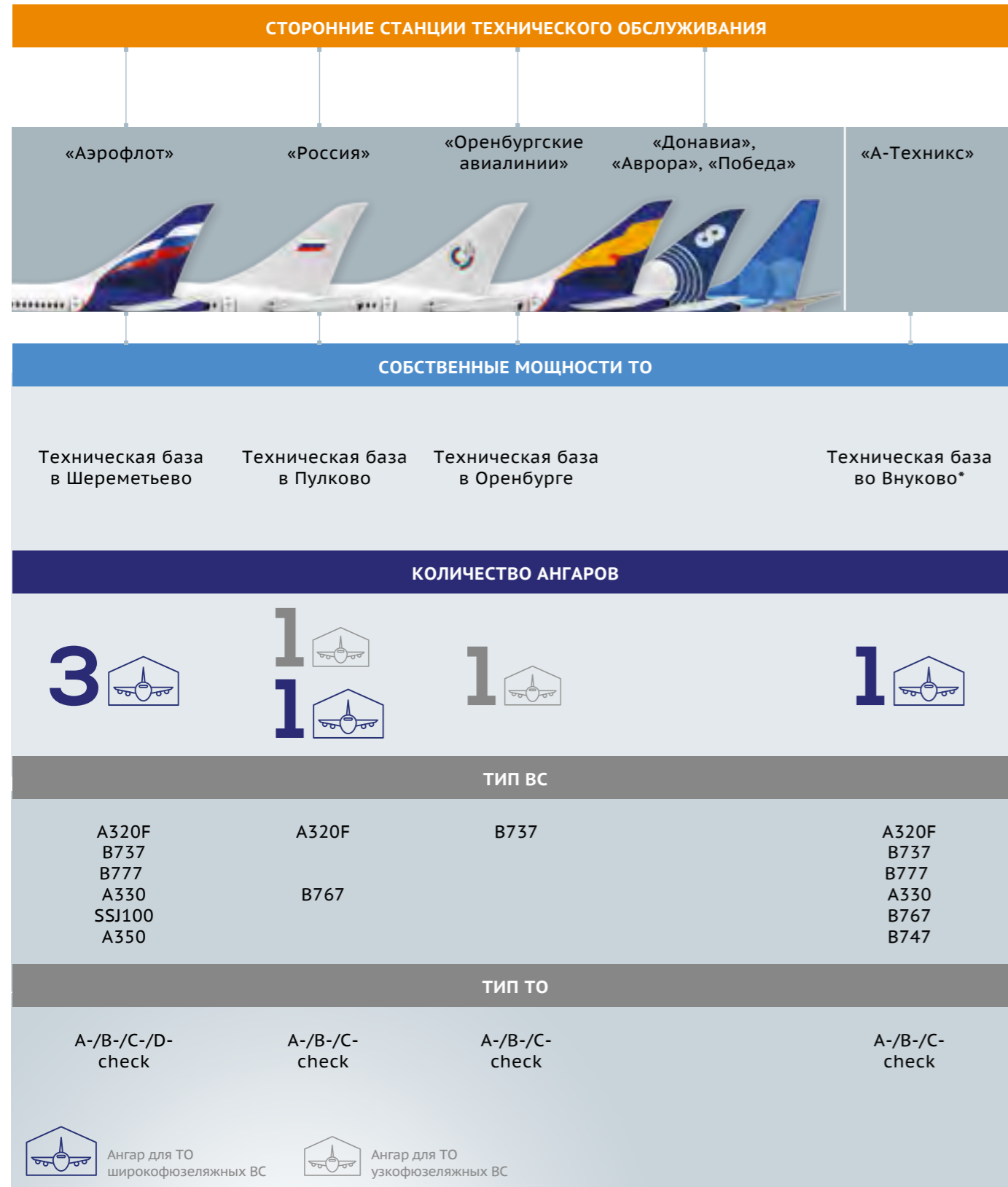


**«А-Техникс»** – дочерняя компания по техническому обслуживанию, созданная в 2015 году



**80 %**

работ по периодическому техническому обслуживанию выполняется Группой самостоятельно

**Технические базы и обслуживание воздушных судов Группы «Аэрофлот»**


\* Компания по техническому обслуживанию и ремонту воздушных судов «А-Техникс» создана в декабре 2015 года.

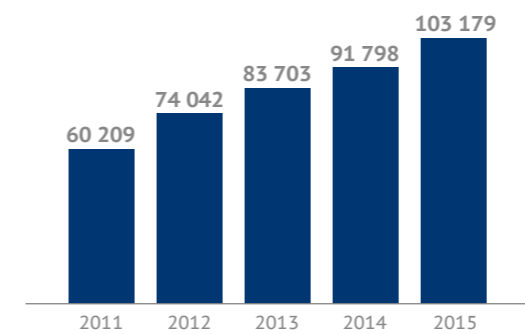
Программа включает следующие этапы:

- создание отдельной организации по техническому обслуживанию и ремонту в аэропорту Внуково;
- строительство в аэропорту Шереметьево ангара № 4, позволяющего выполнять периодическое техническое обслуживание Boeing 777-300ER;
- освоение новых видов работ, включая самостоятельное выполнение 10 форм C-check Boeing 737-800NG в аэропорту Шереметьево;
- организацию линейных станций по техническому обслуживанию самолетов семейства Airbus A320 в Уфе, Сочи, Казани.

Специалистами авиакомпании «Аэрофлот» помимо ежедневных форм обслуживания, было выполнено свыше 7,3 тыс. еженедельных форм технического обслуживания воздушных судов (по сравнению с 6,3 тыс. в 2014 году) и 933 трудоемких форм обслуживания – A-check, B-check, C-check, шестилетние формы технического обслуживания (по сравнению с 882 в 2014 году).

Группа «Аэрофлот» постоянно работает над снижением потерь рабочего времени и сокращением удельной трудоемкости. Значительный прогресс по итогам 2015 года удалось достичь авиакомпании «Аэрофлот»: удельная трудоемкость технического обслуживания

Количество обслуженных самолетов-вылетов из базового аэропорта Шереметьево

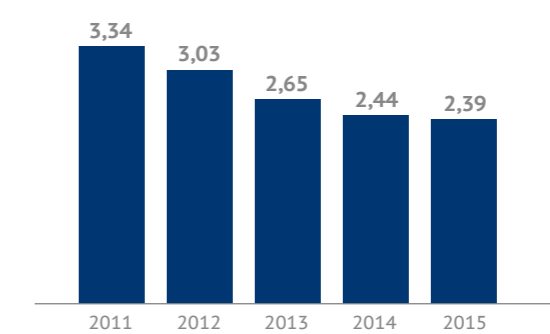


живания воздушного судна на один летный час составила 2,39 человеко-часа.

Наиболее значимыми событиями в деятельности Группы «Аэрофлот» в области технического обслуживания и ремонта воздушных судов в 2015 году стали:

- модернизация 24 воздушных судов семейства Airbus A320 и 15 воздушных судов Airbus A330 по установке системы Electronic Flight bag – системы электронных носителей аэронавигационной информации при подготовке к полету и в полете (EFB);
- получение нового контрольно-проверочного оборудования MATE для технического обслуживания системы беспроводной передачи данных NG-WGL;
- получение нового оборудования для технического обслуживания кислородного оборудования воздушных судов Boeing 777 и Sukhoi Superjet RRJ-95;
- получение нового оборудования и инструмента для технического обслуживания воздушных судов Boeing 737-800NG по формам A-check и Sukhoi Superjet RRJ-95 по форме 1C-check;
- получение Test Program Set для проверки блоков SFCC;
- ввод в эксплуатацию Системы генерирования и сжатия технического азота.

Удельная трудоемкость на 1 летный час по парку воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот», чел.-ч


**7,3 тыс.**

еженедельных форм обслуживания выполнено в течение года


**933**

трудоемких форм обслуживания выполнено в течение года

# БЕЗОПАСНОСТЬ

## БЕЗОПАСНОСТЬ ПОЛЕТОВ

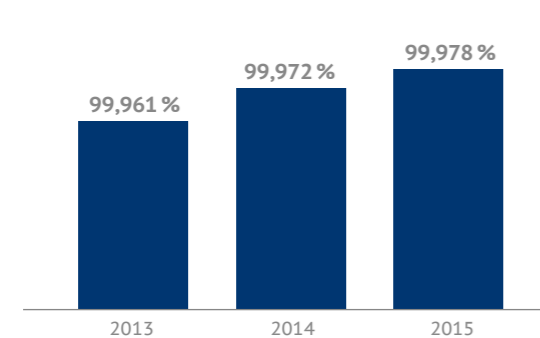


**99,978 %**  
уровень безопасности полетов авиакомпании «Аэрофлот»

Обеспечение безопасности полетов, авиационной и транспортной безопасности является безусловным приоритетом Группы «Аэрофлот». В авиакомпаниях Группы разработана и внедрена система менеджмента соблюдения требований к безопасности полетов и авиационной безопасности в соответствии с международными стандартами IOSA, а также требованиями Федеральных авиационных правил Российской Федерации.

Уровень безопасности полетов авиакомпании «Аэрофлот» в 2015 году составил 99,978 %.

Уровень безопасности полетов авиакомпании «Аэрофлот»



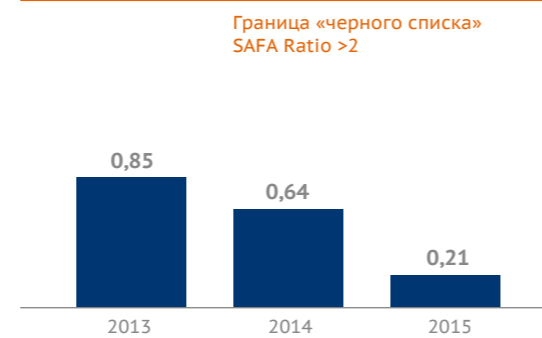
В 2015 году государственные инспекторы Европейской конференции по гражданской авиации (ЕКГА) проводили очередные проверки воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» в рамках программы «Инспекция на рампе иностранных перевозчиков» (SAFA). Для проверки состояния безопасности полетов парка воздушных судов проверяемой авиакомпании, программой инспекторских проверок SAFA разработан коэффициент безопасности, нормативное значение которого составляет  $\leq 2$ . Значение данного коэффициента в 2015 году для воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» составило 0,21 (в 2014 году: 0,64). Уровень безопасности проверенных воздушных судов полностью удовлетворяет требованиям.

В ПАО «Аэрофлот» внедрена интегрированная система управления, эффективность и результативность которой регулярно

что соответствует самому высокому диапазону величин (99,900 % – 100 %). Уровни безопасности полетов дочерних авиакомпаний также находятся в наиболее высокой категории безопасности.

Повышение уровня безопасности полетов авиакомпании «Аэрофлот» на фоне увеличения производственного налета часов на 7,2 % свидетельствует о высокой эффективности предпринимаемых Компанией мер по обеспечению безопасности.

Значение коэффициента SAFA авиакомпании «Аэрофлот»



подтверждается внешними организациями, осуществляющими независимый аудит. Базовым интегрирующим элементом системы управления является система менеджмента качества, которая в течение многих лет успешно проходит международную сертификацию по стандарту ISO 9001 (Система менеджмента качества) и регистрацию в рамках отраслевых программ IATA (IOSA – Аудит эксплуатационной безопасности, ISAGO – Аудит безопасности наземных операций).

В феврале 2015 года сертификационным органом «ТЮФ ЗЮД» (Германия) был проведен надзорный внешний аудит ПАО «Аэрофлот» на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:2008 «Система менеджмента качества» и ISO 14001:2004 «Системы экологического менеджмента». В мае 2015 года в ПАО «Аэрофлот» проведен аудит эксплуатационной безопасности IATA

на соответствие требованиям международного стандарта IOSA (IATA Operational Safety Audit).

Все дочерние авиакомпании ПАО «Аэрофлот» на регулярной основе успешно проходят аудит эксплуатационной безопасности IATA – IOSA, демонстрируя высокий уровень обеспечения безопасности и качества.

В ПАО «Аэрофлот» действует система взаимодействия и контроля поставщиков продукции, работ и услуг посредством участия Компании в Пулах аудитов поставщиков по программам IATA, что обеспечивает мониторинг деятельности поставщиков по сети маршрутов:

- ISAGO (Пул аудитов безопасности наземных операций);
- IFQP (Пул аудитов качества авиатопливообеспечения);
- DAQCP (Пул аудитов качества противообледенительной защиты воздушных судов).

В целях оценки и повышения уровня безопасности полетов проводились внутренние аудиты в производственных подразделениях Компании. Действует система добровольных сообщений, позволяющая всем сотрудникам предоставить любую информацию по вопросам безопасности на условиях конфиденциальности. Кроме того, в департаменте управления безопасностью полетов ежедневно изучаются и анализируются замечания экипажей (летных и cabinных) воздушных судов по результатам выполнения рейсов. При необходимости организуется работа по факту выявленных замечаний. Также в течение года проводилась последовательная работа по минимизации рисков актов незаконного вмешательства, рисков деструктивного поведения пассажиров, рисков, связанных с влиянием внешних активных воздействий, включая риски столкновений воздушных судов с птицами.

## АВИАЦИОННАЯ И ТРАНСПОРТНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

В 2015 году авиакомпания «Аэрофлот» в тесном сотрудничестве со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами продолжила реализацию комплекса мероприятий по обеспечению высокого уровня авиационной и транспортной безопасности, а также безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников. Специалисты Компании принимают активное участие в совершенствовании российского законодательства в области обеспечения авиационной и транспортной безопасности.

Авиакомпания «Аэрофлот» традиционно участвует в мероприятиях по авиационной безопасности в рамках глобального альянса SkyTeam. В 2015 году Компания выступила организатором очередного заседания группы экспертов альянса SkyTeam по авиационной безопасности (Aviation Security Functional Experts – ASFE – group), которое состоялось в октябре в Сочи. Высокий уровень организации и проведения данного мероприятия внес

дополнительный вклад в имидж авиакомпании на международной арене.

В отчетном году ПАО «Аэрофлот» успешно прошло очередные инспекционные проверки на соответствие отраслевым стандартам авиационной безопасности:

- аудит на соответствие требованиям стандарта IOSA. В области авиационной безопасности несоответствий не выявлено, замечаний не представлено;
- проверка авиационной безопасности Управлением транспортной безопасности Федерального агентства воздушного транспорта. Компании выдан Сертификат соответствия по авиационной безопасности сроком на 3 года;
- плановая проверка базовых объектов Компании комиссией Росавиации. ПАО «Аэрофлот» признано соответствующим требованиям, предписанным нормативными документами в сфере управления авиационной безопасностью.



**0,21**  
значение коэффициента SAFA авиакомпании «Аэрофлот»

## НОВЫЕ ПРОГРАММЫ И МЕТОДЫ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ АВИАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

В 2015 году департаментом управления авиационной безопасностью ПАО «Аэрофлот» введена в опытно-промышленную эксплуатацию автоматизированная система управления авиационной безопасностью (АСУ АБ), предоставляющая доступ к оперативной информации по авиационной безопасности для вовлеченных в бизнес-процессы по обеспечению безопасности сотрудников. Данная система позволяет определять реальное состояние системы безопасности и ее соответствие стандартам, предусмотренным в программе безопасности авиакомпании, рекомендованным стандартам ICAO и IATA, законодательству стран базирования аэропорта назначения. Информационная система АСУ АБ имеет модульную структуру и может быть дополнена другими функциональными модулями в соответствии с требованиями и изменениями бизнес-процессов подразделений авиационной безопасности и Компании.

Для обеспечения безопасности перевозок в Компании успешно развивается кинологическое подразделение. Кинологический комплекс Аэрофлота

представляет собой биотехническую систему, обеспечивающую планомерное и регулярное обследование объектов инфраструктуры и транспортных средств, при этом обеспечивается замкнутый цикл работ: от воспроизводства поголовья служебных собак, их дрессировки до применения в поисковых работах. Указанная биотехническая система обеспечивает ольфакторный мониторинг объектов аэропорта Шереметьево для своевременного обнаружения взрывных устройств и взрывчатых веществ.

В течение 2015 года достигнуты значимые результаты интеллектуальной деятельности в области кинологии:

- Федеральным институтом промышленной собственности (ФИПС) зарегистрирован патент на изобретение «Способ обнаружения взрывчатых и других целевых веществ»;
- Федеральным институтом промышленной собственности (ФИПС) зарегистрирован товарный знак «Ольфакторный мониторинг», закрепляющий в качестве правообладателя ПАО «Аэрофлот».

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДОЧЕРНИМИ АВИАКОМПАНИЯМИ

В целях постоянного информационно-аналитического обмена в области авиационной безопасности разработана и внедрена форма недельного Бланка о состоянии авиационной безопасности на объектах дочерних авиакомпаний. В случае оперативной необходимости в дочерние авиакомпании направляются информационные сообщения по мерам авиационной безопасности. Ежеквартально направляется обзор-

ная информация результатов мониторинга и оценки угроз осуществления актов незаконного вмешательства в деятельность ПАО «Аэрофлот» за прошедший период и сводная матрица рисков по сети маршрутов на следующий исследуемый период. Также осуществляется контроль сделок дочерних авиакомпаний по договорам на предоставление услуг по авиационной безопасности.

## РАЗВИТИЕ БРЕНДА И КАЧЕСТВА УСЛУГ

В 2015 году Аэрофлот продолжил работу по укреплению лидерских позиций, продвижению бренда Компании как ведущего перевозчика с высоким уровнем безопасности и комфорта на борту, молодым авиапарком и развитой сетью маршрутов. Компания входит в число лидеров отрасли по качеству обслуживания пассажиров, что подтверждается высокими позициями в признанных мировых рейтингах и получением престижных премий, включая премию Skytrax World Airline Awards в номинации «Лучшая авиакомпания Восточной Европы».

В целях укрепления позиции национального авиаперевозчика, продвижения корпоративной репутации, поддержки продаж Группы «Аэрофлот», а также повышения лояльности пассажиров и партнеров, в отчетном году Аэрофлот продолжил реализацию продуктовых, тактических и имиджевых маркетинговых мероприятий в России и на зарубежных рынках. Аэрофлот реализовал серию беспрецедентных медийных проектов с использованием современных световых технологий. Компания приняла участие в Московском международном фестивале света, а также организовала и успешно провела новогоднее Аэрофлот-шоу в крупных городах России (Санкт-Петербурге, Владивостоке, Сочи, Казани, Ростове-на-Дону).

Наибольшее количество тактических рекламных активностей в 2015 году было посвящено поддержке продаж Аэрофлота как с использованием классических СМИ (пресса, наружная реклама, радио), так и сети интернет.

В 2015 году продвижение услуг авиакомпании «Аэрофлот» на российском рынке осуществлялось за счет:

- проведения масштабных кампаний по анонсированию летнего и зимнего расписания полетов;
- реализации годовых программ размещения в ключевых аэропортах Российской Федерации;
- расширения присутствия на российском рынке посредством анонсирования открытия полетов в Архангельск, Мурманск, Магадан, Воронеж и Саратов;
- стимулирования спроса в регионах Российской Федерации в период межсезонья;
- информирования потенциальных клиентов о специальных тарифных предложениях в течение года.

С целью поддержки и развития продаж на зарубежных рынках были проведены тактические рекламные кампании во Франции, Бельгии, Великобритании, Германии, Польше, США, Японии, Индии, Китае, Корее, Армении, Латвии. Целью кампаний стало стимулирование продаж прямых перелетов в Москву, транзитных авиаперевозок между Европой и Азией, в пункты Российской Федерации, отдельных услуг и сервисов Аэрофлота, а также продвижение бренда среди профессиональной аудитории. Особое внимание в 2015 году было уделено имиджевому рекламному продвижению на приоритетных рынках Азии (Китай, Южная Корея), рекламные кампании были сфокусированы на построении знания о бренде, а также на развитии спроса на транзитные перевозки из Азии в Европу.



**SkyTrax**

лучшая авиакомпания Восточной Европы

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

С целью принятия эффективных управленческих решений, направленных на развитие продукта авиакомпаний Группы «Аэрофлот», повышения конкурентоспособности на мировом рынке пассажирских авиаперевозок, а также потребительской лояльности ПАО «Аэрофлот» на регулярной основе проводит широкомасштабные маркетинговые исследования, такие как:

- изучение индекса потребительской лояльности по методологии NPS (Net Promoter Score). Исследование проводится совместно с компанией Bain & Company. В 2015 году индекс NPS авиакомпании «Аэрофлот» вырос на 5 процентных пунктов и составил 72 %;
- определение уровня качества выполнения стандартов обслуживания пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» совместно с исследовательским холдингом «Ромир мониторинг стандарт» по методологии «Скрытый пассажир». Показатель как на протяжении четырех кварталов проекта, так и по итогам 2015 года составил 93 %, что говорит о постоянстве качества предоставляемого Компанией сервиса;
- оценка потребительской удовлетворенности предоставляемым авиакомпанией «Аэрофлот» продуктом на рынках Европы, Ближнего Востока и Азии совместно с IATA в рамках исследований «Airs@t», а также в рамках совместного проекта SkyTeam «Customer Experience Research» среди всех авиакомпаний-участников альянса.

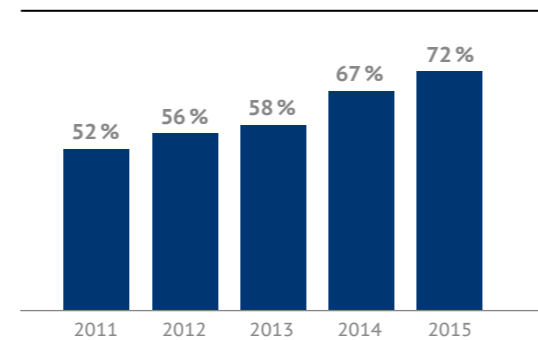
В 2015 году было проведено исследование по изучению особенностей целевых аудиторий на рынках Китая и Южной Кореи. Результаты данных исследований легли в основу концепции продвижения бренда «Аэрофлот» на ключевых азиатских рынках.

Был проведен анализ тенденций в сфере программ лояльности и оценка их имплементации в программу «Аэрофлот Бонус», а также исследование целевой аудитории на предмет восприимчивости к игровым механикам с целью повышения вовлеченности потребителей в процесс взаимодействия с компанией.

Для оценки партнерства с футбольным клубом «Манчестер Юнайтед» и степени его влияния на лояльность и узнаваемость бренда «Аэрофлот» был проведен опрос пассажиров на борту. По результатам исследования было выявлено, что большинство опрошенных пассажиров осведомлены о партнерстве Аэрофлота с клубом «Манчестер Юнайтед» и данный факт положительно влияет на имидж авиакомпании. 6 % пассажиров на международных рейсах выбрали Аэрофлот исключительно из-за партнерства с «Манчестер Юнайтед», а 29 % пассажиров отметили, что партнерство с клубом положительно повлияло на их выбор в пользу Аэрофлота.

В целях оценки бренда авиакомпании «Россия» в 2015 году был проведен опрос методом онлайн-анкетирования. По результатам исследования было выявлено, что наиболее сильная позиция по уровню известности у авиакомпании «Россия» – в Санкт-Петербурге, Самаре, Адлере/Сочи, а также в группе часто летающих пассажиров (более трех раз в год).

Динамика индекса потребительской лояльности (NPS) авиакомпании «Аэрофлот»



## ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПассажиРОВ

Аэрофлот стремится предоставлять всем своим клиентам максимальный уровень сервиса как на земле, так и на борту самолета. Постоянно совершенствуются меню, система развлечений, предлагаются новые дополнительные услуги для того, чтобы сделать путешествие максимально комфортным.

### Обслуживание на борту самолета

В 2015 году продолжилась реализация программы по оснащению самолетов авиакомпании «Аэрофлот» оборудованием для доступа к сети интернет. По состоянию на конец года 35 воздушных судов были оборудованы доступом к Wi-Fi (22 Airbus A330 и 13 Boeing 777). Таким образом, доступ в интернет предоставляется на всем дальнемагистральном флоте авиакомпании «Аэрофлот».

В рамках обновления ряда сервисов пассажирам класса бизнес предлагаются:

- современные видеоприборы Premier IFE на базе планшетного компьютера Samsung Galaxy Tab S 8.4 (ряд направлений средней продолжительности полета);
- дорожные наборы, брендированные логотипом известной мировой марки Salvatore Ferragamo (рейсы от 6 часов);
- новые косметические принадлежности фирмы Caudalie в туалетных кабинках (рейсы от 8 часов).

### Обслуживание в аэропорту

В целях повышения качества обслуживания в аэропортах Амстердама, Афин, Бангкока, Барселоны, Болоньи, Брюсселя, Будапешта, Венеции, Женевы, Лондона, Мадрида, Парижа, Праги, Риги, Рима, Таллина, Токио и Франкфурта была внедрена услуга Fast Track.

В терминале D аэропорта Шереметьево в 2015 году были произведены:

- оснащение бизнес-залов автономными индивидуальными зарядными устройствами для персональных гаджетов пассажиров;
- установка новых измерителей для ручной клади с электронными весами перед выходом на посадку;
- обновление интерьера комнат для несопровождаемых детей.

### Обслуживание в интернете

Развивая обслуживание в сети интернет, Аэрофлот внедрил сервис по бронированию отелей, запустил интерфейс бронирования и покупки билетов на китайском языке, обновил раздел «Спецпредложения», ввел новую

услугу «Гарантированная цена». Кроме того, было внедрено мобильное приложение «Аэрофлот» для iPad и улучшена функциональность ряда сервисов, в том числе расширена поддержка Passbook и Google Now.

### Обслуживание в дочерних авиакомпаниях

Дочерние авиакомпании ПАО «Аэрофлот» в 2015 году осуществляли широкий спектр мер по повышению качества обслуживания.

Авиакомпания «Россия» внедрила новые подходы и технологии обслуживания пассажиров, а также расширила ассортимент торговли продуктами и напитками на внутренних авиалиниях.

Авиакомпания «Аврора» начала предоставлять брендированные пледы в классах «Бизнес» и «Эконом» на борту самолета, а также включила горячие блюда национальной кухни на рейсах в Японию, Китай и Корею. Был запущен обновленный сайт компании.

Авиакомпания «Донавиа» ввела услуги мобильной регистрации в аэропортах Ростова-на-Дону, Минеральных Вод и Домодедово (Москва).



**72 %**  
индекс NPS  
авиакомпаний  
«Аэрофлот»



**35**  
**ВОЗДУШНЫХ**  
**СУДОВ**  
оборудованы  
доступом к Wi-Fi



## SkyPriority

С 2013 года в авиакомпании «Аэрофлот» как члене альянса SkyTeam реализуется проект SkyPriority, предусматривающий ускоренное прохождение предполетных формальностей наиболее часто летающими пассажирами. В рамках проекта пассажирам предлагается приоритет при регистрации, сдаче багажа, прохождении паспортного контроля, посадке.

В 2015 году продолжилась реализация программы по распространению услуги Fast Track/SkyPriority (ускоренное прохождение паспортного контроля и контроля безопасности) на хабы альянса SkyTeam.

## ПРОГРАММА «АЭРОФЛОТ БОНУС»

Аэрофлот реализует крупнейшую в России, СНГ и Восточной Европе программу для часто летающих пассажиров – «Аэрофлот Бонус». В 2015 году количество участников программы выросло на 13,0 % и составило 5,1 млн человек. Участники программы являются важным элементом поддержания лояльности клиентской базы. Среднее количество полетов активного участника программы «Аэрофлот Бонус» за 2015 год составило 6,5.

Программа «Аэрофлот Бонус» дает ее участникам возможность накапливать мили за полеты на рейсах Группы «Аэрофлот», авиакомпаний альянса SkyTeam, а также за покупки по совместным банковским картам и услуги партнеров программы по всему миру.

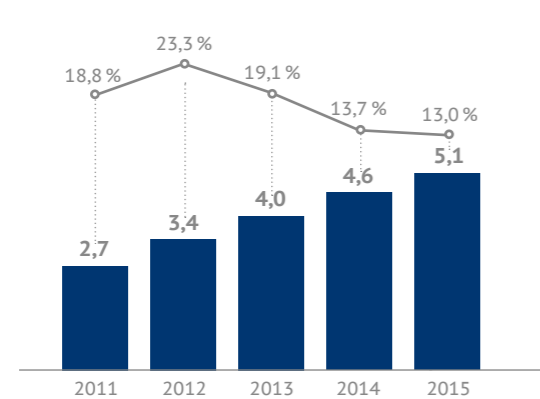
Накопленные мили можно обменивать на премиальные авиабилеты по всей сети маршрутов Группы «Аэрофлот» и авиакомпаний альянса SkyTeam, повышение класса обслуживания, проживание в отелях, прокат автомобилей и товары и услуги в «Каталоге премий». Участники программы также могут

перечислять мили в благотворительные фонды в рамках проекта «Мили милосердия».

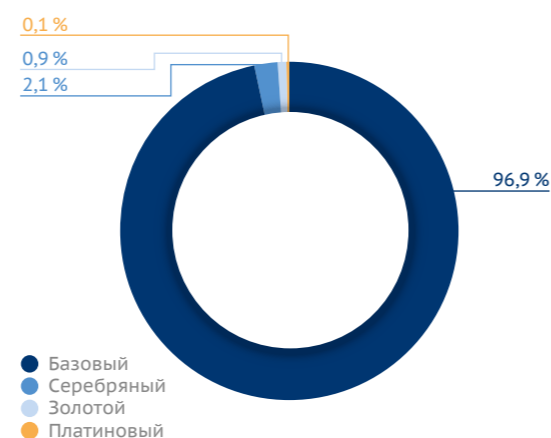
Программа предусматривает несколько уровней участия: Базовый, Серебряный, Золотой и Платиновый. Участники элитных уровней получают дополнительные привилегии при осуществлении полетов на рейсах Группы «Аэрофлот» и партнеров.

В 2015 году в программу было привлечено 18 партнеров по начислению миль, разработан и введен в эксплуатацию функционал «Каталог премий», позволяющий обменивать мили на товары и услуги компаний, произведено расширение функциональности мобильных приложений в части использования программы «Аэрофлот Бонус». Расширена география услуги повышения в классе обслуживания на стойках регистрации за мили. С целью усиления привлекательности программы, повышения клиентоориентированности и увеличения дохода было проведено порядка 20 специальных акций с партнерами программы.

**Динамика количества участников программы «Аэрофлот Бонус», млн человек**



**Структура участников программы «Аэрофлот Бонус» по уровню членства**



**5,1 млн участников** программы «Аэрофлот Бонус»



**18 новых партнеров** в программе «Аэрофлот Бонус»

# ИННОВАЦИИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

## ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Группа «Аэрофлот» как лидер отрасли придерживается концепции инновационного развития в целях дальнейшего укрепления конкурентных позиций на глобальном рынке авиаперевозок.

Основным документом, определяющим векторы инновационного развития Компании, является Программа инновационного развития ПАО «Аэрофлот» (далее – Программа), утвержденная Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 24 июня 2011 года (протокол № 16) и рабочей группой по развитию частно-государственного партнерства в инновационной сфере при Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям 28 июня 2011 года.

Направления инновационного развития дочерних авиакомпаний «Россия», «Оренбургские авиалинии», «Донавиа» и «Аврора» определены в соответствующих программах, утвержденных советом директоров компаний в 2015 году.

Программа инновационного развития ПАО «Аэрофлот» включает в себя основные направления инновационного развития Компании, основные инновационные проекты и проекты в области исследований и разработок. Программа также включает показатели ее эффективности в средне- и долгосрочной перспективе на период до 2020 года, в том числе:

- снижение себестоимости авиаперевозок;
- энергоэффективность и ресурсосбережение;
- улучшение качества услуг;
- повышение производительности труда;
- повышение экологичности;
- повышение летной и авиационной безопасности;
- повышение пунктуальности и надежности полетов.

Перечень мероприятий по совершенствованию инновационной деятельности, предусмотренный Программой, включает инициативы

по развитию системы управления инновационной деятельностью и меры по созданию инновационной экосистемы (сотрудничество с субъектами малого и среднего предпринимательства, вузами и научными организациями, партнерство в рамках технологических платформ), разработке ИТ-технологий, совершенствованию и реинжинирингу бизнес-процессов. В Компании разработана система мер по обеспечению реализации Программы, включающая среднесрочный план реализации Программы, дорожную карту и предусматривающая функционирование системы непрерывного мониторинга реализации Программы.

Основные направления инновационной деятельности:

- модернизация флота;
- расширение маршрутной сети;
- внедрение комплексных систем по основным направлениям операционной деятельности (наземное обеспечение, техническое обслуживание и ремонт, авиационная безопасность и другие);
- совершенствование услуг по обслуживанию пассажиров;
- реализация комплексных ИТ-проектов, в том числе унификация и объединение информационных систем компаний Группы, внедрение единых ИТ-решений в операционной деятельности, автоматизация управления сетью маршрутов и парком воздушных судов, создание единой системы продаж билетов на рейсы компаний Группы, создание единой системы закупок авиатоплива, внедрение эффективных ИТ-решений в обслуживании пассажиров и другое.

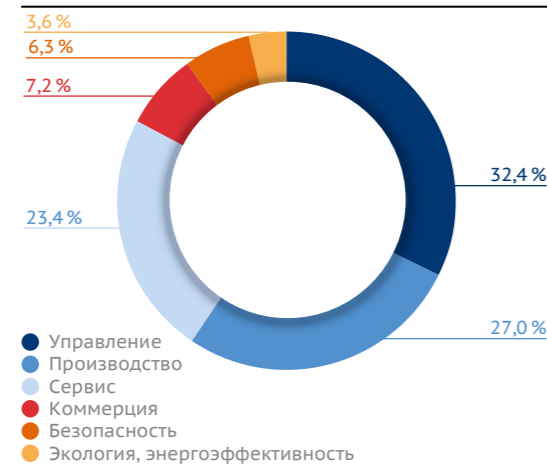
Основными направлениями инновационных проектов в отчетном году являлись работы в области информационных технологий, безопасности полетов и повышения качества обслуживания пассажиров.

Реализация проектов осуществлялась в сотрудничестве с вузами и научными организациями. В среднесрочной перспективе Компания планирует расширить партнерскую сеть вузов и научных организаций в регионах своего присутствия в целях проведения совместных НИОКР, подбора и совместной подготовки кадров, повышения квалификации сотрудников, научно-технического прогнозирования, обмена научно-технической информацией.

Ряд проектов в отчетном году был реализован в сотрудничестве с прочими организациями, в том числе субъектами малого и среднего предпринимательства (СМСП):

- разработка подходов к анализу функциональной безопасности объектов авиационной информационной инфраструктуры;
- разработка и внедрение индекса Aeroflot Payment Index (индекс платежных систем);
- разработка индекса международных систем, включая AFOP для локальных рынков.

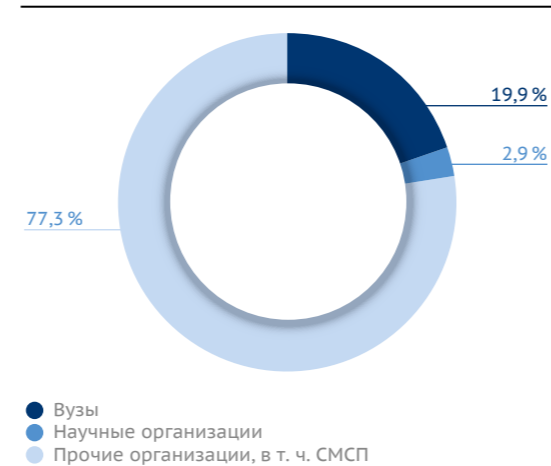
Структура расходов ПАО «Аэрофлот» на инновационное развитие по направлениям деятельности в 2015 году



В 2015 году продолжилось сотрудничество с НП «Клуб директоров по науке и инновациям» и Технологической платформой «Авиационная мобильность и авиационные технологии». Участие в данных некоммерческих организациях способствует:

- инициированию проектов, близких к основному виду деятельности Компании;
- привлечению финансирования, в том числе и бюджетного, для решения задач отрасли и ПАО «Аэрофлот»;
- принятию решений государственных органов после предварительного мониторинга на коммуникационных площадках;
- инновационному развитию Компании.

Структура расходов ПАО «Аэрофлот» на исследования и разработки по исполнителям в 2015 году



## ОСНОВНЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ 2015 ГОДА

- НИОКР «Создание интерактивной связи между «базой» и точками удаленного доступа».

Исследование, разработка и внедрение дополнительного модуля (программного обеспечения) для современной компьютерной системы профессиональной подготовки летного состава ПАО «Аэрофлот».

- Разработка концепта и внедрение системы организации и проведения постоянно действующего внешнего конкурса по методике краудсорсингового исследования с привлечением пассажиров Аэрофлота к решению задач по совершенствованию деятельности Компании.

Наглядная демонстрация в реальном времени результатов внедряемых проектов, демонстрация открытости партнерам и клиентоориентированности, получение предложений, их анализ и внедрение. Повышение индекса удовлетворенности клиентов.

- ИС «База знаний».

Повышение качества обслуживания пассажиров, увеличение скорости реагирования на их запросы, повышение квалификации персонала, инструмент обучения работников.

- Автоматизация внесения изменений по данным клиента в информационных системах ПАО «Аэрофлот».

Система, представляющая собой интеграционный шлюз, который из 20 «ручных» операций автоматизирует 17 и объединяет в себе несколько программных продуктов, необходимых для осуществления процесса регистрации клиента в программе Корпоративная лояльность. Кроме того, система автоматически осуществляет проверку

полученных от пользователей заявок и заполняет формы запросов для других подразделений, что значительно упрощает и ускоряет процесс регистрации клиента в программе «Корпоративная лояльность».

- Разработка и внедрение Системы Управления Агентскими и Корпоративными Продажами.

Автоматизация процесса управления взаимоотношениями с агентами и корпоративными клиентами, включающая в себя ведение профиля контрагента, предусматривающего множественные параметры, распределение контрагентов между менеджерами и автоматизацию коммуникаций с контрагентами.

Система обеспечит возможность оперативной замены сейлз-менеджера без ущерба для бизнеса, ускорит рост привлечения новых клиентов за счет профессиональных рассылок, направленных на разные сегменты потребителей, повысит эффективность продаж за счет упрощения процесса ведения базы корпоративных клиентов и агентов авиакомпании.

- Разработка и внедрение системы кэширования информации о наличии мест и стоимости перевозок для обслуживания поисковых запросов от веб-сайтов онлайн-трэвел-агентств и Аэрофлота. Формирование процедур загрузки и поддержания в актуальном состоянии информации о наличии мест в классах бронирования, стоимости перевозок на рейсы компаний Группы «Аэрофлот» без обращений в систему бронирования (хост).

Система кэширования предназначена для организации буфера между метапоисковыми системами и системой бронирования Sabre. Подключение к кэшу метапоисковых систем и онлайн-агентов позволяет

сформировать сеть интернет-дистрибуции ресурсов авиакомпаний без увеличения трафика в систему бронирования авиакомпаний. При этом источником информации является не система бронирования авиакомпаний, а система кэширования. При обращении напрямую в систему бронирования расходы на платный трафик в веб-сервисы Sabre будут минимальными.

- Разработка и внедрение продажи дополнительных услуг на мобильном сайте, посредством мобильных приложений.

Обеспечивает возможность продажи дополнительных услуг на мобильном сайте, в мобильных приложениях авиакомпании «Аэрофлот» («Аэроэкспресс», аренда автомобилей, бронирование отелей, страховые услуги).

- Разработка компьютерного тренажера для отработки навыков речевого взаимодействия членов экипажа при выполнении ими чек-листов на воздушных судах Airbus A320 на основе технологии семантического анализа речи.

Перевод обучения пилотов по программе выполнения чек-листа (на воздушных судах Airbus A320) на новые речевые технологии, основанные на распознавании семантики

речевых высказываний пилотов для моделирования реального процесса общения в кабине экипажа. Использование семантического анализа речи пилотов делает процесс обучения более самостоятельным и эффективным.

- Разработка и внедрение мобильного приложения для бортпроводников.

Мобильное приложение для внесения информации по полетному заданию в электронном виде, отзывов пассажиров и их анкетирование, учет и выдача алкогольных напитков на борту, учет дополнительных услуг на борту.

- Анализ перспектив использования ГЛОНАСС при осуществлении перевозок гражданским авиационным транспортом в труднодоступных и малоосвоенных регионах.

Позволяет снизить риски, связанные с предъявлением необоснованных требований к точности и надежности аэронавигационного обеспечения полетов воздушных судов гражданской авиации системой ГЛОНАСС в труднодоступных и малоосвоенных регионах, а также определить пути повышения эффективности ее применения.

## РАЗВИТИЕ В ОБЛАСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Основные проекты в области информационных технологий, реализованные в 2015 году:

- запущена в эксплуатацию платформа Sabre Intelligence Exchange (реализовано оповещение пассажиров о начале самостоятельной регистрации, возможности повышения класса обслуживания, необходимости внесения визовой информации);
- осуществлен переход SAP ERP на новую платформу SAP HANA;
- запущена в эксплуатацию Программа корпоративной лояльности;
- реализован первый этап Платформы электронной коммерции (реализованы сервисы бронирования отелей, покупки страховок и билетов на «Аэроэкспресс»);

- внедрена система продажи дополнительных услуг с оформлением EMD;
- внедрена система Sabre Flight Plan Manager в рамках Программы автоматизации производственной деятельности Sabre Air Centre;
- на веб-сайте Компании реализованы сервисы для пассажиров «Виртуальный подарочный сертификат» и «Гарантированная цена»;
- введена в промышленную эксплуатацию Система управления агентскими и корпоративными продажами;
- проведено оборудование и активация сервиса «Интернет на борту» трех воздушных судов Boeing 777 и двух Airbus A330.

## РАЗВИТИЕ В ОБЛАСТИ АВИАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Особое внимание уделяется развитию системы авиационной безопасности, включая кинологическую составляющую. В 2015 году Компания продолжила научные исследования в области использования кинологических методов при обеспечении авиационной безопасности. В отчетном году завершился первый этап опытно-конструкторской работы «Разработка программно-математического обеспечения для автоматизации процесса объективизации поискового результата на основе регистрации и интегрального анализа физиологических показателей служебной собаки», которая была начата в

2014 году. Достигнутые результаты работы позволяют всем задействованным подразделениям органов управления и контроля в реальном времени получать объективные результаты поисковой деятельности кинологического расчета в виде формализованного протокола.

В 2015 году Федеральным институтом промышленной собственности был зарегистрирован товарный знак «Ольфакторный мониторинг», закрепляющий в качестве правообладателя ПАО «Аэрофлот».

# ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Закупочная деятельность в Группе «Аэрофлот» проводится в соответствии с Федеральным законом от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», Положением о закупках товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот», соответствующими положениями дочерних компаний, а также иными нормативно-правовыми актами, утверждаемыми Правительством Российской Федерации и регулирующими вопросы закупочной деятельности. Для нужд дочерних компаний проводятся как консолидированные закупки, проводимые ПАО «Аэрофлот», так и самостоятельные закупки компаний.

Ключевыми приоритетами Группы в области закупок являются обеспечение прозрачности торгов, недопущение дискриминации и необоснованных ограничений, расширение количества участников закупок для достижения максимального экономического эффекта и сокращения издержек.

## ЗАКУПКИ АВИАТОПЛИВА

Все контракты на поставку топлива в течение 2015 года были заключены ПАО «Аэрофлот», исходя из результатов конкурсных процедур, победителями которых признавались контрагенты, предложившие наиболее привлекательное сочетание экономических и финансовых показателей, а также гарантирующие необходимый уровень надежности, включая обеспечение безопасности полетов. Среднемесячный суммарный объем закупок авиатоплива для воздушных судов Группы «Аэрофлот» на территории Российской Федерации в 2015 году составил 81 тыс. тонн, из них доля ПАО «Аэрофлот» составила 27 %, а доля других авиакомпаний Группы – 73 %.

Применение открытых конкурентных процедур и формульное ценообразование позволяют оптимизировать затраты на закупку топлива, которые традиционно являются одной из основных статей расходов авиакомпании. Механизмы формульного ценообразования на авиатопливо определяются в ходе проведения конкурентных процедур. Доля топлива, закупленного в течение 2015 года по формульному ценообразованию, на территории Российской Федерации составила 76 %, в зарубежных аэропортах – 96 %. В силу нестабильной эконо-

В ПАО «Аэрофлот» и дочерних компаниях широко применяются современные конкурентные способы закупки товаров, работ, услуг, включая электронную форму проведения. В 2015 году доля проведенных конкурентных процедур закупки в электронной форме ПАО «Аэрофлот» составила 95,98 % от общего объема конкурентных процедур в количественном выражении. Доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 50,45 % от общего объема закупок, что превышает аналогичный показатель 2014 года на 6,3 % и соответствует требованиям Росимущества (указание № ГН-13/1206 от 21 января 2011 года). В среднем на одну процедуру было подано 3,53 заявки, на 1,1 больше, чем годом ранее, что свидетельствует о полной прозрачности и конкурентности проводимых закупочных процедур, а также о повышении интереса потенциальных участников к закупочным процедурам, проводимым ПАО «Аэрофлот».

мической ситуации применение формульного ценообразования на территории Российской Федерации в 2015 году сократилось на 4 процентных пункта по сравнению с 2014 годом.

Во исполнение поручения заместителя Председателя Правительства Российской Федерации согласно п. 3 протокола совещания от 21 ноября 2011 года № ИС-П9-25пр и в целях защиты от необоснованного роста цен на авиатопливо и образования его искусственного дефицита, закупка авиатоплива в ПАО «Аэрофлот» ориентирована на прямое сотрудничество с вертикально интегрированными нефтяными компаниями, по договорам с их дочерними организациями, специализирующимися на реализации авиатоплива.

На уровне Группы система закупок авиатоплива определяется условиями агентских договоров. Формируя консолидированную заявку с учетом потребностей всех компаний Группы, ПАО «Аэрофлот» инициирует проведение закупочных процедур по выбору поставщиков авиатоплива и оказанию услуг по авиатопливообеспечению воздушных судов.

Практически вся потребность дочерних авиакомпаний в авиатопливе обеспечивается по данной схеме. Исключение составляет небольшое количество аэропортов на территории Российской Федерации (менее 3 %), которые не входят в число контрактных и запасных, а также аэропорты, где процедура авиатопливообеспечения является предметом договоров о комплексном наземном обслуживании.

## ЗАКУПКИ У СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Закупочная деятельность в ПАО «Аэрофлот» проводится с широким привлечением субъектов малого и среднего предпринимательства. За период с 1 июля 2015 года по 31 декабря 2015 года доля закупок ПАО «Аэрофлот» у субъектов малого и среднего предпринимательства составила 17,9 % от объема закупок, рассчитанного в соответствии с требованиями постановления Правительства Российской Федерации № 1352, а объем закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства по процедурам, проводимым только среди данных субъектов, составил 8,55 %, что значительно превышает установленные законодательством объемы.

Вопросы оптимизации закупок авиатоплива в авиакомпании «Аэрофлот» находятся под контролем конкурсной комиссии ПАО «Аэрофлот» и оцениваются действующим Топливным комитетом.

В ПАО «Аэрофлот» разработана и принята в установленные сроки пилотная программа партнерства с субъектами малого и среднего предпринимательства, а также сформирован перечень товаров, работ, услуг, закупаемый у субъектов малого и среднего предпринимательства.

Субъекты малого и среднего предпринимательства принимают активное участие в реализации программы импортозамещения.

В дальнейшем Группа «Аэрофлот» намерена продолжать оказывать поддержку субъектам малого и среднего предпринимательства путем упрощения их доступа к закупкам с учетом особенностей участия таких организаций и специфики гражданской авиации.

## СОВЕЩАТЕЛЬНЫЙ ОРГАН, ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА ОБЩЕСТВЕННЫЙ АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОВОДИМЫХ ЗАКУПОК

В целях повышения прозрачности закупочной деятельности в ПАО «Аэрофлот» образован Советский орган, отвечающий за общественный аудит эффективности проводимых закупок. В состав Советского органа вошли представители общественных организаций, отраслевой и академической науки, специалисты, широко известные в сфере закупочной деятельности.

Задачи Советского органа:

- осуществление аудита закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»;
- мониторинг реализации ПАО «Аэрофлот» мероприятий по расширению доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам;
- повышение эффективности использования передовых технологических решений, обеспечение публичности, развитие добросовестной конкуренции при осуществлении ПАО «Аэрофлот» закупочной деятельности.

Деятельность Советского органа осуществляется в соответствии с планом работы на календарный год.



Информация о деятельности Советского органа публикуется в открытом доступе на официальном сайте Компании: <http://www.aeroflot.ru/cms/content/soveshchatelniy-organ>.



Глава 4

# ЭТАЛОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Управление персоналом .....	90
Экология и защита окружающей среды.....	98
Благотворительные программы и спонсорство.....	101

## ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Группа «Аэрофлот» играет важную роль в жизни общества, обеспечивая транспортную доступность российских регионов и содействуя повышению мобильности населения. Группа успешно работает на благо широкого круга заинтересованных сторон, включая, прежде всего, своих пассажиров и сотрудников.

Руководство Группы «Аэрофлот» в полной мере понимает и принимает на себя ответственность не только за успешное функционирование Группы, но и за развитие России и решение актуальных проблем современности, а также соблюдение прав всех заинтересованных сторон. В связи с этим важным аспектом в деятельности Группы и ее развитии является поиск баланса между реализацией общественных и экономических интересов.

Тесно связывая свои результаты с развитием России, Группа «Аэрофлот» реализует многочисленные проекты в сфере корпоративной социальной ответственности, направленные на развитие российского общества, развитие культуры и спорта, поддержку социально незащищенных слоев населения, сохранение природы и другие социально важные проекты.

Группа «Аэрофлот» соблюдает все применимые требования законодательства в области работы с персоналом, охраны труда и окружающей среды и стремится к соответствию передовым мировым стандартам корпоративной социальной ответственности.



**34 тыс. человек**  
численность персонала Группы

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Высококвалифицированный персонал является неотъемлемой составляющей успеха Группы «Аэрофлот». Последовательная работа с персоналом обеспечивает Группе стабильное развитие, высокую эффективность на всех ключевых направлениях деятельности и доверие со стороны пассажиров и общества.

### КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛА

Кадровая политика Аэрофлота направлена на укрепление позиций авиакомпаний Группы на российском и международном рынках авиаперевозок и завоевание доверия пассажиров.

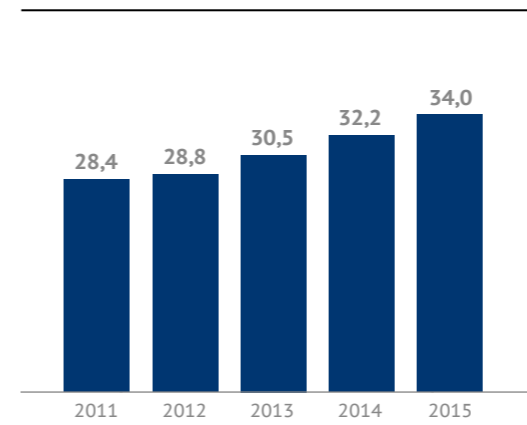
Целью кадровой политики является формирование эффективной системы взаимоотношений как одной из основных составляющих конкурентных преимуществ Группы, достижение экономической эффективности по всем направлениям работы с персоналом на основе всестороннего учета факторов, влияющих на мотивацию работника к наиболее полному раскрытию своего потенциала.

Общая списочная численность персонала компаний Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2015 года составила 34 тыс. человек, что на 5,6 % превышает показатель на 31 декабря 2014 года. Рост численности персонала связан с расширением парка воздушных судов Группы и реализацией программы по трудоустройству сотрудников авиакомпании «Трансаэро». По состоянию на 31 декабря 2015 года на работу в Группу «Аэрофлот» из авиакомпании «Трансаэро» было принято около 2 тыс. человек, другие сотрудники находились на этапе рассмотрения кандидатур. Всего для сотрудников «Трансаэро» в Группе «Аэрофлот» было открыто 6 060 вакансий.



**5,6 %**  
рост численности персонала

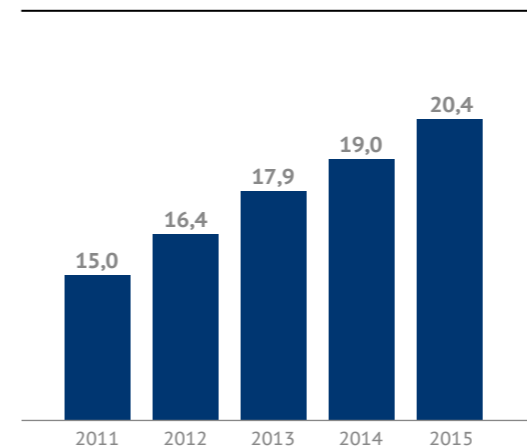
Динамика списочной численности персонала Группы «Аэрофлот», тыс. человек



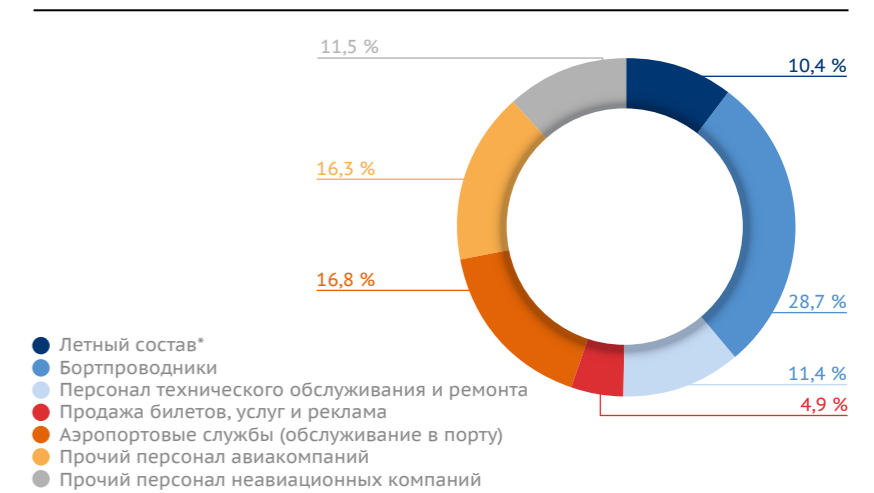
Изменение численности персонала Группы «Аэрофлот» в 2015 году по сравнению с 2014 годом



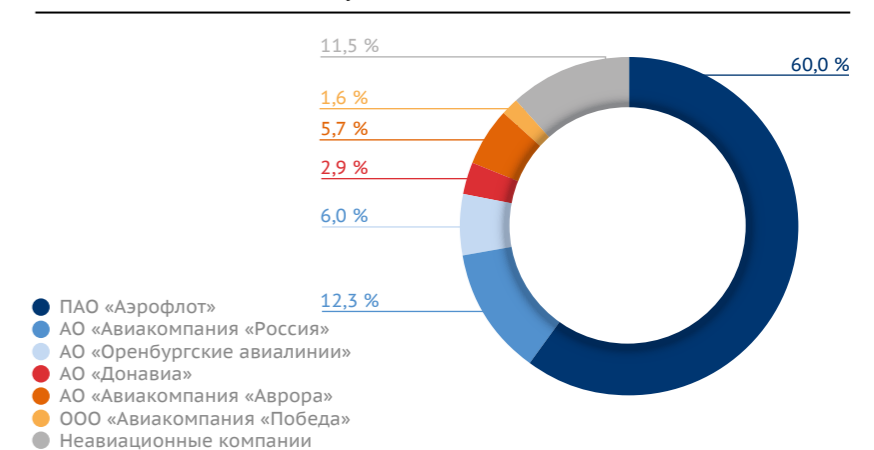
Динамика списочной численности персонала ПАО «Аэрофлот», тыс. человек



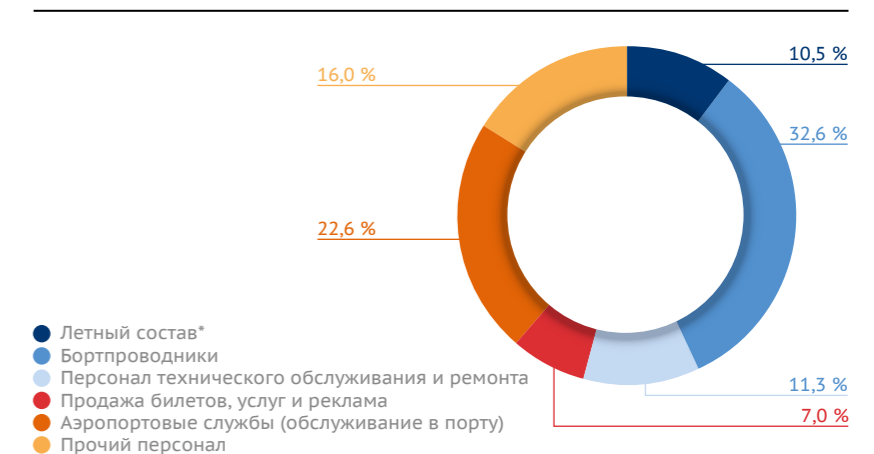
Структура персонала Группы «Аэрофлот» по видам деятельности в 2015 году



Структура персонала Группы «Аэрофлот» по компаниям в 2015 году



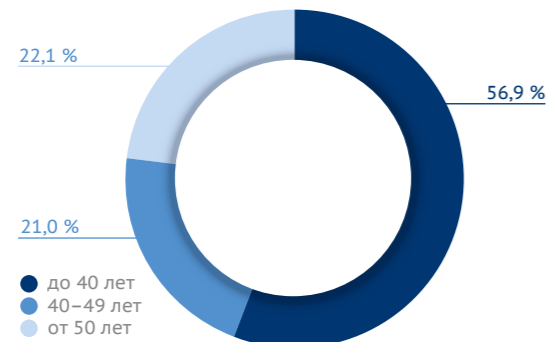
Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по видам деятельности в 2015 году



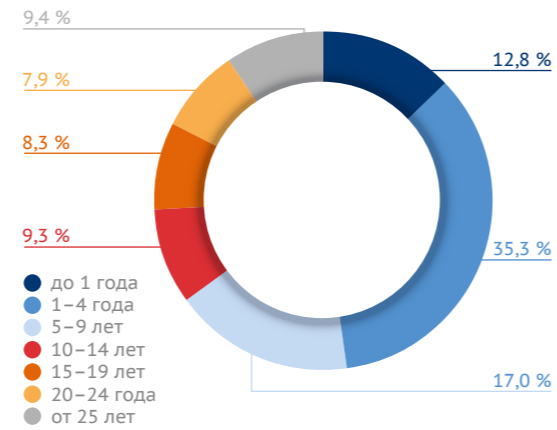
\* Включает командиров воздушных судов, вторых пилотов, прочий летный состав (борт-инженеры, пилоты-инструкторы и др.).

Примечание: списочная численность и структура персонала по состоянию на конец года.

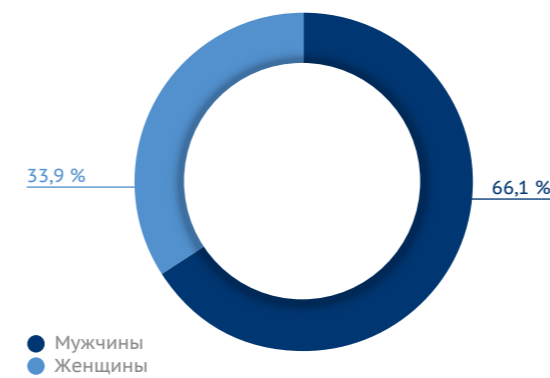
Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по возрастному составу в 2015 году



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по стажу работы в 2015 году



Гендерная структура руководящего состава ПАО «Аэрофлот» в 2015 году



**50,5 %**  
работников  
ПАО «Аэрофлот» –  
женщины



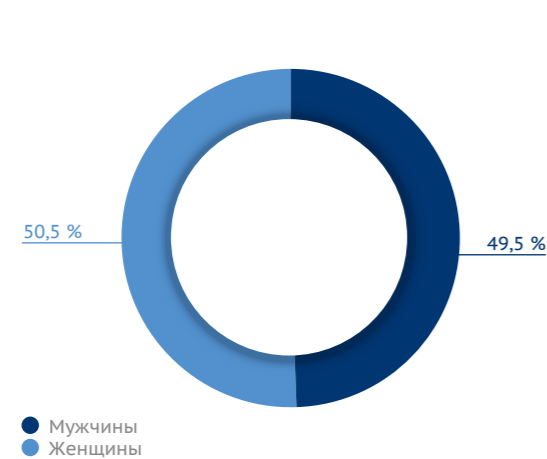
**18 пилотесс**  
работают  
в авиакомпаниях  
Группы «Аэрофлот»

## ГЕНДЕРНАЯ СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

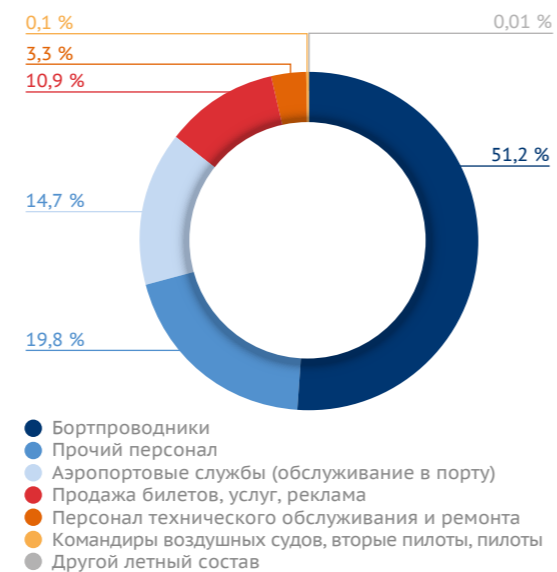
Аэрофлот придерживается принципа равных возможностей и оказывает равноценную поддержку женщинам независимо от занимаемой ими должности. 50,5 % сотрудников ПАО «Аэрофлот» – женщины. Женщины работают на самых разных участках – окружают пассажиров заботой в небе и на земле, работают по техническим специальностям, обеспечивают работу офисных подразде-

лений, а также пилотируют воздушные суда. В авиакомпаниях Группы успешно работают 18 пилотесс, в том числе командиры воздушных судов: 14 пилотесс в «Аэрофлоте», две – в «Донавиа», одна – в «Оренбургских авиалиниях» и одна пилотесса – в «Авроре». Около 34 % руководителей ПАО «Аэрофлот» – женщины (от уровня начальника отдела и выше).

Гендерная структура персонала ПАО «Аэрофлот» в 2015 году



Структура занятости женщин в ПАО «Аэрофлот» в 2015 году



## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

В 2015 году ПАО «Аэрофлот» провело мероприятия и организовало обучение более 28 тыс. слушателей (некоторые работники прошли более одной программы обучения) как внутри Компании, так и в сторонних учреждениях по программам подготовки, переподготовки, повышения квалификации и сертификации.

В сторонних образовательных учреждениях в 2015 году обучение прошли более 3 тыс. слушателей. Обучение проводилось по программам обязательной подготовки производственного персонала и подготовки общей направленности.

На базе департамента подготовки авиационного персонала ПАО «Аэрофлот» в 2015 году обучение прошли более 11 тыс. слушателей из числа инженерно-технического персонала, летного состава и наземных специалистов по программам обучения работе на новых типах воздушных судов и подготовки на авиационных тренажерах, организации пассажирских и грузовых авиаперевозок, бронирования в автоматизированной системе Sabre и другим.

Динамика числа слушателей обучающих программ, тыс. человек



В дочернем учреждении «Авиашкола Аэрофлота» в 2015 году обучение прошли около 14 тыс. слушателей. Основными направлениями переподготовки и повышения квалификации работников стали: наземное обслуживание воздушных судов, обучение бортпроводников, авиационная безопасность, правила перевозки опасных грузов, иностранные языки.

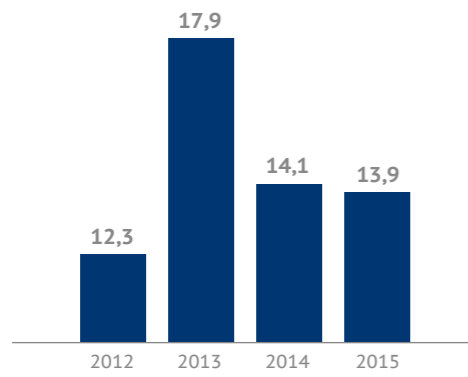
Примечание: структура персонала по состоянию на конец 2015 года.

## «АВИАШКОЛА АЭРОФЛОТА»

Частное профессиональное образовательное учреждение «Авиационная школа Аэрофлота» (далее – Авиашкола) стремится к лидерству в области подготовки авиационного персонала в России и обеспечению высоких стандартов подготовки на уровне лучших мировых практик.

В 2015 году Авиашкола осуществляла образовательную деятельность по подготовке специалистов летного экипажа, кабинного экипажа, специалистов, осуществляющих управление воздушным движением, техническое обслуживание воздушных судов, а также специалистов, занимающихся обеспечением полетов.

Число слушателей программ «Авиашколы Аэрофлота» (работники Группы «Аэрофлот»), тыс. человек



## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ

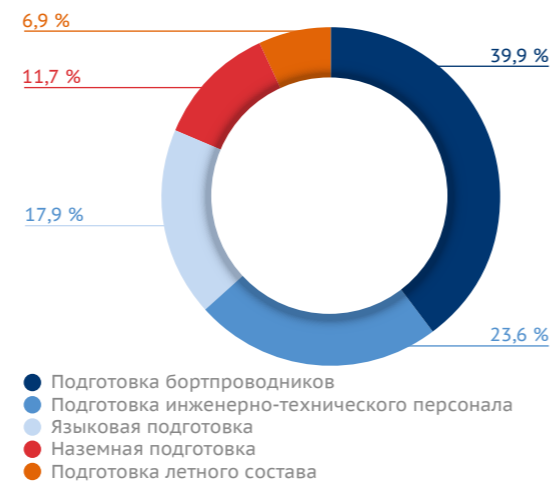
В 2015 году Компания в третий раз приняла участие в организации целевого набора абитуриентов на программу «Летная эксплуатация воздушных судов».

Студенты проходят обучение в Ульяновском высшем авиационном училище гражданской авиации (университет), Санкт-Петербургском государственном университете гражданской авиации и Московском государственном техническом университете

Авиашкола является надежным поставщиком профессиональных образовательных услуг для большинства авиакомпаний, аэропортов, других предприятий и организаций гражданской авиации России. Авиашкола много лет плодотворно сотрудничает с ведущими международными организациями в авиационной сфере и имеет аккредитационные документы ICAO, IATA, ТКП, Sabre, Amadeus, SITA и других организаций. Авиашкола также имеет Сертификат соответствия ISO 9001-2011.

Авиашкола входит в топ-10 лучших авторизованных учебных центров IATA в Европе.

Слушатели «Авиашколы Аэрофлота» по направлениям подготовки в 2015 году



гражданской авиации. Со студентами из целевого набора заключаются договоры, включающие обязанность выпускника заключить с ПАО «Аэрофлот» трудовой договор (контракт) и проработать в Компании не менее определенного количества лет. Первый выпуск состоится в 2017 году.

Помимо программы целевой подготовки в Аэрофлоте действует Положение об именной стипендии, которое позволяет мотивиро-

вать курсантов с целью привлечения на работу в авиакомпанию. По этому направлению заключены договоры о взаимном сотрудничестве с Ульяновским высшим авиационным училищем гражданской авиации, Санкт-Петербургским государственным университетом гражданской авиации, Краснокутским летным училищем гражданской авиации, Сасовским летным училищем гражданской авиации, Бугурусланским летным училищем гражданской авиации.

## НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ И НАГРАДЫ

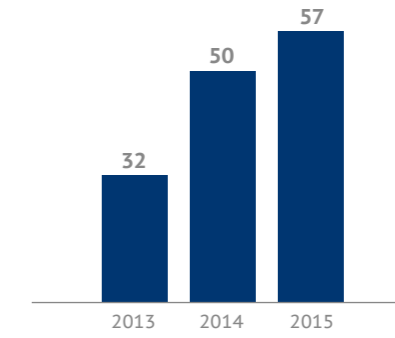
Аэрофлот использует награждение работников как инструмент повышения нематериальной мотивации, признания заслуг и вклада в деятельность авиакомпаний Группы. В 2015 году работа в области развития нематериальных форм мотивации персонала была направлена на обеспечение награждений и поощрений для работников компаний Группы «Аэрофлот», преуспевших в выполнении своих должностных обязанностей. В ПАО «Аэрофлот» корпоративными видами поощрений отмечены более 1,4 тыс. человек, из них 7 работников награждены почетным

## ОХРАНА И БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА

Транспортная отрасль имеет значительную долю рабочих мест с вредными и опасными условиями труда, что обуславливает высокую важность вопросов охраны и безопасности труда. ПАО «Аэрофлот» имеет сертификат соответствия организации работ по охране труда установленным государственным нормативным требованиям.

В 2015 году велась системная работа по обеспечению безопасности и охраны труда. Приоритетное внимание было уделено таким направлениям, как обучение и инструктаж по вопросам охраны труда, контроль условий и состояния охраны труда, предотвращение случаев травматизма, профилактика профессиональных заболеваний.

Динамика количества бюджетных мест подготовки, выделенных ПАО «Аэрофлот»



знаком «Отличник Аэрофлота», 145 работников – нагрудным знаком «За доблестный труд в Аэрофлоте». Знаки отличия вручены 91 работнику департамента производства полетов.

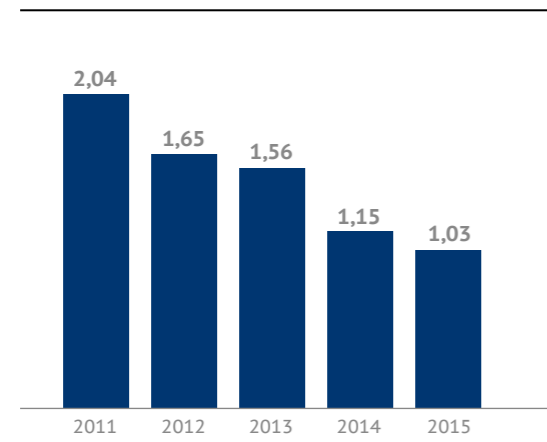
В дочерних компаниях в течение года наиболее успешные работники награждались корпоративными и ведомственными наградами Министерства транспорта Российской Федерации, а также региональными и городскими наградами.

В соответствии с Федеральным законом № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» в ПАО «Аэрофлот» в отчетном году была проведена специальная оценка условий труда на 5 615 рабочих местах.

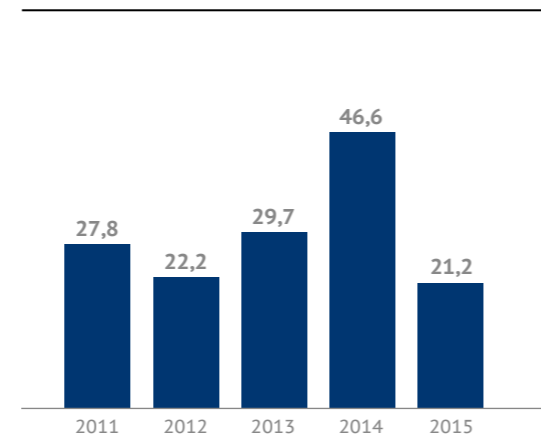
В отчетном году произошло 19 несчастных случаев различной степени тяжести. Причины были тщательно проанализированы, руководители соответствующих структурных подразделений довели до подчиненных работников обстоятельства и причины случаев, были проведены инструктажи по охране труда. Удельные показатели травматизма в 2015 году демонстрируют улучшение по сравнению с предыдущим отчетным периодом вследствие планомерной работы Компании в данном направлении.



Динамика численности пострадавших от несчастных случаев в расчете на 1 тыс. работников ПАО «Аэрофлот», человек



Динамика количества дней временной нетрудоспособности на одного пострадавшего по ПАО «Аэрофлот»



## СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА ПЕРСОНАЛА

Социальная политика Компании формируется и реализуется на системной основе в соответствии с Коллективным договором ПАО «Аэрофлот» и утвержденными локальными нормативными документами. Текущая редакция коллективного договора была принята в 2014 году на период до 1 декабря 2017 года.

Главной целью социальных программ является привлечение и удержание персонала, способствующего своим трудом укреплению бизнеса и достижению стратегических целей авиакомпании. Кроме того, социальные программы направлены на формирование

основных конкурентных качеств персонала: профессионализма, конструктивности, клиентоориентированности, кризисоустойчивости, командности, а также способствуют повышению мотивации и усилению лояльности персонала.

Социальные льготы, предусмотренные социальными программами, являются частью компенсационного пакета и способствуют созданию благоприятных условий для эффективного выполнения работниками производственных задач, обеспечивают социальную защиту персонала и поддерживают имидж авиакомпании «Аэрофлот».

### Программа негосударственного пенсионного обеспечения

Действующая в ПАО «Аэрофлот» система негосударственного пенсионного обеспечения основана на принципе взаимного участия работника и работодателя: на личные взносы участников программы от Компании начисляется доплата в размере 20 %. По состоянию на конец 2015 года в корпоративной программе негосударственного пенсионного обеспечения принимали участие 5 949 работников ПАО «Аэрофлот».

При выходе работников на пенсию Компания дополнительно к накопительной пенсии назначает участникам программы негосударственного пенсионного обеспечения корпоративную пенсию. По состоянию на 31 декабря 2015 года корпоративную пенсию получали 4 293 бывших работника Компании.

Одновременно с программой негосударственного пенсионного обеспечения в Компании действует поощрительная программа обязательного пенсионного страхования по софинансированию накопительной части государственной пенсии.

### Санаторно-курортное лечение работников и членов их семей

В рамках программы санаторно-курортного лечения работники Компании и члены их семей направляются в санаторно-курортные учреждения различных регионов России и за рубежом по медицинским показаниям.

Финансирование программы осуществляется за счет средств добровольного медицинского страхования, средств бюджета Фонда социального страхования Российской Федерации, формируемого из страховых взносов авиакомпании на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

В 2015 году в санатории за счет средств Компании были направлены 2 495 работников, в том числе 72 ребенка совместно с родителями прошли лечение по программе «Мать и дитя». Основные направления санаторно-курортного лечения – черноморское побережье и курорты Минеральных Вод.

В период летних школьных каникул 400 детей работников отдохнули в детском оздоровительном лагере «Звездочка» (Болгария, Солнечный Берег). Специальная реабилитационно-восстановительная лечебная программа для летного состава (пилотов и бортпроводников) была реализована на базе санатория в Чехии (Карловы Вары), где бесплатное лечение прошли 800 пилотов и бортпроводников.

### Жилищная программа для летного состава

В 2015 году в жилищной программе с субсидированием процентных ставок банковских ипотечных кредитов на приобретение жилья за счет средств Компании участвовали 47 пилотов.

### Предоставление служебного жилья ключевым специалистам за счет средств Компании

В течение года региональным ключевым специалистам Компании предоставлялось служебное жилье вблизи аэропорта Шереметьево. В служебном жилье в среднем проживали 1,5 тыс. работников Компании.

Основной зоной проживания является Летный городок Аэрофлота, расположенный в ГК «Озеро Круглое». Городок представляет собой не только место проживания и отдыха, но и площадку для формирования корпоративной культуры и обмена профессиональным опытом. Для проживающих организовано комфортабельное размещение, включая бесплатное пользование услугами спортивного комплекса, кинозалом, интернетом в номерах и другими удобствами. В 2015 году в Городке проживало более 1,1 тыс. работников Компании.

### Предоставление материальной помощи работникам и бывшим работникам

В 2015 году в рамках деятельности Комиссии по социальной политике ПАО «Аэрофлот» 114 работникам и бывшим работникам Компании была оказана материальная помощь в связи со сложными жизненными ситуациями.

### Программа по возмещению работникам затрат на содержание детей в детских дошкольных учреждениях

В 2015 году возмещение родительской платы за содержание ребенка в детских дошкольных учреждениях получили более 2 тыс. работников ПАО «Аэрофлот».



**2,5 тыс. работников** были направлены в санатории

# ЭКОЛОГИЯ И ЗАЩИТА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Являясь бесспорным лидером гражданской авиации России и осознавая свою ответственность перед обществом и будущими поколениями, Группа «Аэрофлот» стремится к обеспечению устойчивого экологического равновесия во всех сферах своей деятельности. Компании Группы соблюдают все требования законодательства в области охраны окружающей среды и стремятся к соответствию самым строгим международным стандартам в области экологии.



**На 1,2 %**

снизился удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот»

Экологическая политика ПАО «Аэрофлот» направлена на повышение энергетической и экологической эффективности конечного продукта. Ключевым направлением работы в этой области является повышение топливной эффективности воздушных судов, что позволяет снизить нагрузку на окружающую среду при одновременном сокращении расходов.

Помимо повышения топливной эффективности, в число приоритетов входят:

- сокращение энергоемкости операционной деятельности путем внедрения ресурсосберегающих процессов и технологий;
- управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья;

## ТОПЛИВНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В 2015 году в авиакомпаниях Группы продолжили действовать принятые ранее программы по экономии топлива и перехода к более современным топливэффективным воздушным судам, что направлено на минимизацию негативного воздействия на окружающую среду.

В целях повышения топливной эффективности авиакомпаниями Группы проводятся следующие мероприятия:

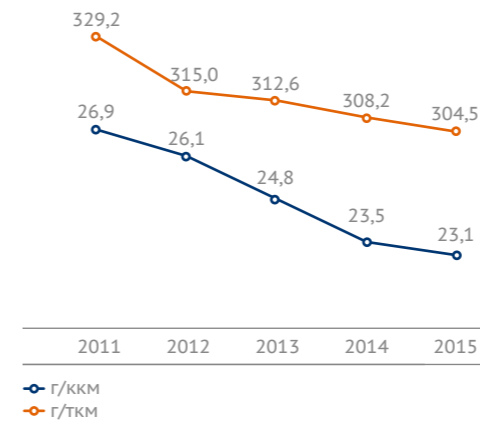
- анализ вариантов маршрутов между аэропортами вылета и посадки с целью выбора наиболее оптимального маршрута полета;
- оптимизация расхода топлива на запуск и руление;
- взлет на уменьшенной тяге двигателей;
- использование маршрутов спрямления;
- использование оптимальных схем захода и выполнения посадки;
- минимизация разницы между прогнозируемой и фактической коммерческими грузками в аэропортах отправления;

- использование показателей экологической эффективности деятельности в качестве одного из критериев при выборе поставщиков и подрядчиков;
- мотивация работников к бережному расходованию всех видов ресурсов.

В феврале 2015 года ПАО «Аэрофлот» успешно прошло наблюдательный аудит интегрированной системы экологического менеджмента и подтвердило ее соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. В ходе аудита была осуществлена проверка документации экологического менеджмента, а также проведена оценка условий производства и управления операциями с точки зрения их влияния на окружающую природную среду.

- управление центровкой воздушного судна;
- оптимальное использование вспомогательной силовой установки;
- использование наземных средств кондиционирования воздуха и подогрева кабины и салонов воздушного судна при подготовке к вылету;
- повышение аэродинамического качества воздушного судна за счет качественной полной мойки его поверхности;
- повышение эффективности работы авиадвигателей за счет выполнения мойки газоздушного тракта;
- оптимизация веса воздушного судна;
- снижение расхода авиатоплива за счет мониторинга и сокращения количества заправляемой воды, использование актуальных весов кухонного оборудования и рационов питания.

Удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот»



Примечание: для расчетов использован расход топлива на транспортной работе; в 2011 году в расчете учтены авиакомпании, которые по состоянию на 31 декабря 2011 года входили в состав Группы «Аэрофлот».

В 2015 году удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот» снизился по сравнению с предыдущим годом на 3,7 г (или на 1,2 %) и составил 304,5 г/ткм. Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот» в 2015 году снизился на 2,4 г (или на 0,8 %)

## ОХРАНА АТМОСФЕРНОГО ВОЗДУХА

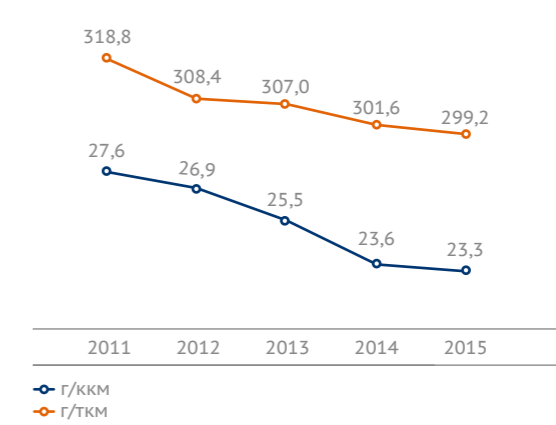
В Группе «Аэрофлот», в частности в авиакомпаниях «Россия», «Оренбургские авиалинии» и «Аэрофлот», функционирует система мониторинга и учета выбросов CO<sub>2</sub>, позволяющая авиакомпаниям соответствовать требованиям национальной и европейской систем мониторинга, отчетности и проверки объемов выбросов парниковых газов.

Весь парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» соответствует нормам ICAO по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу.

Для снижения негативного воздействия использования наземных передвижных средств авиакомпании Группы регулярно проводят инструментальный контроль и регулировку топливных систем автотранспорта на их соответствие нормам токсичности и дымности.

В рамках реализации Программы по компенсации выбросов парниковых газов (Carbon Offset Program) в конце 2015 года

Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот»



**299,2 г/ткм**

удельный расход топлива авиакомпании «Аэрофлот»

и составил 299,2 г/ткм, что является очень высоким показателем для авиакомпании, в которой эксплуатируются ближне-, средне- и дальнемагистральные воздушные суда.

в ПАО «Аэрофлот» был внедрен онлайн-калькулятор выбросов CO<sub>2</sub>.

Калькулятор выбросов CO<sub>2</sub> размещен на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» в сети интернет и позволяет ознакомиться с уровнем выбросов парниковых газов, произведенных в результате совершаемого полета.

Онлайн-калькулятор выбросов CO<sub>2</sub> разработан в соответствии с передовыми практиками, применяемыми в авиационной отрасли, и согласно существующим методологиям ICAO и IATA.

Средства, полученные от пассажиров в результате добровольной компенсации за выбросы CO<sub>2</sub>, будут перечисляться на реализацию «зеленых проектов», уменьшающих выбросы парниковых газов (посадка деревьев, защита лесов от кородеа, возобновляемая чистая энергия, очищение водоемов и других).

## ОХРАНА ВОДНЫХ РЕСУРСОВ

В 2015 году экологами ПАО «Аэрофлот» была проведена совместная работа с ООО «СПУ-1 ДЗМ», обслуживающим офисный комплекс авиакомпании в д. Мелькисарово, по организации контроля за количеством и качеством сточных вод, сбрасываемых с очистных сооружений офисного комплекса. Всего было проведено 316 исследований проб сточной воды из очистных сооружений. Результаты исследований соответствовали всем предъявляемым требованиям.

## КОНТРОЛЬ НАД ОБРАЗОВАНИЕМ И РАЗМЕЩЕНИЕМ ОТХОДОВ

Специалисты-экологи компаний Группы на регулярной основе проводят контроль мест накопления отходов производства и потребления в структурных подразделениях, заключают договоры на утилизацию отходов со сторонними организациями.

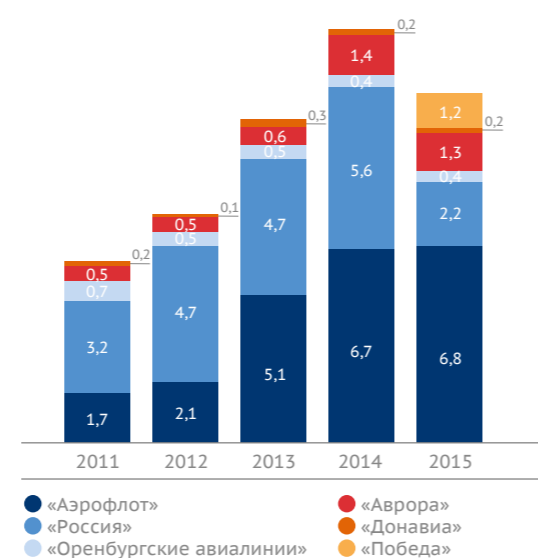
В 2015 году доля отходов, переданных ПАО «Аэрофлот» на переработку, составила 66 % от общего количества образовавшихся отходов. Аэрофлот – единственный российский авиаперевозчик, осуществляющий работы по сбору и утилизации отходов противобледенительной жидкости после обработки воздушных судов.

Также в 2015 году специалистами Компании были выполнены работы по наблюдению за морфометрическими особенностями вод реки Клязьмы. Результаты наблюдений позволят увеличить эффективность организации водоохранной и водохозяйственной деятельности.

## ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПЛАТЕЖИ

Группа «Аэрофлот» осуществляет экологические платежи за пользование природными ресурсами в соответствии с Федеральным законом № 7-ФЗ от 10 января 2002 года «Об охране окружающей среды». Объем выплат за негативное воздействие рассчитывается с использованием программного обеспечения Росприроднадзора «Модуль природопользователя 1.7».

**Сумма платежей ПАО «Аэрофлот» и дочерних авиакомпаний за негативное воздействие на окружающую среду, млн руб.**



# БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ И СПОНСОРСТВО

Группа «Аэрофлот» как лидер отрасли стремится принять активное участие в жизни общества, уделяя особое внимание людям, нуждающимся в поддержке. Группа реализует широкий спектр благотворительных и социальных программ во всех регионах присутствия. Поддержка спорта, в том числе глобальных мероприятий, повыша-

ющих престиж России, – неотъемлемая часть политики Аэрофлота как национального перевозчика. Помимо благотворительных и спонсорских программ, Аэрофлот реализует ряд проектов, направленных на поддержку социально-экономического развития страны.

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

### ПОМОЩЬ ДЕТЯМ

Помощь детям, попавшим в трудные жизненные ситуации, является ключевой частью программы корпоративной социальной ответственности ПАО «Аэрофлот».

#### Акция «Мили милосердия»

В 2015 году акция «Мили милосердия», инициированная Аэрофлотом как одна из форм помощи тяжело больным детям, отметила свое семилетие. Участники программы «Аэрофлот Бонус» могут пожертвовать часть накопленных бонусных миль благотворительным фондам – партнерам акции, включая фонды «Подари жизнь», «Международный благотворительный фонд Владимира Спивакова», «Российский фонд помощи ИД «Коммерсантъ», фонд «Линия жизни». Мили превращаются в авиабилеты для детей – подопечных фондов, страдающих тяжелыми заболеваниями и нуждающихся в лечении в других городах и странах.

Всего в 2015 году на нужды благотворительных фондов было выписано 6 829 билетов и пожертвовано 276 639 464 бонусных миль.

#### Поддержка детских домов

В 2015 году Компания продолжила оказывать поддержку детским домам в регионах России, включая Покровский детский дом во Владимирской области. В период летних каникул для 46 детей был организован оздоровительный отдых в болгарском лагере «Робинзон», а в преддверии новогодних праздников волонтеры из числа работников Аэрофлота вручили воспитанникам Покровского детского дома новогодние подарки. Затраты Компании на организацию отдыха детей и подарки составили 3,9 млн руб.

#### Акция «Поезд надежды»

В 2015 году Аэрофлот в десятый раз принял участие во всероссийской благотворительной программе «Поезд надежды», проводимой «Радио России» в рамках социального проекта «Детский вопрос». Проект направлен на привлечение внимания общественности, представителей бизнеса, органов исполнительной и законодательной власти к проблеме сиротства, а также на оказание помощи детям, не имеющим родителей, организацию встреч с потенциальными усыновителями.

«Поезд надежды» направляется в города, где по статистике больше всего детей, оставшихся без попечения родителей. Юбилейный рейс «Поезда надежды» привез в Иркутск восемь семей из Самарской области, Краснодарского края, Республики Адыгея, Петрозаводска, Белгорода, Санкт-Петербурга и Москвы, планирующих усыновить или взять ребенка под опеку. Обрести новые семьи смогли 13 детей. Аэрофлот предоставил 30 бесплатных билетов для перелета участникам проекта по маршруту Москва – Иркутск и 40 бесплатных билетов в обратном направлении.

#### Поддержка детского клуба увлечений «Авиатор»

В 2015 году Аэрофлот также оказал финансовую поддержку детскому клубу увлечений «Авиатор».

## ПОДДЕРЖКА ВETERANОВ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ

Отдавая дань уважения ветеранам за их великий подвиг, Компания на протяжении всего года предоставляет им помощь и оказывает поддержку в различных областях.

### Акция «По местам боевой славы»

В 2015 году Аэрофлот провел пятнадцатую ежегодную акцию «По местам боевой славы», направленную на поддержку ветеранов Великой Отечественной войны.

К 70-летию Великой Победы акция была проведена в беспрецедентном масштабе. Авиакомпания «Аэрофлот» перевезла рекордное количество ветеранов и их сопровождающих – более 20 тыс. человек. Акция также распространялась на рейсы дочерних авиакомпаний, в том числе авиакомпания «Россия» перевезла более 5 тыс. участников акции, «Оренбургские авиалинии» – 1,2 тыс. участников. В правила праздничной акции были внесены существенные изменения: Аэрофлот впервые взял на себя все финансовые обязательства по перевозке ветеранов и их сопровождающих – оплату установленного тарифа, такс и сборов. Количество авиабилетов также впервые не было ограничено квотами.

Значительно расширилась география полетов: участникам были предоставлены авиабилеты по любому из маршрутов внутри Российской Федерации, а также в пункты стран СНГ, Европы, Прибалтики, в Грузию.

Героям Советского Союза, полным кавалерам ордена Славы и сопровождающим их лицам были предоставлены билеты в бизнес-классе. В зависимости от загрузки рейсов и наличия производственной возможности авиакомпании Группы «Аэрофлот» обеспечивали

повышение в классе обслуживания и другим участникам акции, а также приглашение в зал ожидания бизнес-класса в аэропорту. На борту самолета ветеранам были выданы памятные знаки с георгиевской лентой и другая сувенирная продукция, выпущенная к 70-летию Победы.

В аэропорту была выделена специальная зона регистрации, оказывалось содействие при прохождении предполетных формальностей, предоставлялись ваучеры для посещения кафе и ресторанов аэропорта, была обеспечена приоритетная выдача багажа по прилету. Участникам акции было предложено увеличение нормы провоза багажа или использование камеры хранения в аэропорту. При стыковке от 6 до 24 часов Аэрофлот обеспечивал размещение ветеранов и сопровождающих их лиц в гостинице. Все перечисленные услуги предоставлялись бесплатно.

За период проведения акции более 170 пассажирам были предоставлены гостиницы, выдано более 1,5 тыс. ваучеров на питание и около 3,5 тыс. приглашений в салоны бизнес-класса.

В рамках подготовки к проведению акции сотрудники, работавшие с пассажирами в аэропортах и на бортах самолетов, прошли дополнительное обучение и инструктажи по информационному и медицинскому сопровождению почетных гостей.

### Программа благотворительной помощи ветеранам ВОВ – бывшим сотрудникам Аэрофлота

Правление ПАО «Аэрофлот» приняло решение ежемесячно снабжать продуктовыми наборами ветеранов Великой Отечественной войны – бывших работников Компании, ушедших из нее на пенсию. Стоимость

одного набора составляет не менее 6 тыс. руб. Общий объем помощи ветеранам в 2015 году составил 5,8 млн руб.

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ

Дочерние компании ПАО «Аэрофлот» не ведут масштабной благотворительной деятельности, за исключением ряда проектов АО «Оренбургские авиалинии» и ЗАО «Аэромар».

Авиакомпания «Оренбургские авиалинии» совместно с Министерством социального развития Оренбургской области ежегодно проводит благотворительную акцию «Крылья Добра». В рамках акции авиакомпания предоставляет бесплатные авиабилеты на собственные регулярные рейсы жителям Оренбургской области, нуждающимся в особой заботе государства. За 2015 год было перевезено 1 377 пассажиров, в том числе ветераны ВОВ, инвалиды, граждане, попавшие в сложные жизненные ситуации, вынужденные переселенцы, Герои Российской Федерации и Герои Социалистического труда.

В 2015 году в рамках поздравления участников Великой Отечественной войны и тружеников тыла с 70-летием

Победы авиакомпания «Оренбургские авиалинии» произвела выдачу материальной помощи на общую сумму 1,3 млн руб.

В отчетном году авиакомпания «Оренбургские авиалинии» также оказывала поддержку пенсионерам – бывшим работникам компании, в том числе произвела выдачу материальной помощи в рамках поздравления пенсионеров с Днем Воздушного флота России, Международным женским днем, юбилейными датами. Также пенсионерам была оформлена подписка на газету «Южный Урал» и произведен ремонт жилого помещения бывшего работника компании. Общая сумма затрат на поддержку пенсионеров – бывших работников компании составила 5,3 млн руб.

Общая сумма, направленная ЗАО «Аэромар» на цели благотворительности в 2015 году, составила 678 тыс. руб., (проведение праздника «День Труда», строительство Храма в городе Химки и другое).

## СПОНСОРСКИЕ ПРОЕКТЫ

ПАО «Аэрофлот» как социально ответственная компания в 2015 году традиционно оказывало спонсорскую поддержку многим спортивным, культурным и другим социально-значимым проектам, событиям и организациям. Основные приоритеты в спонсорской деятельности Аэрофлота – это содействие развитию российского спорта и поддержка российских государственных спортивных организаций, которые в свою очередь работают на рост уровня российских спортсменов, достижение ими высоких результатов на международной спортивной арене. Аэрофлот также уделяет внимание мероприятиям, организуемым культурными фондами с целью продвижения российской культуры за рубежом. Победы российских спортсменов, равно как и мероприятия в сфере культуры и искусства, направлены на формирование положительного имиджа страны на мировой арене и позитивного отношения зарубежной аудитории к России и российским компаниям, в числе которых и компании Группы «Аэрофлот».

В 2015 году на оказание спонсорской поддержки ПАО «Аэрофлот» было выделено 1,9 млрд руб. Данные средства были направлены прежде всего на поддержку российского спорта и культуры, а также на продвижение бренда за рубежом посредством международного сотрудничества.

Спонсорская поддержка дочерними компаниями ПАО «Аэрофлот» в 2015 году не оказывалась.

Структура расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты в 2015 году



## ПОДДЕРЖКА ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

В 2015 году Аэрофлот продолжил оказывать поддержку ОАО «Роскино» в рамках организуемого им представления достижений российской киноиндустрии на крупнейших международных кинофестивалях, таких как Европейский кинорынок (AFM) в Берлине, Каннский международный кинофестиваль, Венецианский кинофестиваль, Международный фестиваль в Торонто, Международный кинофестиваль в Лондоне, Американский кинорынок (AFM) в Лос-Анджелесе, а также Санкт-Петербургский международный медиафорум.

Аэрофлот поддержал ряд культурных инициатив фонда «Дирекция международных программ», который организовал в 2015 году

серию мероприятий, направленных на продвижение российской культуры за рубежом, таких как Передвижная академия искусств в Баку, фестиваль российского кино в рамках «ЭКСПО 2015» в Милане, фестиваль «Молодая российская культура в Италии», фестиваль российского искусства в Каннах и другие культурные мероприятия во Франции, фестиваль российского искусства и кино «Россия в гостях у Эссена» в Германии.

ПАО «Аэрофлот» традиционно сотрудничает с ведущими СМИ и медиахолдингами, что позволяет поддерживать положительный имидж бренда «Аэрофлот» среди российских потребителей.

## СПОНСОРСКАЯ ПОДДЕРЖКА ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ

Подтвердив статус официального авиаперевозчика профессионального футбольного клуба ЦСКА, Аэрофлот оказал поддержку сильнейшей российской команде и получил доступ к многомиллионной аудитории болельщиков клубов благодаря большому объему полученных маркетинговых и рекламных опций и обеспеченному клубами широкому рекламному присутствию бренда «Аэрофлот» на всех матчах с участием футбольной команды ЦСКА.

С 2013 года Аэрофлот является официальным спонсором и перевозчиком одного из самых популярных в мире футбольных клубов

## ПРОЧИЕ СПОРТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ

Авиакомпания «Аэрофлот», являясь с 2010 года генеральным партнером Олимпийского и Паралимпийского комитетов России, в течение 2015 года продолжила оказывать услуги по перевозке делегаций комитетов.

Как партнер Всероссийской федерации волейбола, Российского футбольного союза Аэрофлот оказал поддержку в участии российских сборных команд в международных соревнованиях.

В 2014 году Аэрофлот стал официальным перевозчиком профессионального баскет-

«Манчестер Юнайтед». Данный футбольный клуб выбран в качестве международного партнера с учетом позиционирования авиакомпании на зарубежных ключевых рынках, в особенности на рынке Азии. Посредством сотрудничества были достигнуты высокие коммерческие результаты, выраженные в росте продаж билетов на зарубежных целевых рынках: 6% опрошенных пассажиров заявили о решающем влиянии партнерской программы на выбор в пользу Аэрофлота. Дополнительно, 29% респондентов отметили, что партнерство с клубом положительно повлияло на их решение.\*

большого клуба ЦСКА и оказывает команде поддержку в рамках участия в российских и международных соревнованиях.

Совместно с Российской шахматной федерацией в 2015 году Аэрофлот возобновил проведение международного шахматного турнира «Aeroflot OPEN», ставшего за многие годы существования одним из самых популярных среди международных шахматистов.

Аэрофлот оказал поддержку конкур-клубу «Отрадное» в рамках проведения этапа Кубка мира по конкуру.

\* Исследование эффективности сотрудничества Аэрофлота с футбольным клубом «Манчестер Юнайтед» проведено ООО «Ромир Мониторинг Стандарт» в сентябре 2015 года.

## ПРОЕКТЫ ПО УЧАСТИЮ В ЭКОНОМИЧЕСКОМ И СОЦИАЛЬНОМ РАЗВИТИИ СТРАНЫ

Помимо благотворительных и спонсорских программ Аэрофлот реализует ряд других проектов, направленных на поддержку социально-экономического развития России.

### Разрешение ситуации, связанной с авиакомпанией «Трансаэро»

Группа «Аэрофлот» взяла на себя обязательства и осуществила перевозку примерно 2,0 млн пассажиров авиакомпании «Трансаэро», прекратившей операционную деятельность 26 октября 2015 года. В том числе 1,8 млн пассажиров было перевезено рейсами «Трансаэро» под операционным контролем и финансированием Группы «Аэрофлот» и 0,2 млн пассажиров – собственными рейсами Группы. За неиспользованный перелет клиентам авиакомпании «Трансаэро» был произведен полный возврат провозной платы и оплаченных такс и сборов.

В октябре 2015 года в связи с возникшим временным дефицитом авиабилетов на ряде дальневосточных направлений ввиду остановки деятельности «Трансаэро» были увеличены провозные емкости на данных маршрутах и введены дополнительные рейсы для перевозки пассажиров «Трансаэро» в Москву.

Кроме того, для сотрудников авиакомпании «Трансаэро» было открыто более 6 тыс. вакансий в Группе «Аэрофлот».

### «Плоские» тарифы

В 2015 году Аэрофлот разработал и реализовал собственную программу перевозок по единому тарифу в города Дальнего Востока, Калининград и Симферополь. Данная программа получила поддержку Президента Российской Федерации В. В. Путина и продлена в 2016 году. В декабре 2015 года авиакомпания «Аэрофлот» ввела два сезонных вида «плоских» тарифов в Калининград и Симферополь: сниженный зимний и летний. За отчетный год по программе «плоских» тарифов перевезено 1 465 тыс. пассажиров.

### Финансирование Дальневосточного федерального университета

В 2015 году «Аэрофлот» выделил 50 млн руб. в фонд целевого капитала Дальневосточного федерального университета. Эти средства предназначены для содействия ведущему вузу Дальнего Востока в осуществлении инновационных проектов, которые могут найти эффективное экономическое применение.

### Участие в субсидируемых государством перевозках

Аэрофлот на постоянной основе принимает участие в субсидируемых государством социальных перевозках между Дальним Востоком и европейской частью России, а также в Калининград и Симферополь, обеспечивающих транспортную доступность отдаленных регионов. В 2015 году по программе субсидируемых перевозок было перевезено 325 тыс. пассажиров.

### Помощь пассажирам

В декабре 2015 года была запущена программа помощи пассажирам, срочно нуждающимся в перелете в силу чрезвычайных обстоятельств, таких как смерть близкого родственника или с целью оказания высокотехнологичной медицинской помощи в виде трансплантации органов. Программа действует на внутренних рейсах повышенного спроса, где предложение в наиболее дешевых классах бронирования экономического салона уже исчерпано.



Глава 5

# ЭТАЛОН УВЕРЕННОСТИ



## ОБЗОР ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Ключевые финансовые результаты .....	108
Выручка от перевозок и прочие доходы .....	108
Доходные ставки .....	109
Операционные расходы .....	110
Удельная пассажирская выручка (RASK) и расходы (CASK) .....	112
Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (ЕВITDA) и расходов по операционной аренде (ЕВITDAR) .....	112
Финансовые доходы и расходы .....	113
Денежные потоки .....	113
Капитальные затраты .....	116
Анализ консолидированного отчета о финансовом положении .....	116
Долговая нагрузка и ликвидность .....	118

## КЛЮЧЕВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Основные финансовые показатели, млн руб.

	2014	2015	Изменение, %
Выручка	319 771	415 173	29,8
ЕБИТДАР	48 674	103 118	111,9
Рентабельность ЕБИТДАР	15,2 %	24,8 %	9,6 п. п.
ЕБИТДА	24 840	58 703	136,3
Рентабельность ЕБИТДА	7,8 %	14,1 %	6,3 п. п.
Операционная прибыль	11 268	44 107	>3,9x
Рентабельность операционной прибыли	3,5 %	10,6 %	7,1 п. п.
Убыток за период	-17 146	-6 494	-62,1

По итогам 2015 года Группа «Аэрофлот» продемонстрировала существенный рост выручки на 29,8 %, что стало возможным благодаря высоким операционным результатам – росту пассажиропотока на 13,4 % при увеличении процента занятости пассажирских кресел на 0,5 п. п., а также благодаря проактивному подходу к управлению сетью и доходами в течение всего года.

В ответ на ухудшение внешних условий Группа «Аэрофлот» реализовала ряд мер по оптимизации парка воздушных судов и сокращению издержек, что позволило сдержать рост операционных расходов в условиях существенного ослабления курса национальной валюты. Вместе с положительными курсовыми эффектами на выручку, реализация которых стала возможной благодаря проактивным действиям компании, учитывающим внеш-

неэкономические факторы, это определило рост показателей операционной рентабельности, в частности, показатели рентабельности ЕБИТДА и ЕБИТДАР увеличились на 6,3 и 9,6 п. п. по сравнению с прошлым годом до 14,1 % и 24,8 % соответственно.

Во второй половине 2015 года Группа «Аэрофлот» сыграла ключевую роль в стабилизации российского рынка авиаперевозок, успешно реализовав поручение Правительства Российской Федерации по обеспечению перевозок пассажиров авиакомпании «Трансаэро». Общие издержки, включенные в расходы, составили 16 811 млн руб., что оказало дополнительное негативное влияние на финансовый результат: по итогам 2015 года чистый убыток Группы составил 6 494 млн руб., что тем не менее оказалось лучше результата, полученного годом ранее.

## ВЫРУЧКА ОТ ПЕРЕВОЗОК И ПРОЧИЕ ДОХОДЫ

Выручка, млн руб.

	2014	2015	Изменение, %
Выручка от пассажирских перевозок, в том числе:	268 636	349 574	30,1
от регулярных перевозок	253 613	343 428	35,4
от чартерных перевозок	15 023	6 146	-59,1
Выручка от грузовых перевозок	8 718	9 631	10,5
<b>Выручка от перевозок, итого</b>	<b>277 354</b>	<b>359 205</b>	<b>29,5</b>
Прочая выручка, в том числе:	42 417	55 968	31,9
по соглашениям с авиакомпаниями	21 605	31 596	46,2
от партнеров по программе премирования пассажиров	7 685	10 275	33,7
прочие доходы	13 127	14 097	7,4
<b>Выручка, итого</b>	<b>319 771</b>	<b>415 173</b>	<b>29,8</b>

Примечание: незначительные отклонения в расчете процентов изменения, промежуточных итогов и итогов на графиках и таблицах настоящего Годового отчета объясняются округлением.



**415,2**  
млрд руб.  
выручка за год



**29,8 %**  
рост выручки

Выручка Группы «Аэрофлот» за 2015 год увеличилась на 29,8 % по сравнению с аналогичным периодом 2014 года и составила 415 173 млн руб., что объясняется ростом выручки от регулярных пассажирских перевозок и прочей выручки.

На фоне роста пассажиропотока Группы «Аэрофлот» в 2015 году на 13,4 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года выручка от регулярных пассажирских перевозок увеличилась на 35,4 % и составила 343 428 млн руб. Выручка от чартерных перевозок снизилась на 59,1 % – до 6 146 млн руб., что связано со стратегией Группы по сокращению присутствия в данном рыночном сегменте и с общей рыночной динамикой туристических перевозок.

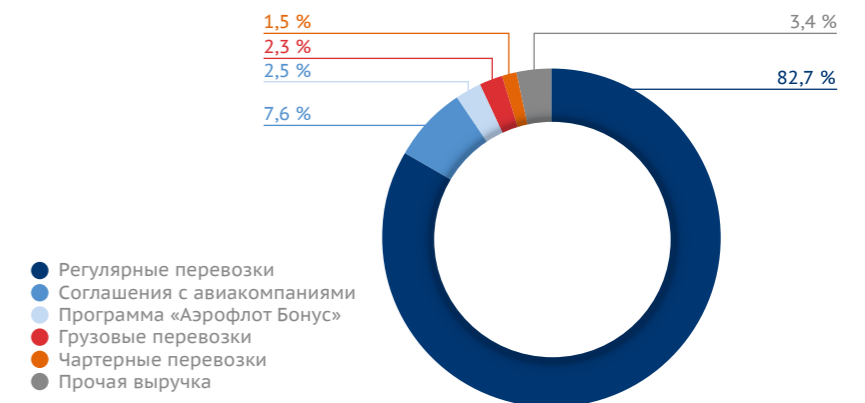
Выручка от грузовых перевозок за 2015 год увеличилась на 10,5 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, несмотря на снижение объемов перевозок грузов и почты на 6,0 %, что объясняется ростом доходных ставок в данном сегменте.

Прочая выручка увеличилась на 31,9 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года до 55 968 млн руб., что в основном обусловлено ростом номинированных в иностранной валюте доходов по соглашениям с авиакомпаниями вследствие изменения валютного курса.

## ДОХОДНЫЕ СТАВКИ

В 2015 году доходные ставки по регулярным перевозкам увеличились на 18,0 %, что связано с ростом доходных ставок на 25,7 % на международных направлениях и на 9,2 % на внутренних. Высокие темпы роста ставок на международных авиалиниях во многом объясняются курсовым эффектом из-за того, что все группы тарифов: на рейсы из пунктов России за рубеж, из-за рубежа в пункты России и международный транзит, – номинированы в твердых валютах. Однако с учетом значительной доли в валютной выручке тарифов на рейсы из России за рубеж и, соответственно, той выручки, которая зависит от покупательной способности российско-

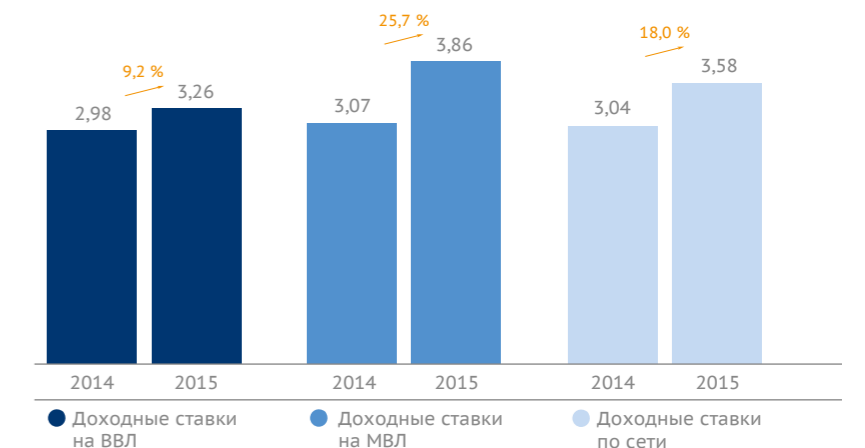
Структура выручки в 2015 году



Факторный анализ роста выручки, млн руб.



Динамика доходных ставок по регулярным рейсам, руб.



го потребителя, значительный вклад в рост доходных ставок в данном сегменте оказало активное управление сетью и доходами.

Умеренные темпы роста доходных ставок на внутренних направлениях связаны с целе-направленной политикой Группы на поддержа-ние растущего сегмента внутривосточных

авиаперевозок, а также с растущим вкладом бюджетного перевозчика «Победа». Кроме того, поддержку доходным ставкам на внут-ренних направлениях оказало снижение НДС с 18 % до 10 % – мера, которая была направ-лена на поддержание российских авиаком-паний в целом.

## ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Операционные расходы, млн руб.

	2014	2015	Изменение, %
Расходы на авиационное топливо	87 199	94 382	8,2
% от выручки	27,3	22,7	-4,6 п. п.
<b>Операционные расходы, за исключением авиационного топлива</b>	<b>221 304</b>	<b>276 684</b>	<b>25,0</b>
<b>% от выручки</b>	<b>69,2</b>	<b>66,6</b>	<b>-2,6 п. п.</b>
Услуги по обслуживанию воздушных судов на трассе и пассажиров	61 070	75 186	23,1
% от выручки	19,1	18,1	-1,0 п. п.
Расходы на оплату труда	52 148	55 619	6,7
% от выручки	16,3	13,4	-2,9 п. п.
Расходы по операционной аренде	23 834	44 415	86,4
% от выручки	7,5	10,7	3,2 п. п.
Техническое обслуживание воздушных судов	19 224	32 042	66,7
% от выручки	6,0	7,7	1,7 п. п.
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	22 206	26 084	17,5
% от выручки	6,9	6,3	-0,6 п. п.
Амортизация и таможенные пошлины	13 571	14 596	7,6
% от выручки	4,2	3,5	-0,7 п. п.
Услуги связи	7 784	12 890	65,6
% от выручки	2,4	3,1	0,7 п. п.
Прочие расходы нетто	21 467	15 852	-26,2
% от выручки	6,7	3,8	-2,9 п. п.
<b>Операционные расходы, итого</b>	<b>308 503</b>	<b>371 066</b>	<b>20,3</b>
<b>% от выручки</b>	<b>96,5</b>	<b>89,4</b>	<b>-7,1 п. п.</b>

Расходы на авиационное топливо за 2015 год увеличились на 8,2 % по сравнению с ана-логичным периодом 2014 года и составили 94 382 млн руб., что связано с ослаблением курса рубля, а также увеличением объемов перевозок. Без учета эффекта валютного кур-са расходы на авиационное топливо снизи-лись на 18,8 % за счет снижения цен на нефть и реализации Группой мер по повышению топливной эффективности.

Операционные расходы, за исключением рас-ходов на авиационное топливо, увеличились на 25,0 % по сравнению с аналогичным пери-одом предыдущего года до 276 684 млн руб.

Расходы на обслуживание воздушных судов и пассажиров составили 75 186 млн руб., увеличившись на 23,1 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, что в основном связано с изменением курса рубля к мировым валютам. Без учета эффекта

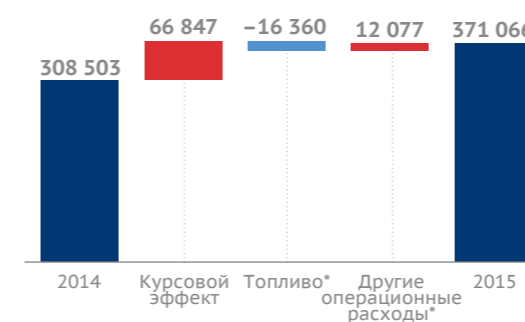
валютного курса данные расходы увеличи-лись на 8,4 %, в основном за счет расширения масштабов деятельности и роста пассажиро-потока, а также изменения тарифов на услуги.

Расходы на оплату труда увеличились на 6,7 % по сравнению с аналогичным периодом пре-дыдущего года до 55 619 млн руб. в основ-ном в результате увеличения численности персонала на фоне роста объемов деятель-ности, а также в результате роста рублевого эквивалента зарплат сотрудников междуна-родных представительств Аэрофлота и допол-нительных мотивационных выплат бортовым экипажам.

Расходы по операционной аренде воздушных судов составили 44 415 млн руб., увеличив-шись на 86,4 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года в основном за счет изменения курса рубля к мировым валютам (данный вид расходов практически полностью номинирован в долларах США). Дополнительное влияние оказало расшире-ние парка воздушных судов (чистое увеличе-ние числа воздушных судов в операционной аренде составило 9 самолетов, или 4,7 % по сравнению с 31 декабря 2014 года), а также рост ставки LIBOR в течение отчетного периода.

Расходы на техническое обслуживание воздушных судов увеличились на 66,7 % по сравнению с аналогичным периодом пре-

### Факторный анализ изменения операционных расходов, млн руб.



\* Без учета изменения валютного курса.

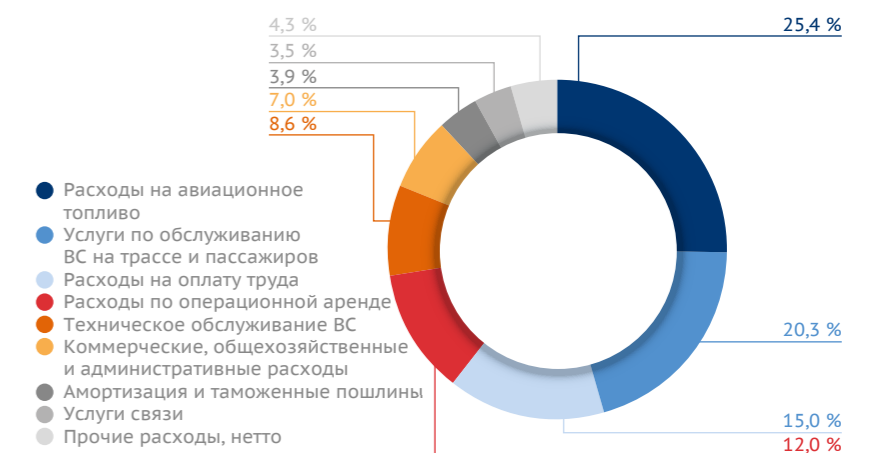
дыдущего года до 32 042 млн руб. в основном в связи с изменением курса рубля к мировым валютам. Без учета эффекта валютного кур-са расходы по данной статье увеличились на 8,2 %, что связано прежде всего с ростом объема работ.

Коммерческие, общехозяйственные и адми-нистративные расходы увеличились на 17,5 % по сравнению с аналогичным периодом пре-дыдущего года и составили 26 084 млн руб. Увеличение расходов по данной статье связа-но прежде всего с фактором объема, а также с ростом коммерческих и маркетинговых рас-ходов, привязанных к твердым валютам.

Расходы на амортизацию и таможенные пошлины увеличились на 7,6 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года и составили 14 596 млн руб., что связано с по-ступлением в состав парка воздушных судов Группы «Аэрофлот» новых лайнеров Boeing 777-300ER по договорам финансового лизин-га в течение 2014 года и полной реализацией эффекта амортизации в 2015 году.

Расходы на услуги связи увеличились на 65,6 % по сравнению с аналогичным периодом пре-дыдущего года и составили 12 890 млн руб., что объясняется увеличением рублевого эквивалента валютных затрат на глобальные дистрибутивные системы.

### Структура операционных расходов в 2015 году



**66,8 млрд руб.**

курсовой эффект на операционные расходы



**20,3 %**

рост операционных расходов



Прочие расходы нетто снизились на 26,2 % до 15 852 млн руб. по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. На динамику данной статьи повлияло отражение дохода в отношении корректировки НДС

по договорам код-шеринга и получение дохода от возмещения акциза за авиатопливо, а также начисление резервов под дебиторскую задолженность авиакомпании «Трансаэро» за перевозку пассажиров.

## УДЕЛЬНАЯ ПАССАЖИРСКАЯ ВЫРУЧКА (RASK) И РАСХОДЫ (CASK)

Эффективное управление маршрутной сетью, провозными мощностями и доходами, а также контроль над затратами позволили Группе «Аэрофлот» увеличивать удельную выручку от пассажирских перевозок на предельный пассажирооборот (RASK) опережающими темпами по сравнению с темпами роста удельных операционных расходов на предельный пассажирооборот (CASK). В 2015 году RASK от перевозок составил 2,8 руб. на кресло-километр, увеличившись на 19,2 % по сравнению с показателем за 2014 год. CASK составил 2,97 руб., увеличившись на 11,7 %.

Удельная пассажирская выручка (RASK) и расходы (CASK), руб.



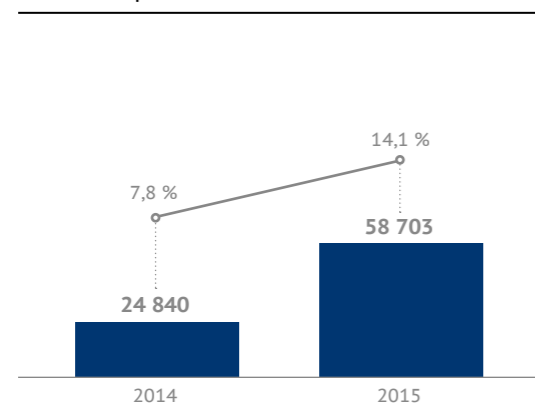
**19,2 %**  
рост удельной пассажирской выручки (RASK)

## ПРИБЫЛЬ ДО ВЫЧЕТА ПРОЦЕНТОВ, НАЛОГОВ И АМОРТИЗАЦИИ (ЕБИТДА) И РАСХОДОВ ПО ОПЕРАЦИОННОЙ АРЕНДЕ (ЕБИТДАР)

Показатель ЕБИТДА Группы «Аэрофлот» в 2015 году увеличился до 58 703 млн руб. Рентабельность по ЕБИТДА увеличилась с 7,8 % в 2014 году до 14,1 % в 2015 году. Показатель ЕБИТДАР также увеличился по итогам года и составил 103 118 млн руб. Рентабельность

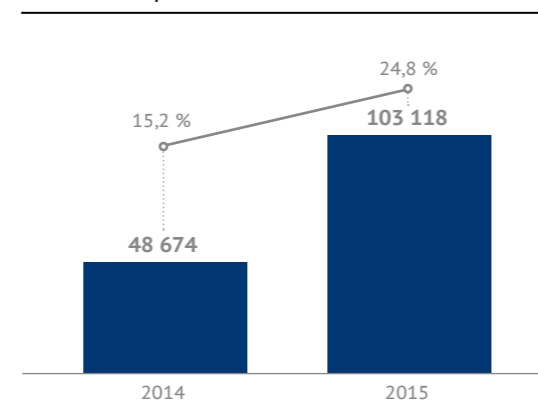
по ЕБИТДАР увеличилась с 15,2 % в 2014 году до 24,8 % по итогам 2015 года. Увеличение рентабельности обусловлено опережающими темпами роста доходов по сравнению с расходами в связи с действием указанных выше факторов.

ЕБИТДА и рентабельность по ЕБИТДА



● ЕБИТДА, млн руб.  
○ Рентабельность по ЕБИТДА, %

ЕБИТДАР и рентабельность по ЕБИТДАР



● ЕБИТДАР, млн руб.  
○ Рентабельность по ЕБИТДАР, %

## ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

Неоперационные прибыли и убытки, млн руб.

	2014	2015	Изменение, %
Операционная прибыль	268	44 107	>3,9x
Финансовые доходы	2 471	15 811	>6,4x
Финансовые расходы	-28 399	-37 715	32,8
Результат хеджирования	-1 723	-23 746	-
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий	31	-17	-
Убыток до налогообложения	-16 352	-1 560	-90,5
Расход по налогу на прибыль	-794	-4 934	-
Убыток за период	-17 146	-6 494	-62,1



**44,1 млрд руб.**  
операционная прибыль

Финансовые доходы за 2015 год увеличились более чем в шесть раз по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года до 15 811 млн руб., что объясняется положительным эффектом от переоценки производных финансовых инструментов, не учитываемых по правилам хеджирования, а также процентами по депозитам.

инструментам, не учитываемых по правилам хеджирования.

Убыток от реализации результата хеджирования составил 23 746 млн руб. и обусловлен исполнением обязательств по производным финансовым инструментам, отраженным в капитале, а также реализованным результатом хеджирования выручки в долларах США лизинговыми обязательствами в той же валюте.

Увеличение финансовых расходов до 37 715 млн руб. за 2015 год в основном связано с обесценением займа, выданного авиакомпании «Трансаэро», а также увеличением процентных расходов и реализованным убытком по производным финансовым

В результате влияния вышеуказанных факторов чистый убыток Группы по итогам 2015 года составил 6 494 млн руб.

## ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ

Сокращенный консолидированный отчет о движении денежных средств, млн руб.

	2014	2015	Изменение, %
Убыток до налогообложения	-16 352	-1 560	-90,5
Амортизация	12 136	13 306	9,6
Изменение резервов	4 328	10 353	139,2
Убыток от курсовых разниц	14 795	849	-94,3
(Прибыль)/убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	9 869	-11 885	-
Результат хеджирования	1 723	23 746	-
Процентные расходы	4 934	7 737	56,8
Убыток по производным финансовым инструментам, нетто	2 813	19 803	-
Убыток/(прибыль) от продажи инвестиций и начисление резерва под обесценение инвестиций и займов выданных	-1	9 159	-
Доход от восстановления НДС	-285	-8 021	-
Прочие корректировки	-2 439	800	-
Изменения в оборотном капитале и налог на прибыль уплаченный/возмещенный	4 456	5 377	20,7
<b>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности</b>	<b>35 977</b>	<b>69 664</b>	<b>93,6</b>
Приобретение основных средств и нематериальных активов	-6 160	-9 196	49,3
Приобретение инвестиций и размещение депозитов	-2 552	-20 393	-
Поступления от продажи инвестиций и возврат депозитов	1 869	6 405	242,7
Предоплаты/возврат предоплат за воздушные суда, нетто	-11 741	-14 880	26,7
Прочее	92	-706	-
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности</b>	<b>-18 492</b>	<b>-38 770</b>	<b>109,7</b>

**Сокращенный консолидированный отчет о движении денежных средств, млн руб. (Продолжение)**

	2014	2015	Изменение, %
<b>Свободный денежный поток (free cash flow)</b>	<b>17 485</b>	<b>30 894</b>	<b>76,7</b>
Привлечение кредитов и займов	18 398	73 331	298,6
Погашение кредитов и займов	-9 870	-36 267	267,4
Поступление от продажи собственных акций	2	-	-
Выплаты основной суммы долга по финансовой аренде	-15 629	-19 455	24,5
Проценты уплаченные	-3 409	-5 914	73,5
Выплаченные дивиденды	-2 833	-88	-96,9
Выплаты по расчетам по производным финансовым инструментам, нетто	-1 451	-39 682	-
Поступления от продажи собственных акций держателям неконтролирующих долей участия	119	-	-
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности</b>	<b>-14 673</b>	<b>-28 075</b>	<b>91,3</b>
Влияние изменений валютных курсов	5 075	1 327	-73,9
Нетто-увеличение денежных средств и их эквивалентов	7 887	4 146	-47,4
<b>Денежные средства и их эквиваленты на начало года</b>	<b>18 660</b>	<b>26 547</b>	<b>42,3</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец года</b>	<b>26 547</b>	<b>30 693</b>	<b>15,6</b>

**ПОТОКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности за 2015 год увеличилась до 69 664 млн руб. (2014 год: 35 977 млн руб.) при убытке до налогообложения в размере 1 560 млн руб. (2014 год: 16 352 млн руб.). Основные неденежные корректировки по приведению убытка до налогообложения к чистой сумме денежных средств от операционной деятельности за 2015 год связаны:

- с изменением резервов в 2015 году в размере 10 353 млн руб. (2014 год: 4 328 млн руб.), которое главным образом связано с начислением резерва под обязательства ОАО «Трансаэро», а также резерва на расходы по ремонту и периодическому техническому обслуживанию воздушных судов;
- прибылью от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов в размере 11 885 млн руб. (2014 год: убыток в размере 9 869 млн руб.) преимущественно в связи с наступлением срока погашения и закрытием контрактов по топливным опционам;
- результатом хеджирования в 2015 году в размере 23 746 млн руб. (2014 год: 1 723 млн руб.), увеличение которого по сравнению с 2014 годом в основном

связано с переносом из резерва по инструментам хеджирования в состав результата хеджирования реализованного в течение 2015 года убытка по опционным договорам, к которым применялась модель учета хеджирования денежных потоков, в размере 18 654 млн руб. (2014 год: 0 руб.), а также эффектом от хеджирования выручки валютными обязательствами в размере 6 279 млн руб. (2014 год: 536 млн руб.);

- убытком по производным финансовым инструментам в размере 19 803 млн руб. (2014 год: 2 813 млн руб.);
- убытком от продажи инвестиций и начисления резерва под обесценение инвестиций и займов, выданных в размере 9 159 млн руб., в связи с начислением резерва под обесценение займов, выданных ОАО «Трансаэро»;
- доходом от восстановления НДС в размере 8 021 млн руб., который связан с признанием НДС по операциям код-шеринга за 2013–2015 годы между компаниями Группы «Аэрофлот»;
- амортизацией в размере 13 306 млн руб. (2014 год: 12 136 млн руб.).


**69,7 млрд руб.**

денежный поток от операционной деятельности

**ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ**

Изменение в оборотном капитале за 2015 год составило 11 238 млн руб., что соответствует показателю за предыдущий период (2014 год: 11 279 млн руб.). Тем не менее в 2015 году произошли изменения в структуре оборотного капитала отчета о движении денежных средств: увеличение дебиторской задолженности и предоплаты составило 2 251 млн руб. в связи с увеличением дебиторской задолженности по состоянию на 31 декабря 2015

года на фоне общего роста выручки, который в 2015 году составил 29,8 %.

Аналогично на потоки денежных средств от операционной деятельности оказало существенное влияние увеличение кредиторской задолженности и начисленных обязательств на фоне общего роста операционных расходов в 2015 году на 20,3 %.

**СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК (FREE CASH FLOW)**

Свободный денежный поток за 2015 год составил 30 894 млн руб. Рост по сравнению с 2014 годом на 13 409 млн руб., или 76,7 %, связан с увеличением размера чистой суммы денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, на 20 278 млн руб., а также с увеличением размера чистой суммы денежных средств от операционной деятельности на 33 687 млн руб.

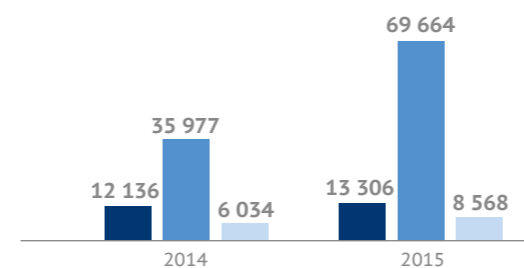
- предоплаты в размере 22 707 млн руб. (2014 год: 21 361 млн руб.) за 22 воздушных судна Airbus A350 с ожидаемым сроком поставки в 2018–2023 годах и A320/A321 с ожидаемым сроком поставки в 2017–2018 годах, а также возврат предоплат в размере 7 827 млн руб. (2014 год: 9 620 млн руб.) за Boeing 777 и SSJ100;
- приобретение основных средств и нематериальных активов в размере 9 196 млн руб. (2014 год: 6 160 млн руб.).

Основными факторами роста размера чистой суммы денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, в 2015 году по сравнению с 2014 годом стали:

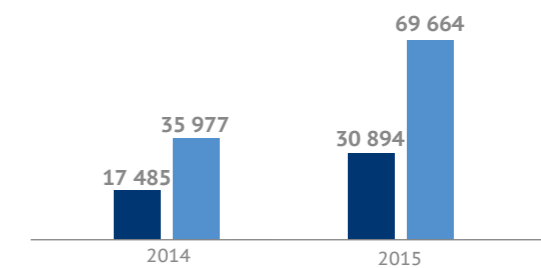
- размещение депозитов в размере 11 741 млн руб. (2014 год: 2 486 млн руб.) и приобретение инвестиций и займы, выданные преимущественно авиакомпаниями «Трансаэро», в размере 8 652 млн руб. (2014 год: 66 млн руб.);
- поступления от продажи инвестиций и возврат депозитов главным образом авиакомпаниями «Победа» в связи с наступлением срока погашения;

Коэффициент внутреннего финансирования, равный отношению величины чистой суммы денежных средств от операционной деятельности к капитальным затратам, в 2015 году составил 813,1 % (2014 год: 596,2 %).

Величина денежных средств и их эквивалентов увеличилась на 4 146 млн руб., или на 15,6 %, и составила 30 693 млн руб., в том числе за счет влияния изменения валютных курсов в размере 1 327 млн руб. (2014 год: 5 075 млн руб.).

**Капитальные затраты (нетто) и денежные потоки, млн руб.**


- Амортизация
- Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности
- Капитальные затраты, нетто

**Операционный и свободный денежные потоки, млн руб.**


- Свободный денежный поток
- Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности


**30,9 млрд руб.**

свободный денежный поток

## КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ

Приобретение основных средств в 2015 году главным образом представлено приобретением трех воздушных судов DHC 8-Q402 в собственность ПАО «Аэрофлот» стоимостью 2 501 млн руб. (для передачи авиакомпании «Аврора»), одного воздушного судна DHC 8-Q300 в собственность авиакомпании «Аврора» в размере 534 млн руб., а также полнопилотажного тренажера B737 NG в размере 619 млн руб. и учебного компьютерного класса B737 в размере 37 млн руб.

Приобретение нематериальных активов в 2015 году преимущественно представлено приобретением программного обеспечения, направленного на развитие системы SAP, а также прочего программного обеспечения и лицензий для офисных и иных информационных систем.



**8,6**  
млрд руб.  
капитальные  
затраты, нетто

Капитальные затраты (нетто), млн руб.

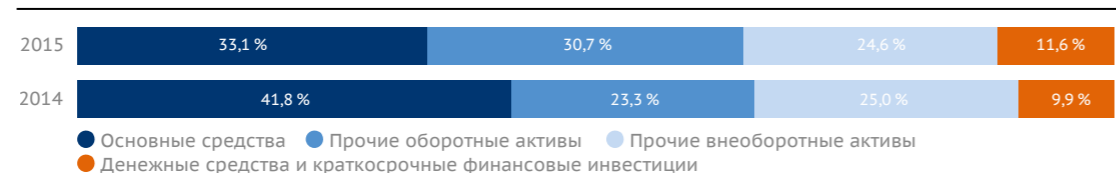
	2014	2015	Изменение, %
Приобретение основных средств и нематериальных активов	-6 160	-9 196	49,3
Приобретение инвестиций	-	-5	-
Поступления от продажи основных средств	126	603	378,6
Поступления от продажи инвестиций	-	30	-
<b>Капитальные затраты, нетто</b>	<b>-6 034</b>	<b>-8 568</b>	<b>42,0</b>

## АНАЛИЗ КОНСОЛИДИРОВАННОГО ОТЧЕТА О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ

Агрегированный консолидированный отчет о финансовом положении, млн руб.

	31 декабря 2014 года	31 декабря 2015 года	Изменение, %
<b>Активы</b>			
Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции	27 508	36 610	33,1
Прочие оборотные активы	64 705	96 696	49,4
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>92 213</b>	<b>133 306</b>	<b>44,6</b>
Основные средства	116 044	104 494	-10,0
Прочие внеоборотные активы	69 461	77 394	11,4
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>185 505</b>	<b>181 888</b>	<b>-1,9</b>
<b>Итого активы</b>	<b>277 718</b>	<b>315 194</b>	<b>13,5</b>
<b>Обязательства и собственный капитал</b>			
Краткосрочные обязательства	135 136	178 081	31,8
Долгосрочные обязательства	156 087	173 233	11,0
Всего собственный капитал	-13 505	-36 120	-
<b>Итого обязательства и собственный капитал</b>	<b>277 718</b>	<b>315 194</b>	<b>13,5</b>

Структура активов по состоянию на 31 декабря

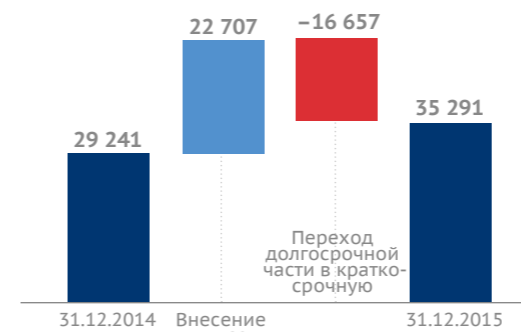


## ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

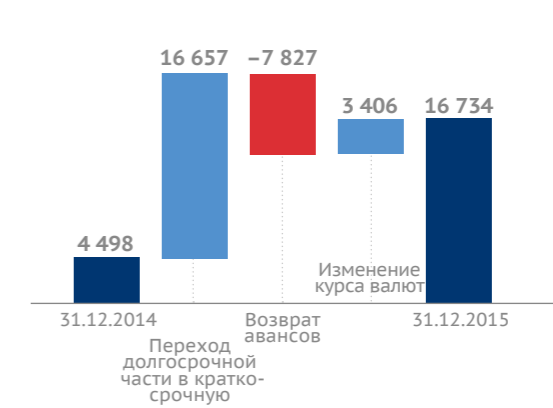
Величина внеоборотных активов уменьшилась в 2015 году на 1,9 % и составила 181 888 млн руб. Изменение было связано преимущественно с уменьшением статьи «Основные средства» на сумму 11 550 млн руб., или на 10,0 %, в основном за счет амортизации основных средств и перевода основных средств в состав активов, предназначенных для продажи. На изменение величины вне-

оборотных активов оказали влияние совершенные в 2015 году предоплаты за воздушные суда по заключенным ранее договорам на их поставку, которые отражены в статье «Прочие внеоборотные активы». Нетто-изменение предоплат за воздушные суда составило 6 050 млн руб.

Изменение предоплат за воздушные суда (долгосрочная часть), млн руб.



Изменение предоплат за воздушные суда (краткосрочная часть), млн руб.



## ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Величина оборотных активов увеличилась на 44,6 % и составила 133 306 млн руб. Основное изменение связано с увеличением дебиторской задолженности на сумму 19 548 млн руб. и переводом основных средств в состав активов, предназначенных для продажи на сумму 7 689 млн руб. Также

на изменение величины оборотных активов оказало влияние увеличение суммы депозитов, размещенных в банках на срок свыше 90 дней на сумму 4 957 млн руб. Увеличение суммы денежных средств составило 4 146 млн руб.

## СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ

Общая сумма собственного капитала, включая держателей неконтролирующих долей участия, в 2015 году уменьшилась на 22 615 млн руб., до отрицательного значения – 36 120 млн руб.

Наиболее существенное изменение в капитале произошло в связи с увеличением резерва по инструментам хеджирования на сумму 16 063 млн руб., который представляет собой переоценку по подтвердившим свою эффективность согласно IAS 39 деривативам и переоценку по обязательствам по финансовому лизингу. Также оказало влияние уменьшение статьи нераспределенной прибыли, которая изменилась преимущественно за счет полученного убытка в 2015 году, причитающегося акционерам компании, в размере 5 829 млн руб.

Детальная информация об уставном капитале представлена в Примечании 31 к Консолидированной финансовой отчетности за 2015 год.



**315,2**  
млрд руб.  
активы  
на 31 декабря  
2015 года



**36,6 млрд руб.** денежные средства и финансовые вложения на 31 декабря 2015 года

## КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Краткосрочные обязательства в 2015 году увеличились на 31,8 % (на 42 945 млн руб.). Основное увеличение произошло по статье «Краткосрочные кредиты и займы, и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов» на 36 742 млн руб. Также рост произошел по следующим статьям: «Незаработанная транспортная выручка» на 6 222 млн руб., «Кредиторская задолженность и начисленные обязательства» на сумму 5 799 млн руб., «Резервы под обязательства» на сумму 5 170 млн руб. В свою очередь, краткосрочные обязательства по производным финансовым инструментам снизились на 21 459 млн руб.

## ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Долгосрочные обязательства в 2015 году увеличились на 11,0 % (на 17 146 млн руб.) и составили 173 233 млн руб. Основное изменение пришлось на рост обязательств по финансовой аренде на 12 654 млн руб. в связи с ослаблением курса рубля в 2015 году.

## ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА И ЛИКВИДНОСТЬ

Долговые обязательства, млн руб.

	31 декабря 2014 года	31 декабря 2015 года	Изменение, %
Кредиты и займы	24 203	68 460	182,9
Финансовая аренда	149 278	164 524	10,2
Пенсионные обязательства	659	745	13,1
Таможенные пошлины	169	-	-
<b>Общий долг</b>	<b>174 309</b>	<b>233 729</b>	<b>34,1</b>
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	27 508	36 610	33,1
<b>Чистый долг</b>	<b>146 801</b>	<b>197 119</b>	<b>34,3</b>
<b>Чистый долг/EBITDA</b>	<b>5,9x</b>	<b>3,4x</b>	-

Общий долг по состоянию на 31 декабря 2015 года увеличился на 34,1 % по сравнению с показателем на 31 декабря 2014 года и составил 233 729 млн руб. в основном за счет увеличения кредитов и займов, а также переоценки обязательств по финансовому лизингу.

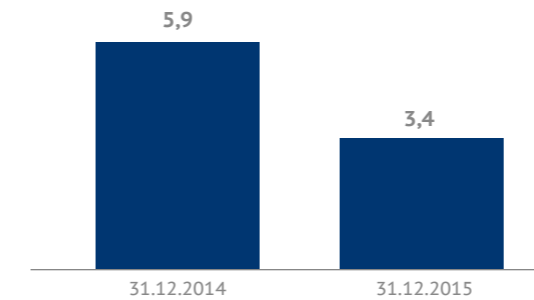
Кредиты и займы Группы «Аэрофлот» привлечены как по фиксированным, так и по плавающим ставкам. В основном они предназначены для пополнения оборотных средств. Дополнительно в 2015 году были привлечены кредитные средства для реструктуризации обязательств по производным финансовым инструментам. Доля валютных и рублевых обязательств в кредитном портфеле состав-

ляет 66,9 % и 33,1 % соответственно. Доля валютных займов возросла как вследствие привлечения новых кредитов в валюте, так и в результате изменения долей вследствие девальвации.

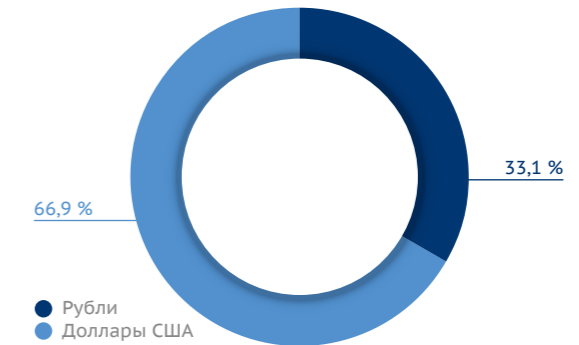
Обязательства по финансовому лизингу полностью номинированы в иностранной валюте, однако 51,5 % выплат по контрактам финансовой аренды приходится на период 2020 года и после.

По состоянию на 31 декабря 2015 года объем невыбранных лимитов по кредитным линиям, доступным Группе «Аэрофлот» в крупнейших российских и международных банках, составлял 36 840 млн руб.

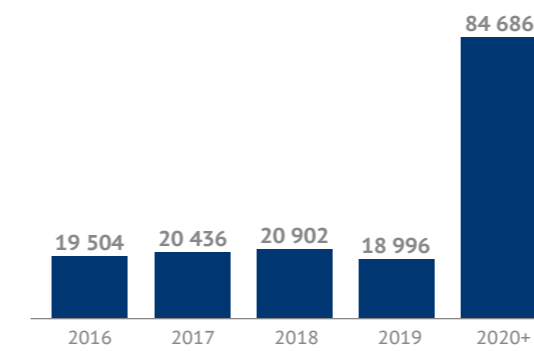
### Чистый долг / EBITDA



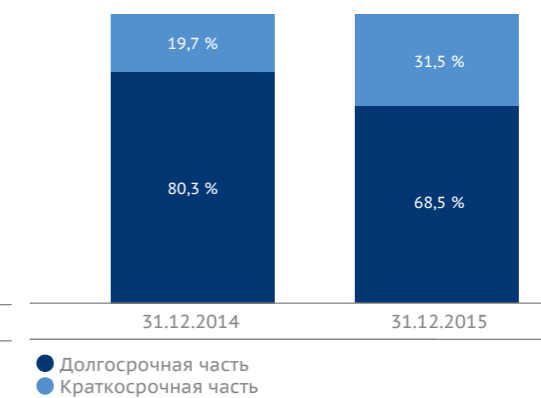
### Валютная структура кредитов и займов на 31 декабря 2015 года



### График выплат по финансовому лизингу, млн руб.



### Структура общего долга



**36,8 млрд руб.** невыбранные лимиты по кредитным линиям на 31 декабря 2015 года

### Структура кредитного портфеля на 31 декабря 2015 года

Наименование банка	Процентная ставка	Валюта заимствования	Краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	Долгосрочные кредиты и займы
Банк ВТБ (Австрия)	3м Libor + 5,25 %	долл. США	10 996	-
ПАО АКБ «Связь-Банк»	3м Libor + 5 %	долл. США	9 386	-
ОАО «Московский кредитный банк»	5 %	долл. США	7 304	-
ПАО «Совкомбанк»	1м Libor + 5,25 %	долл. США	7 288	-
Облигационный займ серии БО-03	8,3 %	руб.	5 103	-
ПАО «Росбанк»	1м Libor + 4,5 %	долл. США	4 378	-
ПАО «Банк ВТБ»	3м Libor + 4,9 %	долл. США	3 657	-
АО «Нордеа Банк»	1м Libor + 5 %	долл. США	1 290	-
АО «Альфа-Банк»	21 %	руб.	1 200	-
АО «Ишбанк»	4,5 %	долл. США	1 022	-
АО «СМП Банк»	13,75 %	руб.	960	-
Банк ГПБ (АО)	от 13 % до 17 %	руб.	760	-
ПАО «Сбербанк»	от 12 % до 15,5 %	руб.	252	12 875
ПАО «Банк БФА»	14 %	руб.	18	1 500
Прочее	-	долл. США	471	-
<b>Итого</b>			<b>54 085</b>	<b>14 375</b>



Глава 6

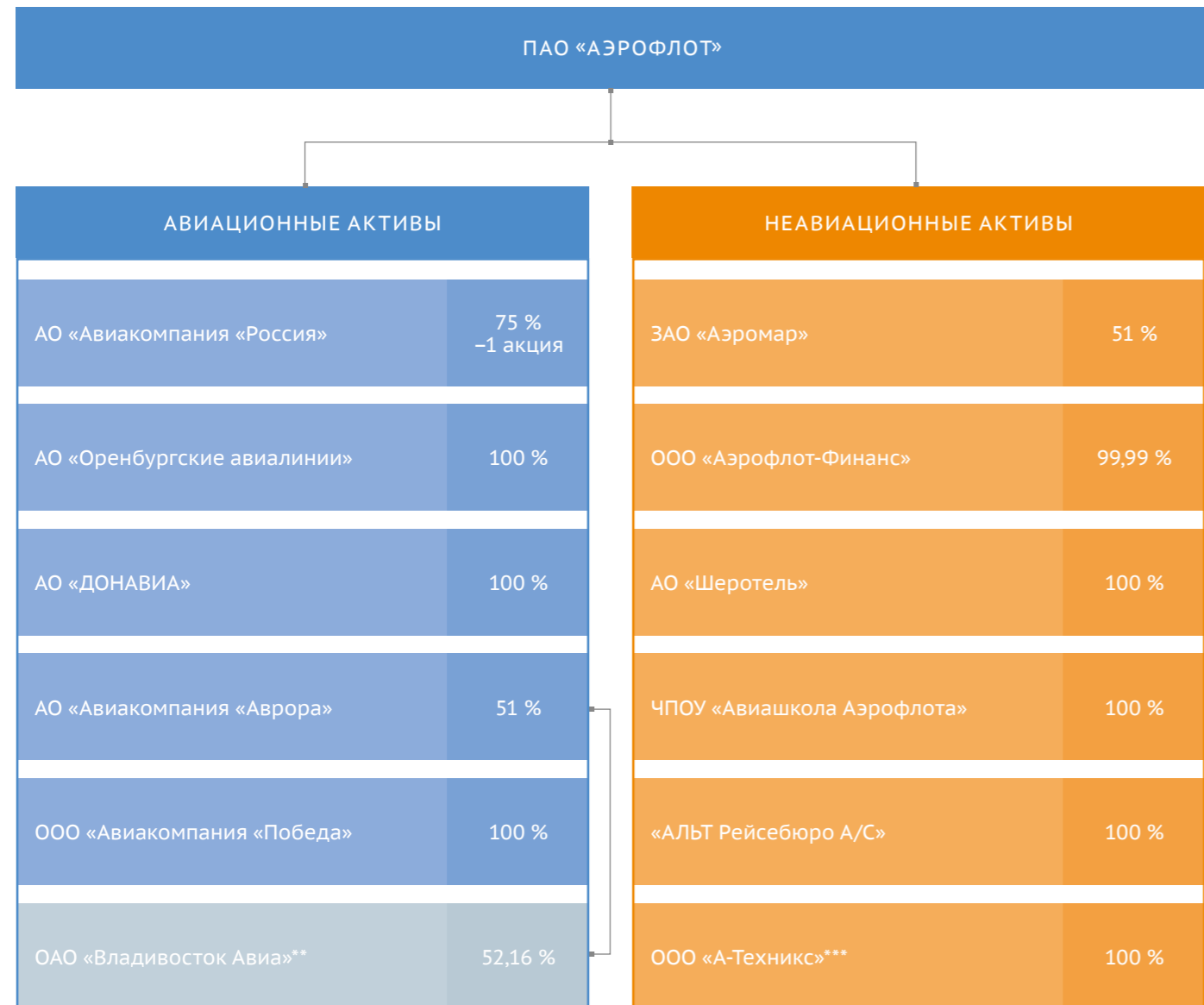
# ЭТАЛОН ОТКРЫТОСТИ

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Структура корпоративного управления.....	122
Риск-менеджмент.....	153
Ценные бумаги.....	162

# СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Структура Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2015 года\*



\* ПАО «Аэрофлот» также принадлежит 45,0 % АО «АэроМАШ – АБ»; 8,96 % АО «МАШ»; 3,85 % ПАО «ТКП» и 49,0 % ООО «Транснаутик Аэро ГмбХ» (в стадии банкротства).  
 \*\* ПАО «Аэрофлот» участвует в ОАО «Владивосток Авиа» через АО «Авиакомпания «Аврора». Операционный бизнес ОАО «Владивосток Авиа» передан в АО «Авиакомпания «Аврора».  
 \*\*\* ПАО «Аэрофлот» участвует в ООО «А-Техникс» через ООО «Аэрофлот-Финанс».

## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративное управление ПАО «Аэрофлот» отвечает высоким стандартам и требованиям и направлено на реализацию принципов открытости и общедоступности информации о ПАО «Аэрофлот», обеспечения соблюдения баланса интересов миноритарных и мажоритарных акционеров.

В рамках совершенствования практики корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот» с 2013 года реализуется план мероприятий по внедрению рекомендаций НП «Российский институт директоров», а также с 2015 года ведется работа по внедрению рекомендаций Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России 21 марта 2014 года.

Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 19 марта 2015 года был утвержден План мероприятий («дорожная карта») по совершенствованию практики корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот». В 2015 году в рамках внедрения рекомендаций Кодекса корпоративного управления были утверждены следующие документы: Руководство по качеству деятельности ПАО «Аэрофлот», Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот», Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», Положение о системе конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая

линия», Положение о внутреннем аудите в Группе «Аэрофлот», Положение о порядке реализации прав по квазиказначейским акциям ПАО «Аэрофлот», а также внесены изменения в Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот». Осуществляется развитие комплексной системы управления рисками в Группе «Аэрофлот».

Помимо внедрения ключевых рекомендаций Кодекса корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот» осуществляется внедрение таких решений в корпоративном управлении как проведение стратегических и рабочих сессий с участием членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» и топ-менеджеров Группы «Аэрофлот».

ПАО «Аэрофлот» также принимает активное участие в совершенствовании нормативного регулирования в области корпоративного управления, являясь участником различных групп и круглых столов в данной сфере. В частности, представители ПАО «Аэрофлот» являются членами подгруппы по правовому регулированию корпоративных отношений Рабочей группы по созданию международного финансового центра в Российской Федерации, членами Комитета эмитентов акций ЗАО «ФБ ММВБ».



**11**  
членов Совета директоров

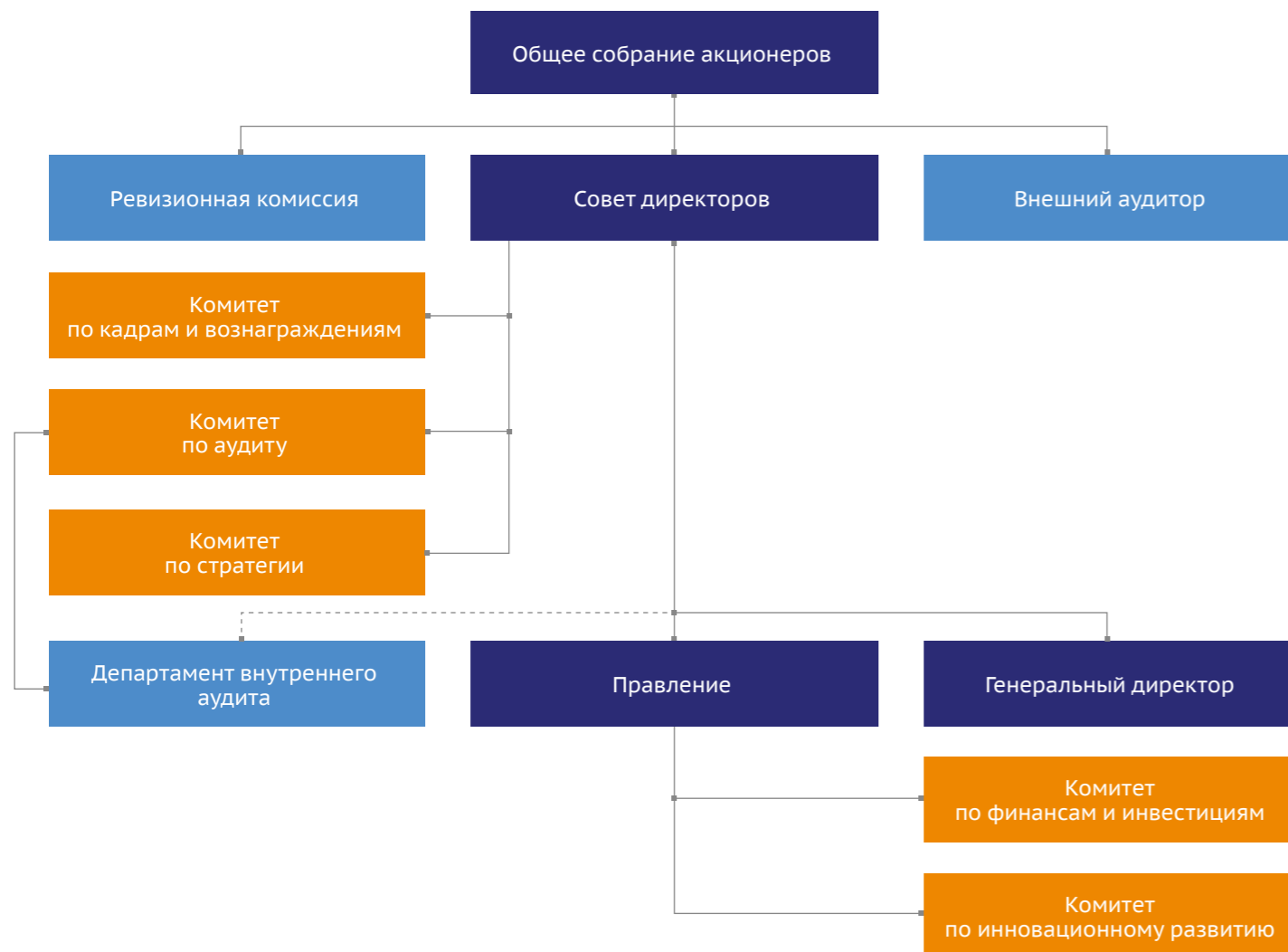
### Соблюдение положений Кодекса корпоративного управления

Раздел Кодекса	Принципы, рекомендованные Кодексом	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров	13	11	1*	1
Совет директоров	36	29	4	3
Корпоративный секретарь	2	2	-	-
Система вознаграждения	10	9	1	-
Система управления рисками	6	6	-	-
Раскрытие информации	9	8	1	-
Существенные корпоративные действия	5	4	1	-
<b>Итого</b>	<b>81</b>	<b>69</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

\* Несоблюдение принципа относится к наличию квазиказначейских акций.

Примечание: статистика предоставлена на основании отчета о соблюдении принципов и рекомендаций ККУ (Приложение к настоящему Годовому отчету на с. 260).

## Структура корпоративного управления и контроля ПАО «Аэрофлот»



Корпоративное управление ПАО «Аэрофлот» осуществляется его органами управления и контроля: Общим собранием акционеров, Советом директоров, Правлением, генеральным директором и Ревизионной комиссией.

Функцию корпоративного секретаря в ПАО «Аэрофлот» осуществляет исполнительный секретарь Совета директоров, являющийся также директором департамента корпоративного управления.

Проверку финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Аэрофлот» проводят внешние аудиторы как по российским стандартам бухгалтерского учета, так и по международным, а также департамент внутреннего аудита, подотчетный Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Основными документами, обеспечивающими соблюдение прав акционеров ПАО «Аэрофлот», являются:

- Устав ПАО «Аэрофлот»,
- Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Совете директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о корпоративной информационной политике ПАО «Аэрофлот»,
- Дивидендная политика ПАО «Аэрофлот»,
- Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот».

ПАО «Аэрофлот» принадлежат акции (доли в уставном капитале) ряда дочерних обществ, в том числе авиакомпаний, в которых ПАО «Аэрофлот» также обеспечивает реализацию принципов корпоративного управления на высоком уровне, в том числе путем разработки документов, распространяющих свое действие на все компании Группы «Аэрофлот». Кроме того, разработана система кросс-функционального управления дочерними авиационными компаниями.

Для целей контроля за финансово-хозяйственной деятельностью дочерних авиакомпаний, в них созданы ревизионные комиссии из представителей ПАО «Аэрофлот». Помимо проверок ревизионных комиссий

в обществах проводятся проверки аудитора, утверждаемого после проведения соответствующих конкурентных процедур.

В каждой дочерней авиакомпании в соответствии с действующим законодательством и уставами были разработаны и утверждены внутренние документы, регламентирующие деятельность органов управления.

Высокий профессионализм руководителей ПАО «Аэрофлот» получил широкое признание в деловых кругах и был отмечен рядом премий. В 2015 году топ-менеджерам ПАО «Аэрофлот» была объявлена благодарность Президента Российской Федерации.



**3**  
**независимых**  
**директора**  
в Совете  
директоров

## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Аэрофлот». Сфера компетенции, порядок созыва, проведения и подведения итогов Общего собрания акционеров определяются Уставом ПАО «Аэрофлот» и Положением об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот». Компания ежегодно проводит годовое Общее собрание акционеров не ранее, чем через три месяца и не позднее, чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

В 2015 году ПАО «Аэрофлот» провело годовое Общее собрание акционеров 22 июня в Москве (протокол № 37 от 25 июня 2015 года). В работе Собрания приняли участие владельцы 73,97 % голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

Годовое Общее собрание акционеров утвердило годовой отчет, годовую бухгалтерскую отчетность за 2014 год, в том числе отчет о финансовых результатах, распределило чистую прибыль по результатам 2014 финансового года, в соответствии с рекомендациями Совета директоров утвердило размеры вознаграждений, выплачиваемых членам Совета директоров и членам Ревизионной комиссии. Также был одобрен ряд сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и участие Компании в ассоциации «Технологическая платформа «Авиационная мобильность и авиационные технологии».

Собрание утвердило новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии, а также был утвержден аудитор Компании на 2015 год (по итогам конкурсного отбора). Были утверждены следующие документы ПАО «Аэрофлот» в новых редакциях: Устав, Положение об Общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров, Положение о Правлении, Положение о Ревизионной комиссии, Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров, Положение о вознаграждении членам Ревизионной комиссии.

По причине отсутствия у Группы «Аэрофлот» чистой прибыли годовым Общим собранием акционеров было принято решение не объявлять и не выплачивать дивиденды по акциям ПАО «Аэрофлот» по результатам 2014 финансового года. Данное решение принято с учетом рекомендации Совета директоров и соответствует Дивидендной политике Компании, в соответствии с которой базой для расчета дивидендных выплат является консолидированная чистая прибыль Группы «Аэрофлот» (в соответствии с МСФО).

Внеочередные Общие собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» в 2015 году не проводились.

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» осуществляет общее руководство деятельностью Компании. В компетенцию Совета директоров входит решение вопросов деятельности Компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Правления и генерального директора. Порядок созыва и проведения заседаний, а также иные вопросы деятельности Совета директоров регулируются Положением о Совете директоров ПАО «Аэрофлот» в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Ключевыми приоритетами в работе Совета директоров являются обеспечение долгосрочного устойчивого развития Компании, обеспечение надзора за деятельностью его исполнительных органов, неукоснительное соблюдение и защита прав и законных интересов акционеров.

Основные задачи Совета директоров:

- определение основных направлений деятельности Компании (включая дочерние авиационные компании) с целью увеличения прибыли, получаемой от ее деятельности;
- работа на благо акционеров, осуществление контроля за выполнением корпоративных программ;
- осуществление контроля за работой Правления и генерального директора Компании;
- представление на утверждение акционеров решений по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания;
- рассмотрение и утверждение бизнес-планов;
- определение порядка распределения прибыли и порядка покрытия убытков;
- формирование дивидендной политики Компании, определение и представление на утверждение Общего собрания акционеров предложений по размеру дивидендов по акциям Компании и порядку их выплаты;
- утверждение и контроль за исполнением ежегодного бюджета;
- рассмотрение и предварительное утверждение проектов годового отчета, годовой бухгалтерской отчетности, отчетов о прибылях и убытках Компании;
- рассмотрение отчетов по результатам аудиторских проверок, заключений Ревизионной комиссии и представление документов по результатам данных проверок на рассмотрение акционерам Компании;

- представление Общему собранию акционеров предложений по назначению аудитора Компании;
- определение политики выпуска ценных бумаг Компании;
- утверждение специализированного регистратора Компании и условий договора с ним, а также расторжение договора.

Реализация решений Совета директоров направлена на решение следующих приоритетных задач Группы «Аэрофлот»:

- обеспечение безопасности полетов и их регулярности;
- определение стратегии и приоритетных направлений деятельности Группы «Аэрофлот»;
- формирование стратегии развития парка воздушных судов и сети маршрутов Группы «Аэрофлот»;
- развитие парка воздушных судов путем его пополнения и оптимизации;
- совершенствование форм и методов производственной, финансово-экономической и коммерческой деятельности путем их модернизации и внедрения прогрессивных технологий и опыта ведущих авиакомпаний мира;
- сокращение расходов для обеспечения финансовой устойчивости Группы «Аэрофлот»;
- увеличение дополнительных доходов Группы «Аэрофлот»;
- повышение эффективности работы филиалов и представительств Компании;
- на территории Российской Федерации и за рубежом;
- повышение качества обслуживания пассажиров в аэропортах и на бортах воздушных судов, увеличение числа и улучшение качества предоставляемых услуг;
- активное сотрудничество с партнерами

- по альянсу SkyTeam, использование участия в альянсе для развития сети маршрутов и повышения коммерческой эффективности международных авиаперевозок;
- работа в отношении стратегических партнерств с авиакомпаниями на важнейших географических направлениях;
- повышение эффективности деятельности дочерних обществ, а также оптимизация структуры непрофильных активов, направленная на исключение необоснованных расходов и увеличение инвестиционных доходов;

- совершенствование и развитие информационных технологий;
- обеспечение информационной открытости (включая работу с инвестиционным сообществом и закупочную деятельность);
- разработка новых и совершенствование действующих внутрикорпоративных документов.

### Роль председателя Совета директоров

Председатель Совета директоров:

- организует работу Совета директоров, созывает заседания и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на Общем собрании акционеров;
- способствует своевременному и полному представлению членам Совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам заседаний и голосований;
- обеспечивает эффективное обсуждение вопросов повестки дня с участием неисполнительных и независимых директоров;
- контролирует исполнение решений, принятых Советом директоров или Общим собранием акционеров.

### Роль независимых директоров

Независимые директора способствуют выработке мнений и суждений, независимых от влияния отношений с акционерами или исполнительными органами Компании, а также принятию решений, учитывающих интересы различных групп акционеров.

Присутствие независимых директоров способствует повышению уровня корпоративного управления в Компании. Независимые члены Совета директоров принимают активное участие в работе комитетов Совета директоров. В соответствии с требованиями ЗАО «ФБ ММВБ» независимые директора являются руководителями Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров. Также большинство членов комитетов Совета директоров являются независимыми директорами, что способствует выработке всесторонней и независимой позиции по рассматриваемым вопросам.



## СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

По состоянию на 31 декабря 2015 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» состоял из председателя (неисполнительный директор), одного исполнительного директора, шести неисполнительных директоров и трех независимых директоров.

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» в значительной степени независим от менеджмента Компании: единственным исполнительным директором в его составе является председатель Правления ПАО «Аэрофлот» В. Г. Савельев.

### Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2015 года

#### Андросов Кирилл Геннадьевич



##### Председатель Совета директоров

Родился в 1972 году. Окончил Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, инженерно-экономический факультет и Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов. Имеет степень MBA Школы бизнеса Чикагского университета. Кандидат экономических наук.

С 2000 по 2004 год — первый заместитель генерального директора ОАО «Ленэнерго».  
С 2005 по 2008 год — заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации.  
С 2008 по 2010 год — заместитель Руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации.  
С 2010 года по н. в. — управляющий партнер компании «Альтера Капитал».  
С 2011 года по н. в. — член Общественного совета ФНС.  
С 2012 года по н. в. — профессор НИУ «Высшая школа экономики».  
Член Совета директоров ОАО «Первый канал», ОАО «Русские машины», «Альтера инвестиционный фонд», «Ruspetro plc», ООО «УК «РОСНАНО».  
Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2008 года.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

#### Алексеев Михаил Юрьевич



##### Член Совета директоров, член Комитета по кадрам и вознаграждениям и Комитета по стратегии

Родился в 1964 году. Окончил Московский финансовый институт (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации) по специальности «Финансы и кредит». Доктор экономических наук.  
С 1989 по 1991 год — старший эксперт, ведущий эксперт, начальник отдела, заместитель начальника Главного управления в Министерстве финансов СССР.  
С 1992 по 1995 год — начальник управления ценных бумаг и экономического анализа в ОАО «Межкомбанк».  
С 1995 по 1999 год — заместитель председателя правления ОАО «Онэксимбанк».  
С 1999 по 2006 год — старший вице-президент и заместитель председателя правления ОАО «АКБ «РОСБАНК».  
С 2006 по 2008 год — президент, председатель правления ООО «КБ «РОСПРОМБАНК».  
С 2008 года по н. в. — председатель правления АО «ЮниКредит Банк».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

#### Каменской Игорь Александрович



##### Независимый член Совета директоров, руководитель Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту

Родился в 1968 году. Окончил Московский государственный педагогический институт по специальности «Русский язык и литература».

С 1992 по 1998 год — вице-президент ТОО «Союзконтракт».  
В 1999 году — вице-президент ЗАО АКБ «Росбанк».  
С 2000 по 2002 год — советник председателя Государственной Думы Российской Федерации.  
С 2002 по 2009 год — член Совета Федерации, заместитель председателя комитета при Совете Федерации Российской Федерации.  
С 2009 года по 2015 год — председатель Совета директоров ООО «Ренессанс Капитал».  
С 2015 года по н. в. — управляющий директор ООО «Ренессанс Капитал Брокер».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

#### Манасов Марлен Джеральдович



##### Независимый член Совета директоров, член Комитета по кадрам и вознаграждениям и Комитета по стратегии

Родился в 1965 году. Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова по специальности «Политическая экономия». Экономист, преподаватель политической экономии.

С 2004 года — член Совета директоров ОАО «Фондовая биржа РТС».  
С 2006 по 2011 год — член Совета директоров ЗАО «Ю Би Эс Секьюритиз» и ООО «Ю Би Эс Банк».  
С 2010 года по 2015 год — член Совета директоров ПАО «Совкомфлот».  
С 2011 года по н. в. — член Совета директоров ОАО ИК «Русс-Инвест».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

#### Пахомов Роман Викторович



##### Член Совета директоров, руководитель Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям

Родился в 1971 году. Окончил Государственную морскую академию им. С. О. Макарова, имеет степень MBA Высшей школы международного бизнеса Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, а также диплом Кингстонского университета.

С 1996 по 1998 год — старший специалист отдела корпоративных клиентов ОАО «АБ «Инкомбанк».  
С 1998 по 1999 год — заместитель председателя правления ОАО «Морской акционерный банк».  
С 1999 по 2004 год — генеральный директор инвестиционной компании ООО «Центр-Капитал».  
С 2004 по 2008 год — заместитель генерального директора, генеральный директор авиакомпании «ВИМ-авиа».  
С 2008 по 2009 год — исполнительный директор авиакомпании «Атлант-Союз».  
С 2009 по 2010 год — генеральный директор ФГУП «Государственная транспортная компания «Россия», советник заместителя генерального директора государственной корпорации «Ростехнологии».  
С 2010 года по н. в. — генеральный директор ООО «Авиакапитал-Сервис».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

### Песков Дмитрий Николаевич



Член Совета директоров, член Комитета по кадрам и вознаграждениям и Комитета по стратегии

Родился в 1975 году. Окончил Воронежский государственный университет. В 1999 году окончил магистратуру факультета политических наук Московской школы социальных и экономических наук и «УМ-Манчестер» (University of Manchester). С 2000 года работал в МГИМО (У) МИД России, где руководил разработкой стратегии развития университета, центром интернет-политики, созданием Российской ассоциации международных исследований.

С 2009 года — начальник управления стратегических разработок ГАО «ВВЦ».  
С 2011 года по н. в. — директор направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив.  
Является членом Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации.  
Член Совета директоров ОАО «РВК», ОАО «РЖД».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

### Савельев Виталий Геннадьевич



Член Совета директоров, генеральный директор, председатель Правления

Родился в 1954 году. Окончил Ленинградский политехнический институт им. М. И. Калинина и Ленинградский инженерно-экономический институт им. Пальмиро Тольятти. Кандидат экономических наук.

С 1990 по 1993 год — генеральный директор советско-американского предприятия АО «Диалог Инвест».  
С 1993 по 1995 год — председатель правления акционерного банка «Россия».  
С 1995 по 2001 год — председатель правления банка «Менатеп Санкт-Петербург».  
С 2001 по 2002 год — заместитель председателя правления ОАО «Газпром».  
С 2002 по 2004 год — вице-президент ООО «Объединенная компания «ГРОС», советник генерального директора ОАО «Связьинвест» по финансам и ИТ-технологиям.  
С 2004 по 2007 год — заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации.  
С 2007 по 2009 год — первый вице-президент, руководитель Комплекса развития телекоммуникационных активов (система «Телеком»), первый вице-президент — руководитель бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы» ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система».  
С 2009 года по н. в. — генеральный директор, председатель Правления ПАО «Аэрофлот».

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» — 0,121 %.

### Сапрыкин Дмитрий Петрович



Член Совета директоров, член Комитета по стратегии

Родился в 1974 году. Окончил Московскую государственную юридическую академию и Cornell Law School, квалификация «мастер права» (LLM). Кандидат юридических наук.

С 2006 по 2007 год — генеральный директор ОАО «Московская сотовая связь».  
С 2007 по 2009 год — директор департамента сопровождения сделок — заместитель руководителя комплекса по правовым вопросам ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система».  
С 2009 по 2013 год — заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам ПАО «Аэрофлот».  
С 2013 года по 2015 года — заместитель генерального директора по продажам и имущественным вопросам ПАО «Аэрофлот».  
С 2015 года по н. в. — генеральный директор АО «Авиакомпания «Россия».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

### Сидоров Василий Васильевич



Независимый член Совета директоров, руководитель Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям и Комитета по стратегии

Родился в 1971 году. Окончил Московский государственный институт международных отношений МИД Российской Федерации по специальности «Международное публичное право» и Школу бизнеса Уортон Пенсильванского Университета по специальности «Финансы».

С 1997 по 2000 год — заместитель генерального директора ОАО «Связьинвест».  
С 2000 по 2003 год — первый вице-президентом ЗАО «Система Телеком».  
С 2003 по 2006 год — президент ОАО «МТС».  
С 2006 по 2010 год — совладелец группы компаний «Телеком-Экспресс».  
С 2010 года по н. в. — управляющий партнер Euroatlantic Investments Ltd.  
С 2012 года по н. в. — генеральный директор ООО «АРИДА».  
Член Совета директоров ОАО «РЖД».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

### Слюсарь Юрий Борисович



Член Совета директоров, член Комитета по стратегии

Родился в 1974 году. Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, юрист. В 2003 году окончил аспирантуру Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, кандидат экономических наук.

С 2003 по 2007 год — коммерческий директор ОАО «Роствертол».  
С 2009 по 2010 год — помощник Министра промышленности и торговли Российской Федерации.  
С 2010 по 2012 год — директор Департамента авиационной промышленности Минпромторга России.  
С 2012 по 2015 год — заместитель Министра промышленности и торговли Российской Федерации.  
С 2015 года по н. в. — Президент ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

### Чемезов Сергей Викторович



Член Совета директоров

Родился в 1952 году. Окончил Иркутский институт народного хозяйства и высшие курсы Военной академии Генерального штаба Вооруженных сил Российской Федерации. Доктор экономических наук, профессор, действительный член Академии военных наук.

С 1996 по 1999 год — начальник управления внешнеэкономических связей Управления делами Президента Российской Федерации.  
С 1999 по 2001 год — генеральный директор ФГУП «Промэкспорт».  
С 2001 по 2007 год — первый заместитель генерального директора ФГУП «Рособоронэкспорт», генеральный директор ФГУП «Рособоронэкспорт».  
С 2007 года по н. в. — генеральный директор Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростехнологии».  
Член Бюро Высшего совета партии «Единая Россия». Председатель Общероссийской общественной организации «Союз машиностроителей России». Президент Общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз машиностроителей России».  
Председатель Советов директоров ОАО «Рособоронэкспорт», ОАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», ПАО «Камаз», ПАО «Уралкалий», ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей». Заместитель председателя Совета директоров ОАО «АВТОВАЗ».  
Член Советов директоров ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация», ОАО АКБ «Международный финансовый клуб», СП «Альянс Ростех Авто Б.В.». Член наблюдательных советов Государственной корпорации «Ростех», ОАО «Объединенная ракетно-космическая корпорация», Государственной корпорации по космической деятельности «Роскосмос». Награжден высокими государственными наградами, является лауреатом многочисленных престижных премий.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

Члены Совета директоров ПАО «Аэрофлот» эффективно выполняли свои функции и задачи, несмотря на работу в совете директоров других компаний.

Председатель и члены Совета директоров, за исключением В. Г. Савельева, акциями

ПАО «Аэрофлот» в течение отчетного года не владели. Сделок по приобретению или отчуждению акций Компании членами Совета директоров в отчетном году не совершалось. В 2015 году исков к членам Совета директоров предъявлено не было.

## ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ СЕКРЕТАРЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Мелёхин Алексей Владимирович



Родился в 1977 году. В 2001 году окончил Институт экономики и предпринимательства. Защитил кандидатскую степень в Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. В ПАО «Аэрофлот» работает с 1998 года. Прошел путь от юрисконсульта группы подготовки и систематизации правовых актов администрации Компании до директора департамента корпоративного управления. В качестве исполнительного секретаря Совета директоров отвечает за организационное и информационное обеспечение работы Совета директоров и Общего собрания акционеров Компании, обеспечивает контроль за соблюдением органами и должностными лицами Компании правил и процедур корпоративного управления, установленных законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

## ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В 2015 ГОДУ

Коган Игорь Владимирович – исключен из состава Совета директоров с 22 июня 2015 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 37 от 25 июня 2015 года).

Слюсарь Юрий Борисович – включен в состав Совета директоров с 22 июня 2015 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 37 от 25 июня 2015 года).

Иных изменений в составе Совета директоров Компании в 2015 году не происходило. При избрании нового состава Совета директоров ПАО «Аэрофлот» остальные члены Совета директоров были заново переизбраны.

## ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Заседания Совета директоров проводятся в соответствии с планом работы Совета директоров не реже одного раза в месяц. План работы Совета директоров на корпоративный год утверждается на первом заседании Совета директоров в новом составе. Как правило, план работы включает в себя основные вопросы деятельности Компании (стратегия, финансы, бюджет, риски, кадровые вопросы

и другие), рассмотрение которых соотносено с циклом стратегического и бизнес планирования. При подготовке плана работы учитываются предложения членов Совета директоров и менеджмента. Для принятия решений по вопросам, не терпящим отлагательств, могут быть созваны внеплановые заседания.



**20 заседаний** Совета директоров за год

В повестку дня заседания Совета директоров в обязательном порядке включаются вопросы, предложенные для рассмотрения акционерами, владеющими в совокупности не менее чем 2 % акций, членами Совета директоров, Ревизионной комиссии, Правлением, аудитором Компании, а также генеральным директором.

Все вопросы повестки дня заседания Совета директоров, как правило, предварительно рассматриваются профильными комитетами для более детального обсуждения и выработки рекомендаций по голосованию для Совета директоров.

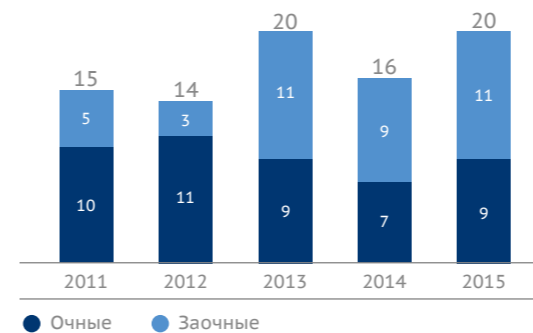
На заочные заседания выносятся вопросы, по которым члены Совета директоров и представители комитетов не имеют существенных замечаний, а также процедурные вопросы. При этом предусмотрено, что по требованию любого члена Совета директоров вопрос может быть перенесен на очное заседание Совета директоров.

В 2015 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» провел 20 заседаний, в том числе 9 в очной форме и 11 в форме заочного голосования, на которых было рассмотрено более 160 вопросов и принято более 400 решений, относящихся к компетенции Совета директоров.

## Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров в 2015 году

Член Совета директоров	Количество заседаний	Очное		Заочное
		личное участие	письменное мнение	
Андросов Кирилл Геннадьевич	20	9	-	11
Алексеев Михаил Юрьевич	20	8	1	11
Каменской Игорь Александрович	20	8	1	11
Коган Игорь Владимирович*	11	4	-	7
Манасов Марлен Джеральдович	20	7	2	11
Пахомов Роман Викторович	20	9	-	11
Песков Дмитрий Николаевич	20	6	3	11
Савельев Виталий Геннадьевич	20	9	-	11
Сапрыкин Дмитрий Петрович	20	9	-	11
Сидоров Василий Васильевич	20	9	-	11
Слюсарь Юрий Борисович**	8	3	1	4
Чемезов Сергей Викторович	20	5	4	11

## Количество проведенных заседаний Совета директоров



## Соотношение вопросов, рассмотренных Советом директоров



**Более 160 вопросов** рассмотрено на заседаниях Совета директоров

\* Член Совета директоров до годового Общего собрания акционеров 22 июня 2015 года.  
\*\* Член Совета директоров с момента годового Общего собрания акционеров 22 июня 2015 года.

## Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2015 году

Стратегическое управление и инвестиционная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>о ходе реализации стратегии Группы «Аэрофлот»;</li> <li>об инвестиционной программе Группы «Аэрофлот» на 2016 год;</li> <li>об актуализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;</li> <li>об итогах исполнения Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот» в 2014 году;</li> <li>о ходе реализации маркетинговой стратегии ПАО «Аэрофлот».</li> </ul>
Бюджетное планирование и финансирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>о бюджете ПАО «Аэрофлот» на 2016 год;</li> <li>о консолидированном бюджете Группы «Аэрофлот» в стандартах МСФО на 2016 год;</li> <li>о распределении прибыли и убытков Компании по результатам 2014 финансового года;</li> <li>о кредитных линиях ПАО «Аэрофлот».</li> </ul>
Корпоративное управление	<ul style="list-style-type: none"> <li>о внедрении положений Кодекса корпоративного управления;</li> <li>об Антикоррупционной политике Группы «Аэрофлот»;</li> <li>о системе мотивации в ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>о КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2016 год;</li> <li>о выплате вознаграждения членам Совета директоров и Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>о внутренних документах ПАО «Аэрофлот».</li> </ul>
Сделки с заинтересованностью	<ul style="list-style-type: none"> <li>одобрение ряда сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.</li> </ul>
Другие вопросы	<ul style="list-style-type: none"> <li>о производственных показателях Группы «Аэрофлот» на 2016 год;</li> <li>о сделках аренды воздушных судов;</li> <li>о сделках продажи и покупки воздушных судов;</li> <li>об участии ПАО «Аэрофлот» в Ассоциации «Технологическая платформа «Авиационная мобильность и авиационные технологии»;</li> <li>о спонсорстве российских спортивных клубов.</li> </ul>

## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Для повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений, более подробного предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций при Совете директоров ПАО «Аэрофлот» функционируют три специализированных комитета:

- Комитет по аудиту,
- Комитет по кадрам и вознаграждениям,
- Комитет по стратегии.

Комитеты Совета директоров избираются Советом директоров и действуют в соответствии с положениями о комитетах, утверж-

денными Советом директоров Компании. Работа комитетов Совета директоров осуществляется в соответствии с решениями Совета директоров и их планом работы, основанном на плане работы Совета директоров Компании и специфических вопросах деятельности каждого из комитетов.

В 2015 году комитетами Совета директоров было проведено 22 заседания, на которых рассмотрены вопросы деятельности Группы «Аэрофлот» и подготовлены детальные рекомендации и предложения Совету директоров и Правлению Компании.

### КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Комитет по аудиту обеспечивает контроль финансово-хозяйственной деятельности Компании в целях защиты интересов акционеров и роста активов Компании. Комитет во взаимодействии с исполнительными органами Компании, Ревизионной комиссией и департаментом внутреннего аудита разрабатывает и направляет для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения по профильным вопросам.

Вопросы оценки эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля на основании отчетов департамен-

та внутреннего аудита Компании регулярно рассматриваются Комитетом по аудиту Совета директоров. В ходе проводимых проверок департамент внутреннего аудита делает выводы об эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля в отношении каждого проверяемого объекта аудита. Также в 2015 году департамент внутреннего аудита проводил проверку исполнения «дорожной карты» по совершенствованию практики корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот» в части развития комплексной системы управления рисками в Группе «Аэрофлот». Информация о резуль-

татах проводимых проверок и исполнении рекомендаций регулярно направляется в Комитет по аудиту Совета директоров.

Также в целях повышения эффективности управления рисками в ключевых бизнес-процессах ПАО «Аэрофлот» Комитету по аудиту Совета директоров ежемесячно предоставляются отчеты с информацией о ключевых рисках Компании. Также производится информирование Совета директоров.

В отчетном году Комитетом по аудиту было проведено 10 заседаний, в том числе одно в форме заочного голосования.

На заседаниях были рассмотрены следующие вопросы:

- совершенствование системы внутреннего аудиторского контроля в Группе «Аэрофлот»;
- бюджет Группы «Аэрофлот» и ПАО «Аэрофлот»;
- результаты исполнения консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот»;
- финансовое хеджирование;
- предоставление займов;
- закупочная деятельность;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;

### КОМИТЕТ ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Комитет по кадрам и вознаграждениям способствует формированию кадровой политики, курирует вопросы организационной структуры Компании, подбора и оценки лиц, назначаемых в органы управления Компании, определения размера их вознаграждений, системы оплаты труда.

В отчетном году состоялось 8 заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям, из них 3 в форме заочного голосования.

На заседаниях были рассмотрены следующие вопросы:

- определения размера вознаграждения менеджмента, членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии, параметров целевой долгосрочной программы мотивации ПАО «Аэрофлот»;
- определения КПЭ генерального директора и менеджмента;

- сделки, связанные с формированием парка воздушных судов;
- отчеты по результатам анализа задолженности компаний перед ПАО «Аэрофлот»;
- отчеты о проверках департаментом внутреннего аудита;
- проекты внутренних документов ПАО «Аэрофлот», в том числе: Руководство по качеству деятельности ПАО «Аэрофлот», Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот», Инвестиционная программа Группы «Аэрофлот», новая редакция Положения о Комитете по аудиту.

Состав Комитета на 31 декабря 2015 года (избран решением Совета директоров 3 сентября 2015 года)

- Сидоров Василий Васильевич – независимый член Совета директоров, руководитель Комитета;
- Каменской Игорь Александрович – независимый член Совета директоров;
- Пахомов Роман Викторович – член Совета директоров.

- ключевые показатели эффективности Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- оценки деятельности членов Советов директоров дочерних авиакомпаний;
- рассмотрены кандидатуры и вынесены предложения по составу членов Совета директоров – представителей интересов Российской Федерации в Совете директоров ПАО «Аэрофлот» на 2016–2017 корпоративный год;
- проекты внутренних документов ПАО «Аэрофлот», в том числе Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот», Кодекс корпоративного управления, Кодекс корпоративной этики, новая редакция Положения о Комитете по кадрам и вознаграждениям.



**22 заседания**  
комитетов Совета  
директоров за год

### Состав Комитета на 31 декабря 2015 года (избран решением Совета директоров 3 сентября 2015 года)

- Каменской Игорь Александрович – независимый член Совета директоров, руководитель Комитета;
- Манасов Марлен Джеральдович – независимый член Совета директоров;

- Сидоров Василий Васильевич – независимый член Совета директоров;
- Алексеев Михаил Юрьевич – член Совета директоров;
- Пахомов Роман Викторович – член Совета директоров;
- Песков Дмитрий Николаевич – член Совета директоров.

### КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

Комитет по стратегии образован в целях подготовки рекомендаций и предложений Совету директоров, направленных на повышение эффективности деятельности Компании и ее стратегии на долгосрочную перспективу.

В отчетном году состоялось 4 заседания Комитета по стратегии, из них одно в форме заочного голосования.

На заседаниях были рассмотрены следующие вопросы:

- реализация стратегии развития Группы «Аэрофлот» и маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот»;
- актуализация Долгосрочной программы развития;
- программа отчуждения непрофильных активов;
- стратегические партнерства с авиакомпаниями;
- формирование парка воздушных судов.

Состав Комитета на 31 декабря 2015 года  
(избран решением Совета директоров  
3 сентября 2015 года)

- Пахомов Роман Викторович – член Совета директоров, руководитель Комитета;
- Алексеев Михаил Юрьевич – член Совета директоров;
- Манасов Марлен Джеральдович – независимый член Совета директоров;
- Песков Дмитрий Николаевич – член Совета директоров;
- Сапрыкин Дмитрий Петрович – член Совета директоров;
- Сидоров Василий Васильевич – независимый член Совета директоров;
- Слюсарь Юрий Борисович – член Совета директоров;
- Каллегари Джорджио – член Правления, заместитель генерального директора по стратегии и альянсам;
- Курмашов Шамиль Равильевич – член Правления, заместитель генерального директора по финансам и управлению сетью и доходами.

### Участие членов Совета директоров в заседаниях комитетов Совета директоров в 2015 году

Член Совета директоров	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по стратегии
Алексеев Михаил Юрьевич		8/8	4/4
Каменской Игорь Александрович	3/3	8/8	
Коган Игорь Владимирович	7/7	5/5	
Манасов Марлен Джеральдович		7/8	3/4
Пахомов Роман Викторович	10/10	8/8	4/4
Песков Дмитрий Николаевич		3/3	4/4
Сапрыкин Дмитрий Петрович			3/4
Сидоров Василий Васильевич	10/10	7/7	4/4
Слюсарь Юрий Борисович			1/1

Примечание: первая цифра показывает количество заседаний, в которых член Совета директоров принимал участие, вторая – общее количество заседаний, в которых он мог принять участие в 2015 году.

## ПРАВЛЕНИЕ

Руководство текущей деятельностью ПАО «Аэрофлот» осуществляется единоличным исполнительным органом – генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом – Правлением. Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров. Генеральный директор осуществляет

также функции председателя Правления. Назначение членов Правления и досрочное прекращение их полномочий осуществляется Советом директоров. Правление действует на основании Устава ПАО «Аэрофлот», а также Положения о Правлении, утвержденного Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот».

### Состав Правления по состоянию на 31 декабря 2015 года

#### Савельев Виталий Геннадьевич



#### Председатель Правления, генеральный директор

Родился в 1954 году. Окончил Ленинградский политехнический институт им. М. И. Калинина и Ленинградский инженерно-экономический институт им. Пальмиро Тольятти. Кандидат экономических наук.

С 1990 по 1993 год – генеральный директор советско-американского предприятия АО «Диалог Инвест».  
С 1993 по 1995 год – председатель правления акционерного банка «Россия».  
С 1995 по 2001 год – председатель правления банка «Менатеп Санкт-Петербург».  
С 2001 по 2002 год – заместитель председателя правления ОАО «Газпром».  
С 2002 по 2004 год – вице-президент ООО «Объединенная компания «ГРОС», советник генерального директора ОАО «Связьинвест» по финансам и ИТ-технологиям.  
С 2004 по 2007 год – заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации.  
С 2007 по 2009 год – первый вице-президент, руководитель Комплекса развития телекоммуникационных активов (система «Телеком»), первый вице-президент – руководитель бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы» ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система».  
С 2009 года по н. в. – генеральный директор, председатель Правления ПАО «Аэрофлот».

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,121 %.

#### Антонов Владимир Николаевич



#### Первый заместитель генерального директора по авиационной безопасности

Родился в 1953 году. Окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта. С 1977 по 1995 год – служил в Вооруженных Силах.  
С 1995 по 2011 год – заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по экономической и авиационной безопасности, заместитель генерального директора по авиационной безопасности, заместитель генерального директора по авиационной и производственной безопасности, первый заместитель генерального директора по производственной деятельности.  
С 2011 года по н. в. – первый заместитель генерального директора по авиационной безопасности ПАО «Аэрофлот».

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,000425 %.

#### Авилов Василий Николаевич



##### Заместитель генерального директора по административному управлению

Родился в 1954 году. Окончил Высшее военно-морское инженерное училище им. Ф. Э. Дзержинского.

С 1997 по 2013 год – руководитель администрации ПАО «Аэрофлот», директор департамента управления делами, заместитель генерального директора – исполнительный директор.  
С 2013 года по н. в. – заместитель генерального директора по административному управлению ПАО «Аэрофлот».

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,0000002 %.

#### Алтухов Николай Борисович



##### Заместитель генерального директора по продажам и имущественным вопросам

Родился в 1970 году. В 1996 году окончил Московский институт коммунального хозяйства и строительства, в 1999 году – Государственный университет управления.

С 2009 по 2012 год – директор департамента финансовых операций ПАО «Аэрофлот».  
С 2012 по 2014 год – заместитель генерального директора по экономике и финансам АО «Авиакомпания «Россия».  
С 2014 по 2015 год – финансовый директор – главный бухгалтер ООО «Добролет», а затем ООО «Авиакомпания «Победа».  
С 2015 года – заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по продажам и имущественным вопросам.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

#### Богданов Кирилл Игоревич



##### Заместитель генерального директора по информационным технологиям

Родился в 1963 году. Окончил Ленинградский политехнический институт им. М. И. Калинина.  
С 2002 по 2004 годы – советник вице-президента ООО «Объединенная компания ГРОС».  
С 2004 по 2007 год – исполнительный директор ЗАО «Рамакс Интернешнл».  
С 2007 по 2009 год – директор департамента развития и контроля, бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы» ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система».  
С 2009 года по н. в. – заместитель директора департамента информационных технологий ПАО «Аэрофлот», советник генерального директора, заместитель генерального директора по информационным технологиям.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

#### Зингман Вадим Яковлевич



##### Заместитель генерального директора по работе с клиентами

Родился в 1970 году. Окончил Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. Кандидат экономических наук.

С 2001 по 2008 год – заместитель директора департамента государственного регулирования внешнеторговой деятельности Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации.  
С 2008 по 2009 год – директор департамента по связям с органами государственной власти ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система».  
С 2009 по 2012 год – советник генерального директора ПАО «Аэрофлот», заместитель генерального директора по работе с клиентами, заместитель генерального директора по операционной деятельности и управлению качеством продукта.  
С 2012 года по н. в. – заместитель генерального директора по работе с клиентами ПАО «Аэрофлот».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

#### Каллегари Джорджио



##### Заместитель генерального директора по стратегии и альянсам

Родился в 1959 году. Окончил Туринский политехнический университет (г. Турин, Италия).  
С 1986 по 1989 год – директор по продажам, член Совета директоров, член Исполнительного комитета авиакомпании «Malan Viaggi».  
С 1990 по 2011 год – менеджер по продажам, вице-президент по продажам, вице-президент по развитию бизнеса, вице-президент по альянсам, развитию бизнеса и международным отношениям, исполнительный вице-президент по альянсам и стратегии авиакомпании Alitalia.  
С 2011 года по н. в. – заместитель генерального директора по стратегии и альянсам ПАО «Аэрофлот».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

#### Курмашов Шамиль Равильевич



##### Заместитель генерального директора по финансам и управлению сетью и доходами

Родился в 1978 году. Окончил Московский государственный институт международных отношений. Кандидат экономических наук.  
С 2004 по 2007 год – заместитель генерального директора по финансам и инвестициям ЗАО «Система телекоммуникаций, информатики и связи».  
С 2007 по 2009 год – директор инвестиционного департамента – заместитель руководителя комплекса финансов и инвестиций ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система».  
С 2009 по 2013 год – советник генерального директора ПАО «Аэрофлот», заместитель генерального директора по финансам и инвестициям, заместитель генерального директора по коммерции и финансам.  
С 2013 года по н. в. – заместитель генерального директора по финансам и управлению сетью и доходами ПАО «Аэрофлот».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

### Матвеев Георгий Николаевич



#### Директор департамента управления безопасностью полетов

Родился в 1953 году. Окончил Академию гражданской авиации. Кандидат технических наук. С 2001 по 2012 год — заместитель начальника инспекции по безопасности полетов ПАО «Аэрофлот», заместитель директора департамента управления безопасностью полетов. С 2012 года по н. в. — директор департамента управления безопасностью полетов ПАО «Аэрофлот».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

### Парахин Игорь Викторович



#### Заместитель генерального директора — технический директор

Родился в 1961 году. Окончил Московский институт инженеров гражданской авиации. С 2001 по 2011 год — руководитель программы, заместитель директора негосударственного образовательного учреждения «Высшая коммерческая школа «Авиабизнес». С 2011 по н. в. — исполняющий обязанности технического директора ПАО «Аэрофлот», технический директор, заместитель генерального директора — технический директор.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» — 0,000007 %.

### Чалик Игорь Петрович



#### Заместитель генерального директора — летный директор

Родился в 1957 году. Окончил Актюбинское высшее летное училище гражданской авиации. С 2003 по 2008 годы — командир летного отряда А320 летного комплекса ПАО «Аэрофлот». С 2008 по 2010 годы — командир летного отряда А330. С 2011 года по н. в. — заместитель генерального директора — летный директор ПАО «Аэрофлот». Присвоено почетное звание «Заслуженный пилот Российской Федерации», награжден медалью Нестерова и ведомственными наградами.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» — 0,000117 %.

## ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ ПРАВЛЕНИЯ В 2015 ГОДУ

В состав Правления ПАО «Аэрофлот» с 3 сентября 2015 года был включен Алтухов Николай Борисович — заместитель генерального директора по продажам и имущественным вопросам.

Из состава Правления ПАО «Аэрофлот» выбыли: Галкин Дмитрий Юрьевич — советник заместителя генерального директора по финансам и управлению сетью и доходами с 3 сентября 2015 года; Сапрыкин Дмитрий Петрович — заместитель генерального директора по продажам и имущественным вопросам, советник генерального директора с 29 октября 2015 года.

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРАВЛЕНИЯ В 2015 ГОДУ

В 2015 году состоялось 32 заседания Правления ПАО «Аэрофлот», из которых 8 проведено путем заочного голосования членов Правления.



**32 заседания**  
Правления за год

### Основные вопросы, рассмотренные Правлением в 2015 году

Безопасность полетов	<ul style="list-style-type: none"> <li>уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот», оцениваемый по методике SAFA;</li> <li>совершенствование Системы управления безопасностью полетов ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>организация контроля противообледенительной защиты воздушных судов ПАО «Аэрофлот» в аэропортах Российской Федерации.</li> </ul>
Реализация стратегии и развитие	<ul style="list-style-type: none"> <li>реализация стратегии Группы «Аэрофлот»;</li> <li>актуализация Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;</li> <li>итоги реализации Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот» за 2014 год;</li> <li>создание обособленного структурного подразделения, ответственного за реализацию Программы инновационного развития;</li> <li>стратегические партнерства ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>деятельность группы специальных стратегических проектов по развитию дополнительных доходов в рамках реализации проекта Ancillary Revenue;</li> <li>возможность перемещения операционной деятельности всех рейсов ПАО «Аэрофлот» на северный терминальный комплекс с учетом перспективного плана строительства в соответствии с Мастер-планом развития АО «МАШ».</li> </ul>
Операционная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>прогноз производственных показателей Группы «Аэрофлот» на 2016 год;</li> <li>состояние парка воздушных судов и перспектива его замены;</li> <li>открытие новых направлений в сезоне «Зима 15»;</li> <li>создание единого авиационного учебного центра ПАО «Аэрофлот» на базе ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота».</li> </ul>
Обслуживание клиентов и маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>развитие сервиса в Группе «Аэрофлот»;</li> <li>работа с крупными корпоративными клиентами;</li> <li>результаты проекта «Изучение индекса потребительской лояльности» для авиакомпаний Группы «Аэрофлот» (на основе методологии NPS);</li> <li>работа программы «Аэрофлот Бонус», концепция развития кобрендов программы;</li> <li>реализация маркетинговой стратегии ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>условия перевозки грузов и почты рейсами дочерних авиакомпаний.</li> </ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>рассмотрение отчетности (годовой отчет, годовая бухгалтерская отчетность, в том числе отчет о финансовых результатах Компании по итогам 2014 финансового года;</li> <li>заключения аудиторов ПАО «Аэрофлот» (по РСБУ и МСФО) по итогам 2014 финансового года;</li> <li>исполнение консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот» по итогам 2014 года;</li> <li>консолидированный бюджет Группы «Аэрофлот» и бюджет ПАО «Аэрофлот» на 2016 год;</li> <li>распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов) и убытков Компании по результатам 2014 финансового года;</li> <li>определение размера, срока и формы выплаты дивидендов по акциям ПАО «Аэрофлот» по итогам 2014 финансового года;</li> <li>работа с дебиторской задолженностью ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>инвестиционная программа Группы «Аэрофлот»;</li> <li>система финансового мониторинга агентов;</li> <li>статус создания единого казначейства Группы «Аэрофлот»;</li> <li>кредитные и документарные линии ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>итоги работы по улучшению ситуации с убыточными направлениями.</li> </ul>
Корпоративное управление и раскрытие информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>результаты актуализации методики оценки системы управления рисками;</li> <li>внутренние документы ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>работа с акционерами и инвестиционным сообществом.</li> </ul>
Прочее	<ul style="list-style-type: none"> <li>внедрение централизованной схемы закупок квот на выбросы парниковых газов;</li> <li>система мотивации, а также вознаграждения менеджеров по продажам на территории Российской Федерации и за рубежом;</li> <li>итоги закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот» в 2014 году;</li> <li>открытие/закрытие представительств и филиалов на территории Российской Федерации и за рубежом;</li> <li>проведение конкурса профессионального мастерства.</li> </ul>

## КОМИТЕТЫ

В целях подготовки рекомендаций и предложений, направленных на повышение эффективности деятельности Компании, в ПАО «Аэрофлот» функционируют Комитет по финансам и инвестициям и Комитет по инновационному развитию.

### КОМИТЕТ ПО ФИНАНСАМ И ИНВЕСТИЦИЯМ

Комитет по финансам и инвестициям является постоянным коллегиальным совещательным органом ПАО «Аэрофлот». В своей деятельности Комитет руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот», другими нормативными документами и установленными в Компании правилами, процедурами, а также Положением о Комитете по финансам и инвестициям.

В сферу ответственности Комитета входит рассмотрение вопросов реализации текущих инвестиционных проектов Компании, проведение экспертизы проектов, принятие решений о приостановке реализации инвестиционных проектов, рассмотрение критериев оценки их эффективности, разработка предложений по финансовой, экономической и коммерческой политике Группы «Аэрофлот» наряду с другими направлениями деятельности.

В 2015 году состоялось 13 заседаний Комитета по финансам и инвестициям.

Состав Комитета по состоянию на 31 декабря 2015 года

- Курмашов Шамиль Равильевич – заместитель генерального директора по финансам и управлению сетью и доходами, председатель Комитета;
- Зингман Вадим Яковлевич – заместитель генерального директора по работе с клиентами;
- Каллегари Джорджио – заместитель генерального директора по стратегии и альянсам;
- Архипова Светлана Леонидовна – директор департамента финансового планирования и анализа;
- Александровский Илья Лазаревич – директор департамента продаж;
- Носков Александр Георгиевич – директор департамента обеспечения экономической безопасности;
- Чиханчин Андрей Юрьевич – директор департамента корпоративных финансов;
- Зенченко Евгений Александрович – заместитель директора департамента корпоративной стратегии;
- Галкин Дмитрий Юрьевич – советник заместителя генерального директора по финансам и управлению сетью и доходами;
- Полозов-Яблонский Андрей Александрович – советник генерального директора.

### КОМИТЕТ ПО ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ

Комитет по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот» является постоянным коллегиальным совещательным органом Правления ПАО «Аэрофлот» и образован в целях подготовки рекомендаций и предложений Правлению ПАО «Аэрофлот», направленных на повышение эффективности деятельности Компании.

В своей деятельности Комитет руководствуется законодательством Российской Федерации, решениями Совета директоров, Правления ПАО «Аэрофлот», другими нормативными документами и установленными в ПАО «Аэрофлот» правилами, процедурами, а также Положением о Комитете по инновационному развитию.

В сферу деятельности Комитета входит рассмотрение инновационных проектов и оценка их эффективности, отслеживание реализации текущих инновационных проектов, принятие решений о приостановке проектов, установление требований к форматам и качеству предоставляемых Правлению материалов по инновационному развитию, рекомендация проектов к реализации.

В связи с детальной проработкой вопросов на заседаниях Правления в 2015 году заседания Комитета по инновационному развитию не проводилось.

Состав Комитета по состоянию на 31 декабря 2015 года

- Савельев Виталий Геннадьевич – генеральный директор, председатель Комитета;
- Богданов Кирилл Игоревич – заместитель генерального директора по информационным технологиям;
- Зингман Вадим Яковлевич – заместитель генерального директора по работе с клиентами;
- Курмашов Шамиль Равильевич – заместитель генерального директора по финансам и управлению сетью и доходами;
- Парахин Игорь Викторович – заместитель генерального директора – технический директор;
- Волков Олег Леонидович – директор департамента эксплуатации прикладных систем;
- Полозов-Яблонский Андрей Александрович – советник генерального директора.



### 13 заседаний

Комитета по финансам и инвестициям за год



## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И МЕНЕДЖМЕНТА

В Компании действует структурированная система вознаграждения членов органов управления, направленная на обеспечение связи между исполнением краткосрочных целей и размером бонусных выплат, а также на взаимоувязку долгосрочных интересов руководства Компании и ее акционеров.

Инструментом краткосрочной мотивации являются денежные бонусы, долгосрочной мотивации – выплаты, основанные на капитализации акций в сравнении с различными индикаторами.

### ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Порядок формирования и выплаты вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» установлен «Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот», разработанным в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации и внутренними документами Компании. Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 22 июня 2015 года.

Система вознаграждений членов Совета директоров складывается из фиксированной и переменной (премиальной) частей. Основным критерием определения размера фиксированной части вознаграждения является активность участия членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в работе Совета директоров и его комитетов. Переменная (премиальная) часть вознаграждения находится в прямой зависимости от динамики рыночной капитализации Компании на Московской бирже по сравнению с динамикой индекса ММВБ.

Ранее в целях обеспечения долгосрочной мотивации в 2013 году была утверждена долгосрочная опционная программа для членов Совета директоров, действовавшая до конца 2015 года. Общий объем опционной программы в отношении членов Совета директоров составлял эквивалент 0,5 % прироста рыночной капитализации ПАО «Аэрофлот» за период действия опционной программы. В основе опционной

программы 2013–2015 года лежат следующие показатели:

- прирост рыночной капитализации ПАО «Аэрофлот» за год (вес показателя 50 %);
- место ПАО «Аэрофлот» в группе из пяти конкурентов по динамике рыночной капитализации за год (вес показателя 50 %). Показатель включается в расчет только при положительной динамике капитализации ПАО «Аэрофлот».

25 % начисленного пула вознаграждения за соответствующий год выплачивается членам Совета директоров одновременно с выплатой основного вознаграждения по итогам работы за соответствующий год. 75 % начисленного пула вознаграждения за соответствующий год не выплачивается, откладывается до срока окончания действия опционной программы (декабрь 2015 года), суммируется и выплачивается единым траншем по решению Общего собрания акционеров Компании.

По итогам 2015 года капитализация ПАО «Аэрофлот» выросла на 68,9 % (по методике расчета для опционной программы) и заняла первое место среди конкурентов по темпам роста.

С 2016 года опционную программу заменяет программа долгосрочной мотивации на период до 30 июня 2019 года, которая будет также связана с ростом капитализации ПАО «Аэрофлот» в сравнении с индексами и компаниями-аналогами.

### ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Система вознаграждения менеджмента Компании, как и остального персонала, позволяет Компании привлекать и удержи-

вать высокопрофессиональных специалистов. Вознаграждение менеджмента состоит из постоянной части (должностной оклад) и

переменной части (текущее премирование и долгосрочное стимулирование).

Текущее премирование напрямую зависит от результатов деятельности Группы «Аэрофлот» в целом и определяется в соответствии с действующей в Компании системой премирования работников по результатам выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ). Система премирования за выполнение КПЭ сформулирована в Положении о премировании руководителей и специалистов в ОАО «Аэрофлот» (утверждено 2 февраля 2011 года). В соответствии с данным Положением премиальная часть заработной платы менеджмента зависит от выполнения ими утвержденных на отчетный период КПЭ ежеквартально и по результатам работы за год.

В целях обеспечения долгосрочного стимулирования в 2013 году Советом директоров ПАО «Аэрофлот» была утверждена опционная программа для менеджмента на период до конца 2015 года. Программа включала генерального директора, членов Правления, директоров департаментов, главного бухгал-

тера и иных работников Компании на основании решения генерального директора. Программа основана на тех же принципах, что и программа мотивации членов Совета директоров.

Две трети начисленного фонда вознаграждения опционной программы за год выплачивается ее участникам не позднее одного месяца после подведения итогов работы Группы «Аэрофлот» за соответствующий год. Одна треть начисленного фонда вознаграждения опционной программы за соответствующий год не выплачивается и резервируется до 2016 года. Средства для выплат суммируются и выплачиваются единым траншем по решению Общего собрания акционеров Компании.

С 2016 года опционную программу заменяет долгосрочная программа мотивации на период до 30 июня 2019 года, которая будет связана с динамикой капитализации и рядом других показателей, определяющих успех долгосрочного развития Группы.

### СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Перечень, вес и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2015 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 2 декабря 2014 года (протокол № 8).

С 2015 года перечень КПЭ генерального директора, их вес и целевые значения полностью транслированы на всех членов Правления ПАО «Аэрофлот» в целях их мотивации к достижению общих корпоративных целей, а также к повышению эффективности деятельности Группы «Аэрофлот» в целом. КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказом генерального директора от 30 декабря 2014 года № 424.

В рамках исполнения решения Правительственной комиссии по транспорту (протокол № 6 от 4 декабря 2014 года) о проведении анализа реализации параметров Долгосрочной программы развития ПАО «Аэрофлот» в первом полугодии 2015 года и при необходимости проведении актуализации параметров программы по итогам деятельности авиакомпании и с учетом ситуации на рынке авиаперевозок, в 2015 году корректировались/актуализировались:

- параметры Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- бюджет Группы «Аэрофлот» на 2015 год;
- перечень, вес и целевые значения КПЭ Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2015 год.

В апреле 2015 года Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждены обновленные КПЭ (перечень, вес и целевые значения) генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2015 год (протокол № 15), отражающие систему КПЭ ПАО «Аэрофлот». КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказом генерального директора от 16 июля 2015 года № 235.

В соответствии с директивами Правительства Российской Федерации, система КПЭ ПАО «Аэрофлот» содержит финансово-экономические, отраслевые показатели, а также показатель депремирования, в том числе:

- обязательные финансово-экономические КПЭ «Суммарная доходность акционеров (TSR) (по Группе «Аэрофлот»)» и «ROIC (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии

с Методическими указаниями по применению КПЭ (письмо Росимущества от 26 мая 2014 года № ОД-11/22160);

- КПЭ «Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;
- КПЭ «Доля закупок у субъектов малого и среднего бизнеса», «Экономия энергетических ресурсов» и «Экологичность производства товаров и выполнения работ» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ директоров департаментов по направлениям деятельности – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;
- КПЭ «Эффективность реализации программ инновационного развития (по Группе

«Аэрофлот»)» – в соответствии с письмом заместителя министра Минэкономразвития Российской Федерации от 24 февраля 2012 года № 3142-ОФ/Д06;

- КПЭ «Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Росимущества от 14 августа 2014 года № ПФ-11/35029;
- КПЭ, используемый для обнуления премии менеджмента (показатель депремирования) – «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»;
- КПЭ по снижению операционных расходов (затрат) не менее чем на 2–3 % ежегодно, для менеджмента уровня директоров департаментов – «Затраты на предельный пассажирооборот» – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13.

#### Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2015 год (утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот», протокол № 15 от 23 апреля 2015 года)

Наименование показателя	Ед. изм.	2014 год*				2015 год**			
		Вес	Цель	Факт	Уровень выполнения плана	Вес	Цель	Факт	Уровень выполнения плана
Суммарная доходность акционеров (TSR)	%	10,0 %	21,4 %	(59,2 %)	0,0 %	5,0 %	0,0 %	68,9 %	1478,0 %
ROIC	%	15,0 %	12,2 %	4,6 %	37,4 %	15,0 %	15,7 %	18,5 %***	117,8 %
Долгосрочная задолженность / EBITDAR	-				Не применялся	5,0 %	2,3	1,7	126,1 %
Эффективность реализации программ инновационного развития	%				Не применялся	5,0 %	80 %	95 %	118,8 %
Эффективность инвестиционной программы	-				Не применялся	5,0 %	3,8	8,7	228,9 %
Доходность перевозок (RASK)	руб./ккм	10,0 %	7,90 цент/ккм	7,02 цент/ккм	88,9 %	5,0 %	3,20	3,33	104,1 %
Пунктуальность рейсов	%	15,0 %	86,0 %	89,3 %	103,8 %	15,0 %	87,0 %	91,4 %	105,1 %
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	20,0 %	99,957 %	99,972 %	103,5 %	20,0 %	99,957 %	99,978 %	104,9 %
Процент занятости кресел	%				Не применялся	10,0 %	77,1 %	78,3 %	101,6 %
Производительность труда	млн ккм/чел.	5,0 %	0,37 млн ккм/чел.	0,38 млн ккм/чел.	103,7 %	15,0 %	4,066	4,060	99,8 %
EBITDAR	млн долл.	15,0 %	1 408,0	1 266,8	90,0 %				Не применялся
Чистая прибыль	млн долл.	10,0 %	100	(446)	0,0 %				Не применялся

\* КПЭ на 2014 год рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Пунктуальность рейсов», «Производительность труда» и «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

\*\* КПЭ на 2015 год рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

\*\*\* В соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 24 декабря 2015 года (протокол № 9), расчет фактического значения КПЭ «ROIC (по Группе «Аэрофлот»)» за 2015 год произведен без учета эффекта «Трансаэро».

По итогам работы за 2015 год фактические значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» превысили плановые, что обусловлено проведением мероприятий по оптимизации затрат и росту производительности труда, а также эффективным оперативным управлением. Отклонение

КПЭ «Производительность труда» за 2015 год от планового обусловлено приемом в течение четвертого квартала 2015 года более 1,1 тыс. бывших работников авиакомпании «Трансаэро». Без учета персонала «Трансаэро» выполнение КПЭ составило 100,3 %.

#### Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2016 год (утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот», протокол № 9 от 24 декабря 2015 года)

Наименование показателя*	Вес	Ед. изм.	Цель
Суммарная доходность акционеров (TSR)	10,0 %	%	16,5 %
ROIC	20,0 %	%	12,8 %
Долгосрочная задолженность / EBITDAR	5,0 %	-	2,3
Интегральный КПЭ инновационной деятельности	5,0 %	%	80 %**
Эффективность инвестиционной программы	5,0 %	-	5,09
Снижение затрат на предельный пассажирооборот	5,0 %	%	2,0 %
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	5,0 %	%	0 %
Пунктуальность рейсов	5,0 %	%	86,0 %
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	15,0 %	%	99,957 %
Процент занятости кресел	10,0 %	%	78,0 %
Производительность труда***	15,0 %	млн ккм/человека	4,188

В КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2016 год, отражающих систему КПЭ ПАО «Аэрофлот», произведены следующие изменения по сравнению с 2015 годом:

- включен показатель «Снижение затрат на предельный пассажирооборот» – во исполнение директивы Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13 по снижению операционных расходов (затрат) не менее чем на 2–3 % ежегодно;
- включен показатель «Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования» – во исполнение п. 2 перечня поручений Председателя Правительства Российской Федерации

Д.А. Медведева от 11 июля 2015 года № АД-П36-4617 о включении показателя по привлечению инвестиционных ресурсов на рынке частного капитала;

- исключен показатель «Доходность перевозок (RASK) (по Группе «Аэрофлот»)» в связи с превышением общего количества КПЭ, установленного Методическими указаниями Росимущества по применению КПЭ;
- изменено наименование инновационного КПЭ на «Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)» - во исполнение директивы Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13.

#### ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ПРАВЛЕНИЯ В 2015 ГОДУ

На годовом Общем собрании акционеров 22 июня 2015 года было принято решение выплатить членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» вознаграждение по итогам 2014 года на общую сумму 23 603 280 руб.,

выплаты по опционной программе не производились (в 2014 году сумма вознаграждения составила 47 941 053 руб., сумма вознаграждения по опционной программе – 35 882 000 руб.).

\* КПЭ кроме «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот» рассчитываются по Группе «Аэрофлот».

\*\* Целевое значение установлено в соответствии с проектом актуализированной ДПР Группы «Аэрофлот», направленной на рассмотрение в Правительственную комиссию по транспорту.

\*\*\* Целевые значения КПЭ «Производительность труда» установлены при неизменной бизнес-модели Компании и сложившемся соотношении инсорсинговых и аутсорсинговых работ. Плановое значение КПЭ не обеспечивает выполнение директивы ФОИВ по ежегодному росту на 5 %, что обусловлено увеличением штата Группы «Аэрофлот» на 6 060 единиц в связи с приемом персонала ОАО «Авиакомпания «Трансаэро».

### Вознаграждение членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот», начисленное в 2015 году (по итогам 2014 года)

Член Совета директоров	Сумма вознаграждения, руб.	Сумма вознаграждения по опционной программе, руб.
Андросов Кирилл Геннадьевич	3 000 000	-
Алексеев Михаил Юрьевич	1 960 000	-
Германович Алексей Андреевич	1 131 377	-
Коган Игорь Владимирович	2 173 765	-
Каменской Игорь Александрович	1 336 032	-
Ложевский Игорь Арнольдович	1 163 968	-
Манасов Марлен Джеральдович	2 000 000	-
Пахомов Роман Викторович	2 360 000	-
Песков Дмитрий Николаевич	1 058 138	-
Савельев Виталий Геннадьевич	1 800 000	-
Сапрыкин Дмитрий Петрович	1 980 000	-
Сидоров Василий Васильевич	1 874 494	-
Чемезов Сергей Викторович	1 765 506	-
<b>Итого</b>	<b>23 603 280</b>	<b>-</b>

Совокупный размер вознаграждения, начисленного членам Правления ПАО «Аэрофлот» за 2015 год, составил 362 594 270 руб. (в 2014 году – 931 358 555 руб.).

### Вознаграждение членов Правления ПАО «Аэрофлот», начисленное за 2015 год

Вид вознаграждения	Сумма, руб.
Заработная плата и дополнительные компенсации	198 622 972
Премии	163 971 298
<b>Итого</b>	<b>362 594 270</b>

## СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДИРЕКТОРОВ И ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ

В рамках организации страховой защиты ПАО «Аэрофлот» подписан договор страхования ответственности директоров, должностных лиц и Компании, по которому возмещаются убытки, причиненные другим лицам, возникшие в результате предъявления другим лицом требования к застрахованному физическому лицу в связи с его неверными

действиями при осуществлении им управленческой деятельности. Страховым случаем также является предъявление Компании иска по ценным бумагам.

Страховая сумма на каждое требование и в совокупности составляет 100 млн долл. США. Период страхования – один год.

## КОНТРОЛЬ И АУДИТ

### ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И АУДИТ

В ПАО «Аэрофлот» действует эффективная система внутреннего контроля и аудита, включающая в себя Ревизионную комиссию, Комитет по аудиту Совета директоров, органы управления, а также департамент внутреннего аудита.

В дочерних компаниях в зависимости от масштабов бизнеса и присущих этому бизнесу рисков внутренний аудит либо осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», либо создается подразделение внутреннего аудита или вводится штат-

ная должность внутреннего аудитора. Руководители данных подразделений и внутренние аудиторы дочерних компаний функционально подчиняются директору департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот».

Деятельность внутренних систем контроля направлена на обеспечение максимальной прозрачности, экономической эффективности и соответствия всех аспектов деятельности компаний Группы «Аэрофлот» законодательным требованиям.

## РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Ревизионная комиссия осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот» с целью получения разумной уверенности в том, что деятельность Компании строится в соответствии с интересами акционеров и не противоречит действующему законодательству Российской Федерации. Ревизионная комиссия действует на основании Устава и Положения о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот».

В соответствии с Положением о Ревизионной комиссии проведена проверка данных, включаемых в годовую финансовую отчетность за 2015 год в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, в том числе отчета о финансовых результатах и иных документов, которые предназначены для представления годовому Общему собранию акционеров. Ревизионная комиссия провела сравнительный анализ показателей, характеризующих эффективность финансово-хозяйственной деятельности Компании за период 2011–2015 годы, а также соблюдения Компанией действующего законодательства в 2015 году.

По результатам проведенной работы Ревизионная комиссия подготовила и утвердила соответствующее заключение. Заключение содержит анализ баланса, финансовых результатов. В заключении Ревизионная комиссия отразила изменения структуры баланса, основные факторы, повлиявшие на эти изменения, а также оценила ряд сфер финансово-хозяйственной деятельности Компании (систему управления рисками и внутреннего контроля, соблюдение правовых норм). По результатам проверок Ревизионной комиссией сформулированы рекомендации, направленные на повышение эффективности

деятельности Компании с целью повышения доходности и сокращения издержек.

Заключение является положительным, Ревизионная комиссия выражает мнение о достоверности отчетности в целом и не имеет существенных оснований для неподтверждения данных, содержащихся в бухгалтерском балансе и отчете о финансовых результатах ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2015 года. В заключении также изложены рекомендации, сделанные Ревизионной комиссией в отношении эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании.

На годовом Общем собрании акционеров 22 июня 2015 года (протокол № 37 от 25 июня 2015 года) был избран следующий состав Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»:

- Беликов Игорь Вячеславович – директор НП «Российский институт директоров»;
- Михина Марина Витальевна – советник руководителя Росимущества;
- Никитина Екатерина Сергеевна – советник президента ОАО «Акционерная компания по транспорту нефти «Транснефть»;
- Фрадков Павел Михайлович – заместитель управляющего делами Управления делами Президента Российской Федерации;
- Щепин Алексей Юрьевич – старший эксперт юридического управления ПАО «Современный коммерческий флот».

На годовом Общем собрании акционеров также было принято решение выплатить членам Ревизионной комиссии вознаграждение в общей сумме 557 тыс. руб.

### Вознаграждение членов Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот», начисленное в 2015 году (по итогам 2014 года)

Член Ревизионной комиссии	Сумма вознаграждения, руб.
Беликов Игорь Вячеславович	432 000
Михина Марина Витальевна	-
Слигун Наталья Анатольевна	-
Сорокин Михаил Владимирович	-
Щепин Алексей Юрьевич	125 000
<b>Итого</b>	<b>557 000</b>



**5 членов  
Ревизионной  
комиссии**



**100 млн  
долл. США**

страховая сумма ответственности директоров и должностных лиц ПАО «Аэрофлот»



**46 проверок,**  
направленных  
на выявление  
рисков и оценку  
эффективности

## ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Внутренний аудит в ПАО «Аэрофлот» осуществляется департаментом внутреннего аудита, созданным на основании решения Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 1 июля 2009 года (протокол № 2). Департамент ведет свою деятельность с учетом международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и руководствуется принципами независимости, объективности, компетентности и профессионального отношения к работе. Директор департамента внутреннего аудита функционально подотчетен Совету директоров ПАО «Аэрофлот» и Комитету по аудиту Совета директоров.

Деятельность департамента имеет целью обеспечение: экономической эффективности и результативности ПАО «Аэрофлот»; достижения финансовых и операционных показателей; сохранности активов; достоверности информации о финансово-хозяйственной деятельности; соблюдения требований законодательства.

Департамент внутреннего аудита способствует достижению целей ПАО «Аэрофлот», используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

В течение 2015 года департаментом внутреннего аудита было проведено 46 проверок структурных подразделений и дочерних обществ, направленных на выявление рисков и оценку эффективности значимых для ПАО «Аэрофлот» направлений деятельности и бизнес-процессов.

По результатам проверок были подготовлены предложения по совершенствованию деятельности ПАО «Аэрофлот», большая часть из которых была исполнена менеджментом.

Отчетность департамента внутреннего аудита о ходе исполнения годового плана работы, выполненных проверках и исполнении рекомендаций департамента на регулярной основе предоставляется Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И ПРИНЦИПОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДЕПАРТАМЕНТА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В 2015 ГОДУ

В рамках реализации «дорожной карты» по внедрению положений Кодекса корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот» проведены следующие ключевые мероприятия по совершенствованию внутреннего контроля:

- закрепление в Уставе за Советом директоров компетенции по определению принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, утверждению общей политики в области управления рисками и внутреннего контроля в Группе и включение соответствующего вопроса в план работы Совета директоров;
- утверждение общей политики по управлению рисками в Группе с применением общепринятых концепций и практик работы в области управления рисками и внутреннего контроля;
- создание отдельного подразделения по управлению рисками;

- разработка единой методологии по оценке и управлению рисками в Группе с применением общепринятых концепций и практик работы в области управления рисками и внутреннего контроля;
- внедрение практики предоставления отчетности в области управления основными рисками в Группе для генерального директора, Комитета по аудиту и Совета директоров на регулярной основе.

Также проведены следующие ключевые мероприятия по совершенствованию внутреннего аудита:

- построение оптимальной организационной структуры департамента внутреннего аудита;
- внедрение механизма конфиденциального информирования Совета директоров, Комитета по аудиту и департамента внутреннего аудита;

- разработка методологии внутреннего аудита в соответствии с лучшими международными практиками внутреннего аудита;
- разработка специальных методик по направлениям проведения внутренних аудиторских проверок;
- разработка риск-ориентированного плана внутреннего аудита;

- разработка процедуры оценки эффективности деятельности в области внутреннего аудита на основе КПЭ;
- обучение работников департамента внутреннего аудита Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита.

## ВНЕШНИЙ АУДИТ

В целях независимой оценки достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот» ежегодно привлекает внешних аудиторов. Аудиторы привлекаются на основании проводимых открытых конкурентных процедур, обеспечивающих объективный отбор по критериям, учитывающим опыт аудита, объем и время работ, а также специфику деятельности Компании. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого конкурса по выбору аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности, рекомендуется Советом директоров годовому Общему собранию акционеров для утверждения в соответствии с установленным законодательством порядком.

- Аудитором бухгалтерской отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2015 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ), решением годового Общего собрания акционеров было утверждено АО «БДО Юникон» (протокол № 37 от 25 июня 2015 года).
- Аудитором консолидированной финансовой отчетности за 2015 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), стало АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», выбранное в 2013 году в ходе открытого конкурса по выбору аудитора консолидированной финансовой отчетности по МСФО на 2013–2015 годы.

## РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

В целях повышения инвестиционной привлекательности и прозрачности бизнеса Компания стремится обеспечивать своевременное и достоверное раскрытие существенной информации о своей деятельности. При раскрытии информации Компания соблюдает требования и следует рекомендациям по раскрытию информации со стороны федерального законодательства, Банка России, российских и зарубежных торговых площадок, на которых обращаются ценные бумаги Компании, а также внутрикорпоративной документации (Положение о корпоративной информационной политике, Положение о порядке доступа к инсайдерской информации).

Основными целями корпоративной информационной политики Компании являются:

- обеспечение выполнения требований законодательства и регуляторов рынка ценных бумаг;

- повышение уровня открытости и доверия в отношениях между Компанией и ее акционерами, держателями ценных бумаг, инвесторами, кредиторами и иными заинтересованными сторонами, а также обеспечение соблюдения их прав и законных интересов;
- наиболее полное удовлетворение потребностей акционеров, инвесторов, профессиональных участников рынка ценных бумаг и иных заинтересованных сторон в получении достоверной информации о Компании и ее деятельности;
- обеспечение прав акционеров Компании на получение информации, значимой для принятия ими решений, связанных с их правами на участие в управлении Компанией;
- поддержание профессиональных и доверительных отношений Компании с представителями средств массовой информации, основанных на свободном обмене достоверной информацией, не ущемляющем

- права и законные интересы акционеров, инвесторов и иных сторон;
- защита конфиденциальной информации.

Информация о ПАО «Аэрофлот» оперативно доводится до максимально широкого круга лиц путем размещения соответствующих сообщений, пресс-релизов в ленте новостей, обновляемой в режиме реального

## АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Аэрофлот ведет активную работу по внедрению в корпоративную политику антикоррупционных программ. В своей деятельности Группа придерживается принципов публичности антикоррупционных мер, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ, создавая действенные каналы обратной связи, информационное противодействие коррупции. В 2015 году Аэрофлот присоединился к Антикоррупционной хартии российского бизнеса.

Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2015 года (протокол № 8) утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», разработанная с целью формирования единого подхода к реализации требований Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», касающихся деятельности по разработке и принятию мер по предупреждению и противодействию коррупции.

Задачи Антикоррупционной политики:

- реализация требований статьи 13.3 Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»;
- создание эффективного правового механизма по профилактике и противодействию коррупции;
- совершенствование нормативно-правовой базы в области противодействия коррупции и взаимодействия с государственными органами, в компетенцию которых входят вопросы противодействия коррупции;

времени, на странице ПАО «Аэрофлот» (<http://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126>), на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» в разделе «Акционерам и инвесторам» (<http://ir.aeroflot.ru/raskrytie-informacii>).



Дополнительная информация о раскрытии информации приведена в разделе «Взаимодействие с инвесторами» на с. 167.

- предупреждение коррупционных и иных правонарушений, обеспечение ответственности за коррупционные и иные правонарушения;
- формирование у акционеров, контрагентов, членов органов управления и контроля, а также у работников единообразного понимания позиции Группы «Аэрофлот» о неприятии коррупции в любых формах и проявлениях;
- минимизация риска вовлечения в коррупционную деятельность;
- формирование антикоррупционного корпоративного сознания.

Антикоррупционная политика отражает приверженность Группы «Аэрофлот» высоким этическим стандартам ведения открытого и честного бизнеса для совершенствования корпоративной культуры, следования лучшим практикам корпоративного управления и поддержания деловой репутации на должном уровне.

Антикоррупционная политика размещается на корпоративных сайтах компаний Группы «Аэрофлот» в сети интернет. Группа «Аэрофлот» открыто заявляет о неприятии нечестных и противозаконных способов ведения бизнеса и добровольно принимает на себя дополнительные обязательства в области профилактики и предупреждения коррупции, рекомендованные международным и российским законодательством.

# РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В Группе «Аэрофлот» реализуется концепция интегрированного управления рисками, основные аспекты которой установлены в Положении о системе управления рисками Группы «Аэрофлот», утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в 2015 году.

Принципы и подходы к построению и функционированию корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР) Группы «Аэрофлот» основаны на разработанных Минэкономразвития России «Методических указаниях по подготовке Положения о системе управления рисками», интегрированной концепции построения системы внутреннего контроля COSO, концепции (COSO) «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвэй (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), международном стандарте ISO 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания», требованиях соответствующих положений Кодекса корпоративного управления.

Интеграция функций управления рисками в бизнес-процессы позволяет своевременно выявлять риски, оценивать их существенность, эффективно реагировать на них, добиваясь минимизации негативного воздействия и/или снижения вероятности их реализации. Для минимизации рисков используются такие инструменты как страхование, хеджирование, установление лимитов, требования покрытия. Минимизации рисков способствуют повышение квалификации персонала, эксплуатация современного парка воздушных судов, применение передовых технологий в процессах обеспечения безопасности полетов, авиационной безопасности, управления финансовыми рисками, подготовки пилотов и прочее.

В основе функционирования КСУР лежат следующие принципы:

- непрерывность – КСУР функционирует на постоянной основе в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности и выполнении управленческих функций;
- интеграция – КСУР является неотъемлемой частью системы корпоративного управле-

ния и осуществления финансово-хозяйственной деятельности;

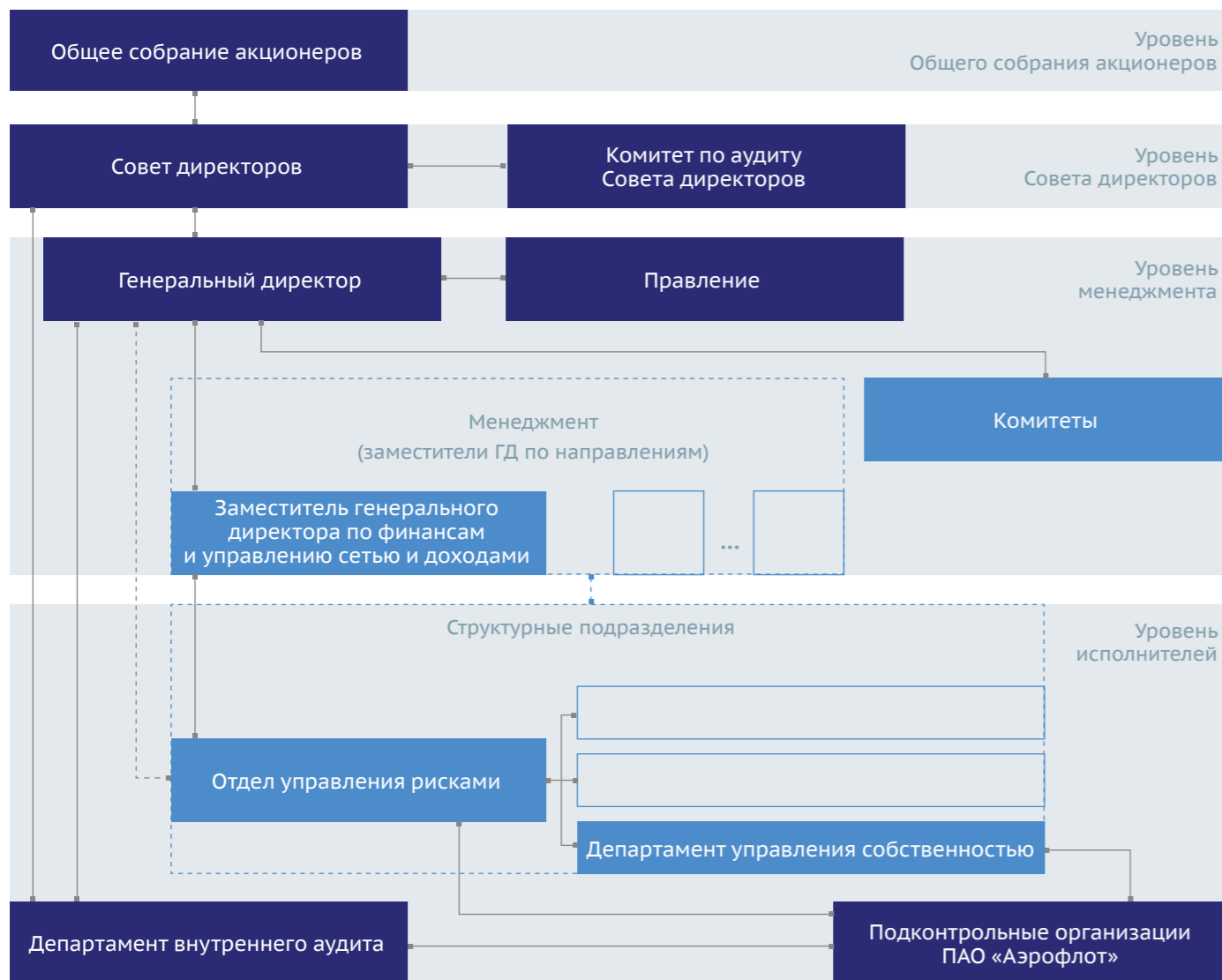
- единство методологической базы – процессы в КСУР осуществляются на основе подходов и стандартов, единых для всех компаний Группы «Аэрофлот». Для управления специфическими рисками, присущими основной деятельности, применяются методы и стандарты, принятые в авиационной отрасли;
- привязка к целям – управление рисками осуществляется исходя из целей Группы «Аэрофлот»;
- оптимальность – одновременно выполняются следующие условия:
  - эффект от функционирования КСУР или отдельного компонента КСУР превосходит затраты на реализацию и функционирование системы или рассматриваемого компонента;
  - при заданном уровне затрат на реализацию и функционирование КСУР или отдельного компонента КСУР достигается максимально возможная ее эффективность или при заданных параметрах эффективности функционирования КСУР или отдельного компонента КСУР используются минимально возможные затраты на реализацию и функционирование системы или компонента;
- разумный подход к формализации и документированию – уровень формализации и документирования соответствует требованиям действующих в Группе «Аэрофлот» стандартов и обеспечивает эффективное функционирование КСУР;
- распределение прав и обязанностей – права и обязанности распределяются между участниками КСУР таким образом, чтобы минимизировать возможность участников КСУР совершить ошибку или противоправные (в том числе преступные) действия (бездействия) и скрыть этот факт, а также чтобы обеспечить соответствие принципам функционирования КСУР;
- приоритетность – обработка рисков выполняется с учетом их уровня значимости;
- транспарентность – актуальность и адекватность КСУР гарантируется надлежащим и своевременным участием заинтересованных сторон, в частности, лиц, принимающих решения на всех уровнях управления;

- использование наилучшей доступной информации – в процессе работы КСУР может использоваться любая доступная информация, в том числе устная и письменная, подтвержденная и неподтвержденная, финансовая и нефинансовая, получаемая из любых источников, как внутренних, так и внешних. Участники КСУР должны быть осведомлены обо всех релевантных свойствах и характеристиках используемой информации;
- адаптивность и развитие – КСУР должна постоянно развиваться и совершенствоваться с учетом изменений во внешней и внутренней среде Группы «Аэрофлот»;
- разумная уверенность – оценки, выводы, решения и рекомендации в процессе работы КСУР должны быть основаны на необходимом и достаточном количестве и качестве доказательств, чтобы считать их релевантными, точными, достоверными, своевременными и полными.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Управление рисками осуществляется на всех уровнях управления, а также по всем функциональным и проектным направлениям. Функции управления рисками распределены между Советом директоров, Комитетом по аудиту, Правлением и всеми подразделе-

ниями ПАО «Аэрофлот». В Компании выполняется как качественная, так и количественная оценка рисков, а также внедрена практика предоставления отчетности об управлении основными рисками в Группе «Аэрофлот».



Уровень Общего собрания акционеров:

- принятие решений, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров.

Уровень Совета директоров:

- определение основных параметров КСУР (цели, задачи, принципы функционирования, архитектура, уровень риск-аппетита и пр.);
- управление рисками, отнесенными к компетенции Совета директоров;
- принятие решений об обеспечении участников КСУР необходимыми ресурсами;
- оценка эффективности КСУР;
- рассмотрение карты рисков.

Уровень менеджмента:

- операционное управление и мониторинг функционирования КСУР;
- принятие решений по управлению рисками, отнесенными к компетенции участников КСУР уровня менеджмента;
- принятие решений по распределению ресурсов между участниками КСУР;
- принятие решений в отношении определения инструментов и параметров сделок по хеджированию финансовых рисков.

Уровень исполнителей:

- исполнение процедур по управлению рисками, мониторинг их эффективности и непрерывное улучшение;
- принятие решений по управлению рисками, отнесенных к уровню исполнителей.

## СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Идентификация риска	Оценка риска	Разработка, реализация и контроль мероприятий по управлению рисками	Мониторинг
Определение и описания элементов риска (источников, событий, причин, последствий).	Анализ риска, его последствий и способов воздействия с точки зрения влияния на достижение целей Группы «Аэрофлот»	Разработка, реализация и контроль мероприятий по управлению рисками для обеспечения достижения целей Группы и системы управления рисками, а также соответствия рисков применимым уровням риск-аппетита	Наблюдение за идентификацией, оценкой, реализацией и контролем мероприятий по управлению рисками

## РИСКИ И ДЕЙСТВИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Финансовые риски</b>		
Валютный и товарный ценовой риск	Валютный риск – риск убытков, обусловленный возможными неблагоприятными изменениями валютных курсов. Товарный ценовой риск – риск убытков, обусловленный возможными неблагоприятными изменениями цен закупаемых товаров.	Группа проводит политику сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют, а также использует инструменты финансового хеджирования валютных рисков.  Информация о влиянии реализации риска представлена ниже.
Процентный риск	Риск убытков, обусловленный возможными неблагоприятными изменениями процентных ставок.	Заклучение сделок хеджирования (перевод ставки по действующим лизинговым контрактам из плавающей в фиксированную).  Информация о влиянии реализации риска представлена ниже.
Кредитный риск	Риск убытков, обусловленный неисполнением контрагентом – дебитором своих финансовых обязательств в отношении компаний Группы «Аэрофлот».	Системный подход, включающий в себя: • присвоение внутренних кредитных рейтингов агентам, осуществляющим продажу пассажирских перевозок на территории РФ; • расчет размера финансового обеспечения продаж пассажирских и грузовых авиаперевозок; • установление лимитов кредитного риска на кредитные учреждения.
Риск ликвидности	Риск возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств.	Для снижения риска потери ликвидности финансовыми службами проводится четкое планирование графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных учреждений, проводится анализ и контроль исполнения БДС, контроль идентификации валютной выручки, контроль сроков проведения расчетов и другое.
Налоговые риски	Риски убытков, связанные с возможностью неправильной интерпретации законодательства в отношении операций по финансово-хозяйственной деятельности и приводящие к неопределенности финансовых последствий этих операций после уплаты налогов.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков проводится мониторинг изменений в налоговом законодательстве РФ, проводится анализ систем налогообложения в иностранных юрисдикциях и заключаемых договоров и другое.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Риски доступности капитала	Риски убытков, связанные с отсутствием возможностей у Группы привлечь капитал для осуществления финансово – хозяйственной деятельности на приемлемых условиях.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков проводится мониторинг рыночной ситуации, организована конкурентная среда между кредитными учреждениями, проводятся мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности Группы, повышению и/или поддержанию кредитного рейтинга.
Другие финансовые риски	Прочие риски, способные оказать влияние на финансовый результат.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков проводится анализ конъюнктуры рынка, мониторинг условий обслуживания, предлагаемых финансовыми учреждениями, организован контроль оплаты выставленных счетов и другое.
<b>Бизнес-риски</b>		
Стратегические риски	Риски возникновения убытков в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Группы.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации стратегических рисков осуществляется мониторинг рыночной ситуации, проводятся консультации с участниками рынка и аналитиками, используются оценки и мнения ведущих мировых экспертов, проводится анализ целесообразности развития парка воздушных судов, вовлекаются специализированные подразделения в процесс стратегического планирования.
Риски планирования сети маршрутов	Риски убытков, обусловленные ошибочными решениями, принятыми в процессе планирования сети маршрутов.	Для минимизации риска применяются такие методы как заблаговременный запрос слотов при взаимодействии с аэропортами, резервирование воздушных судов, прогнозирование ограничительных факторов, контроль загрузки рейсов, мониторинг рыночной конъюнктуры.
Риск качества услуг	Риск убытков из-за возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компаний Группы, причиной которого является несоответствие предлагаемых компаниями продуктов и услуг требованиям потребителей к качеству.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации риска организован процесс получения информации от клиентов по различным каналам, своевременное и полное рассмотрение всех поступающих обращений и претензий, ведется мониторинг востребованности предлагаемых Группой «Аэрофлот» услуг, проводятся мероприятия по улучшению качества предлагаемых услуг, по повышению уровня потребительской лояльности и удовлетворенности, по контролю исполнения сотрудниками нормативных документов.
Репутационные риски	Риски возникновения у организации убытков вследствие неблагоприятного восприятия имиджа организации клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами и другими лицами.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации риска организованы процессы контроля исполнения технологических графиков, нормативных документов, ведется постоянный мониторинг и анализ информационной среды вокруг Группы «Аэрофлот», поддерживается коммуникация с общественными организациями.
<b>Операционные риски основной деятельности</b>		
Риски авиационной безопасности	Риски убытков вследствие актов незаконного вмешательства в области авиации.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков проводится мониторинг, анализ и принятие корректирующих мер по обеспечению безопасности в базовом аэропорту и аэропортах назначения, организуется периодический аудит аэропортов, организован мониторинг состояния авиационной безопасности в аэропортах назначения, организован контроль за исполнением нормативных документов, привлекаются независимые эксперты, ведется круглосуточный контроль состояния пропускного и внутриобъектного режима.
Риски безопасности полетов	Прогнозируемые вероятность и тяжесть последствий проявления одного или нескольких факторов опасности, связанных с авиационной деятельностью, относящейся к эксплуатации воздушных судов или непосредственно обеспечивающей такую эксплуатацию (летную и наземную, коммерческую и техническую).	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков проводится контроль состояния авиатехники, контроль за выполнением технического обслуживания авиатехники, контроль деятельности врачебного пункта в части процесса медицинского освидетельствования летного персонала, замена медицинского оборудования, осуществляется постоянный мониторинг производственной деятельности и технологических процессов.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Другие риски производственной (основной и вспомогательной) деятельности	Риски основной (производственной) деятельности – риски убытков, явно обусловленных и напрямую связанных с осуществлением авиационных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты. Риски вспомогательной (производственной) деятельности – риски убытков, обусловленных, но напрямую не связанных с осуществлением авиационных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков выполняется контроль и координация производственных процессов обслуживания воздушных судов в соответствии с действующими технологическими графиками подготовки воздушных судов структурными подразделениями Группы и сторонними организациями, осуществляется совершенствование технологий, процессов отбора и подготовки персонала, а также обеспечения современным оборудованием и спецтехникой и другие необходимые процедуры. Основные производственные риски Группы подлежат страхованию. Операционные риски обеспечивающей деятельности и прочие риски
<b>Операционные риски обеспечивающей деятельности и прочие риски</b>		
ИТ-риски	Риски убытков, связанных с применением компанией информационных технологий.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков налажено взаимодействие с поставщиками и разработчиками ИТ-систем, проводится резервирование каналов связи, резервное копирование данных, организован набор квалифицированных сотрудников и их обучение, проводится анализ причин сбойных ситуаций в работе ИТ-систем.
Кадровые риски	Группа рисков, источником или объектом которых является персонал Группы (или отдельный работник), в том числе отсутствие требуемого / надлежащего количества персонала, определяемого текущими и перспективными бизнес-планами, а также реализуемыми бизнес-процессами. Кадровые риски могут рассматриваться как любое действие или бездействие со стороны персонала (человеческого ресурса).	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков организован процесс эффективного набора сотрудников, проводится их обучение, организуются мероприятия по повышению профессиональной квалификации, проводится мониторинг соответствия уровня зарплат сотрудников рыночным условиям, предоставляются социальные льготы и гарантии. Для снижения последствий и/или вероятности реализации коррупционного аспекта кадрового риска проводится контроль соответствия и исполнения антикоррупционных процедур требованиям законодательства по предупреждению и противодействию коррупции, организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ информирования о фактах нарушений законодательства, внутренних процедур.
Правовые (юридические) риски	Риски убытков, возникающих при несоблюдении законодательства, несоответствии внутренних локальных нормативных документов законодательству, несвоевременном приведении локальных нормативных документов в соответствие законодательству, нарушении договоров, а также в связи с противоречивостью или неопределенностью законодательного регулирования, изменениями законодательства, которые могут негативно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность Группы «Аэрофлот».	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков организовано своевременное информирование структурных подразделений об изменениях законодательства, проводится анализ договоров на предмет соответствия их соответствующим требованиям законодательства.
Процессуальные риски	Риски убытков, связанных с ошибками во внутренних процессах Группы «Аэрофлот».	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков проводятся мероприятия по анализу и совершенствованию бизнес-процессов, ведется контроль соблюдения требований нормативной документации, проводится обучение сотрудников.
Риски качества закупаемых запчастей, агрегатов, компонентов и материалов	Риски убытков, обусловленных качеством и аутентичностью (подлинностью) закупаемых Группой «Аэрофлот» запчастей и агрегатов, а также компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков проводится мониторинг и анализ качества поставок и деятельности поставщиков, проводятся мероприятия по совершенствованию процессов закупок и выбора поставщиков.
Риски экономической безопасности	Риски убытков, связанные с изменениями во внутренней и внешней среде организации, которые могут привести к потере экономической стоимости предмета безопасности.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков ведется мониторинг, эффективное и систематическое выявление угроз, уязвимостей, их локализация и предотвращение, контроль за соблюдением сотрудниками требований по экономической и информационной безопасности, проводятся на постоянной основе работы по выявлению и пресечению нарушений.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Юридические риски исполнительных органов управления обществом	Риски убытков, связанные с возможным привлечением физических лиц, осуществляющих функции единоличных исполнительных органов или являющихся членами коллегиальных исполнительных органов, к гражданской или административной ответственности за действия или бездействия, совершенные ими при исполнении функций по управлению обществом.	Группа «Аэрофлот» реализует различные программы страхования, покрывающие широкий спектр операционных рисков обеспечивающей деятельности, включая страхование автотранспорта, расширенное страхование гражданской ответственности, страхование ответственности в отношении опасных производственных объектов, ответственности владельцев складов временного хранения, ответственности членов Совета директоров и Правления, страхование имущества.
Риски воздействия внешних (неподконтрольных) факторов	Риски убытков, имеющие внешние (не зависящие от предприятия) причины и присущие любому виду деятельности (природные риски (естественные опасности), риски техногенных катастроф и другие).	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков принимаются необходимые меры реагирования, в том числе приостановление полетов, изменение маршрутов, введение дополнительных мер для повышения уровня безопасности полетов и обеспечения авиационной безопасности, усиление санитарно-эпидемиологического контроля.
Инвестиционные (проектные) риски	Риски, связанные с возможностью возникновения непредвиденных убытков в ситуации неопределенности условий инвестирования.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков организована процедура Due Diligence, осуществляется мониторинг хода выполнения проектов, оценка результатов и контроль бюджетов и другое.
Риски безопасности труда	Риски убытков, связанных с факторами финансово-хозяйственной деятельности Группы, способными нанести вред здоровью или жизни человека на рабочем месте.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков улучшаются условия труда, разработано и утверждено руководство по экологическому менеджменту в соответствии с требованиями международных стандартов ISO серии 14000, парк пополняется за счет воздушных судов последних поколений, отличающихся повышенной топливной эффективностью и пониженным уровнем вредных выбросов в атмосферу, выполняются требования директивы ЕС №2008/101/ЕС и другое.
Другие операционные риски	Прочие операционные риски.	Для снижения последствий и/или вероятности реализации рисков ведется мониторинг работы систем, проводятся мероприятия по повышению эффективности и контролю качества выполняемых работ, проводится работа с авиационными властями, совершенствуется система отчетности.

## ИНФОРМАЦИЯ О ВЛИЯНИИ РЕАЛИЗАЦИИ В 2015 ГОДУ КЛЮЧЕВЫХ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ

Финансовые риски связаны с вероятностью отклонения фактических результатов от плановых в результате действия различных финансовых и экономических, прежде всего внешних, факторов на Группу. Основными финансовыми рисками Группы являются рыночный риск во всех своих проявлениях (валютный, ценовой, процентный).

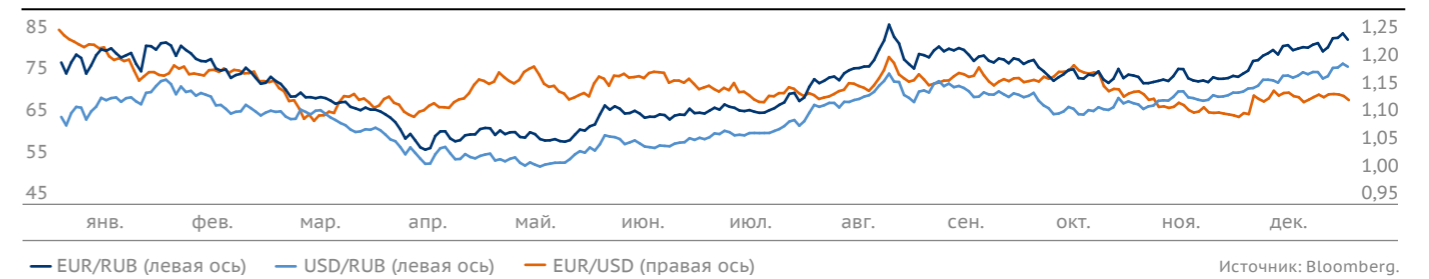
Рыночными риск-факторами, влияющими на деятельность Группы «Аэрофлот», являются: курсы валют (EUR/RUB, USD/RUB, EUR/USD), цены на авиаГСМ, процентные ставки (прежде всего LIBOR).

Основная задача системы управления рыночными рисками – снижение зависимости Группы от внешних риск-факторов.

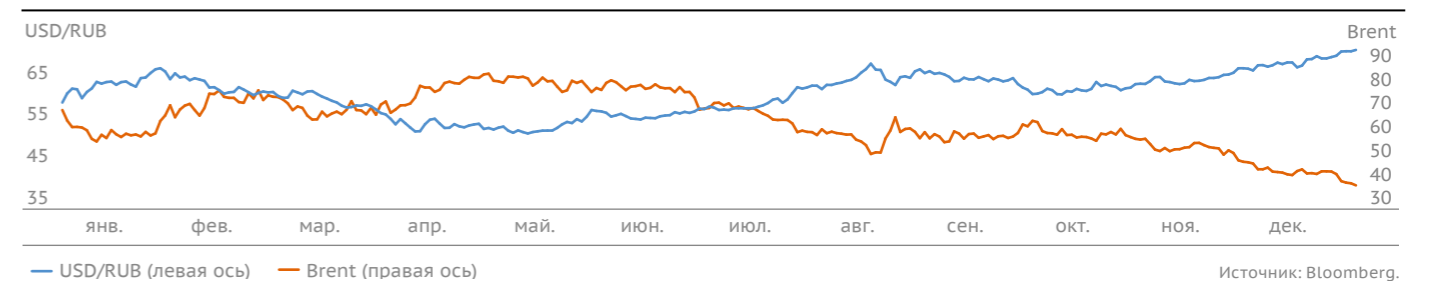
В 2015 году указанные риск-факторы оказали значительное влияние на результаты Группы в связи со значительным изменением значений курсов и стоимости топлива, а также высокой волатильности на валютных и товарных рынках. По итогам 2015 года (31 декабря 2015 года по сравнению с 31 декабря 2014 года):

- курс рубля ослаб как относительно курса доллара США (на 19,4 %), так и евро (на 7,3 %). Кроме того, в отчетном году наблюдалось ослабление курса евро относительно курса доллара США (на 11,4 %), что является негативным фактором для Группы «Аэрофлот», так как темпы роста затрат, номинированных в долларах США, опережают темпы роста выручки, номинированной в евро;
- стоимость нефти сорта Brent снизилась на 35,0 %. Однако на стоимость заправки в рублевом эквиваленте оказывало влияние ослабление рубля.

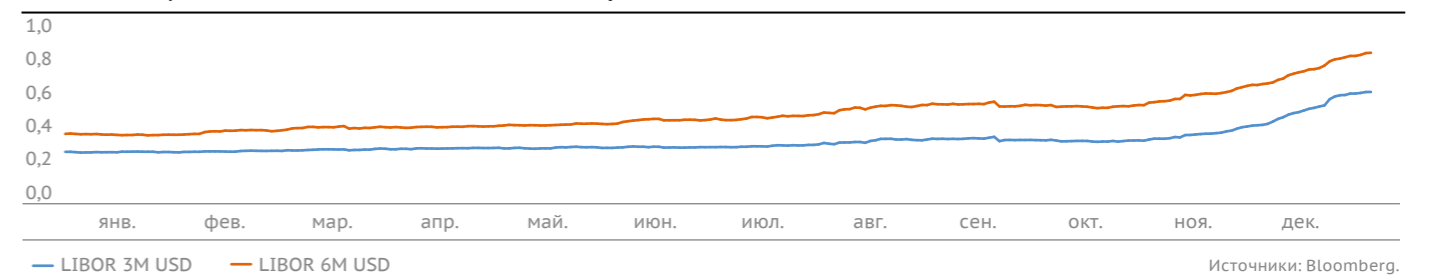
Динамика курсов EUR/RUB, USD/RUB и EUR/USD в 2015 году



Динамика курсов Brent, USD/RUB в 2015 году



Динамика процентных ставок LIBOR в 2015 году



## ВАЛЮТНЫЙ И ЦЕНОВОЙ РИСК

Группа «Аэрофлот» подвержена валютному риску, так как значительный объем ее доходов и расходов зависит от колебания курса евро и доллара США по отношению к рублю:

- Группа получает выручку от продажи авиабилетов. На большую часть международных рейсов цены на авиабилеты номинированы в евро;
- затраты на авиатопливо, лизинговые платежи и техническое обслуживание (основные валютные затраты) – номинированы в долларах США и евро.

Основная задача управления валютным риском – снизить влияние валютных риск-факторов на Группу. Вследствие этого Группа «Аэрофлот» проводит политику сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют, а также использует инструменты финансового хеджирования валютных рисков. Кроме того, Группа «Аэрофлот» подвергается валютному риску при переоценке активов и пассивов в долларах США и евро.

Группа не хеджирует данный риск ввиду того, что он не влияет на реальные денежные потоки компании. Ценовой риск Группы «Аэрофлот» возникает по договорам закупки авиатоплива, так как контрактная формула ценообразования привязана к мировым ценам на нефть. Расходы Группы на авиатопливо в 2015 году составили 25,4 % общих операционных расходов. Группа использует инструменты хеджирования для управления ценовыми рисками.

Риски реализовались: положительное влияние на выручку Группы «Аэрофлот» валютного фактора составило 66,3 млрд руб., негативное влияние валютного фактора на операционные затраты составило 66,8 млрд руб.

Топливные затраты выросли на 8,2 % в 2015 году. Положительное влияние от снижения цены на нефть (без учета курсового эффекта снижения затрат на нефть составило 16,4 млрд руб.), положительное влияние



**19,4 %**  
снижение курса  
рубля по отношению  
к доллару США  
в 2015 году

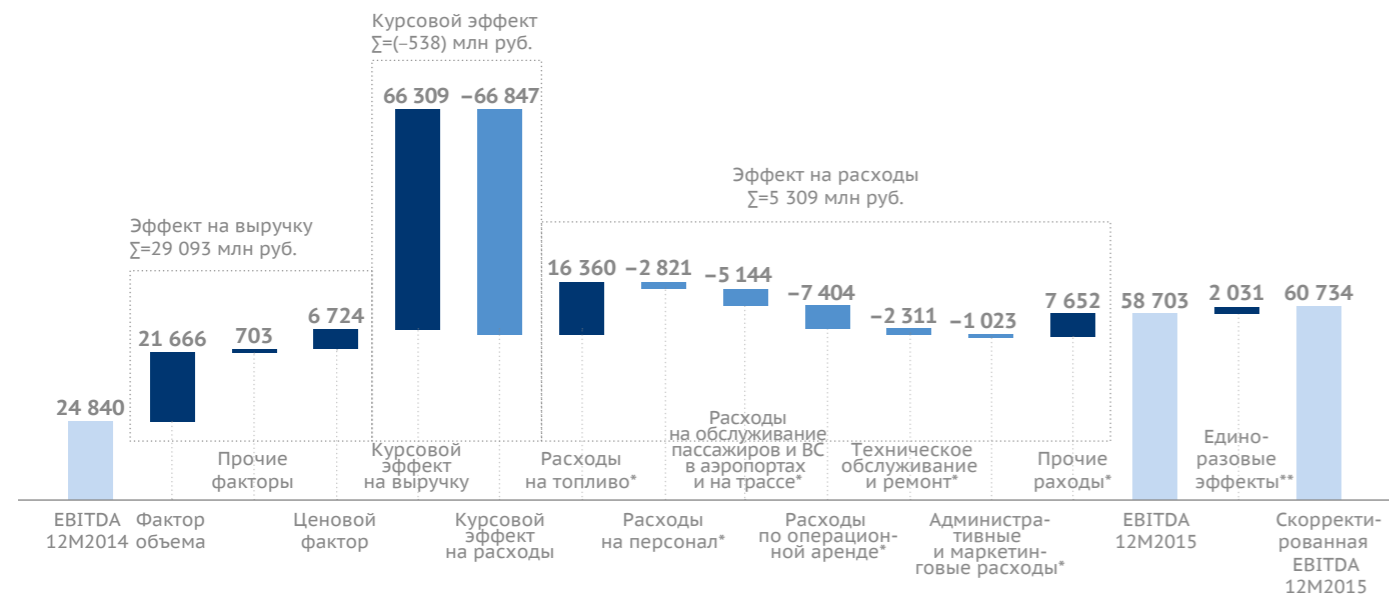


фактора валютной цены было компенсировано ослаблением курса рубля, а также другими факторами, оказавшими влияние на рост объема операций Группы.

В связи с рыночной ситуацией политика по хеджированию пересматривалась. Риски на 2016 год по состоянию на 31 декабря 2015 года не хеджировались. Возобновление

хеджирования рисков в 2016 году возможно после утверждения новой политики хеджирования, находившейся на 31 декабря 2015 года в стадии формирования. Новая политика будет отражать скорректированный риск профайл Компании в части структуры валютных поступлений и взаимосвязи стоимости нефти и курса рубля.

### Влияние изменения курса валют и других макроэкономических факторов на EBITDA Группы «Аэрофлот», млн руб.



### ПРОЦЕНТНЫЙ РИСК



**На 35,0%** снизилась в 2015 году стоимость нефти сорта Brent

Процентный риск возникает в результате изменения процентных ставок денежного рынка, которые влияют на стоимость заемных средств Группы. Расходы по лизинговым контрактам Группы «Аэрофлот» привязаны к рыночным процентным ставкам: USD Libor (на шесть и три месяца). В 2015 году процентные ставки LIBOR 6M выросли с 0,3628 до 0,84615, процентные ставки LIBOR 3M

выросли с 0,2556 до 0,6127 (на 31 декабря 2014 года и 31 декабря 2015 года соответственно).

Снижение влияния процентного риска возможно путем заключения процентных свопов. На данный момент сделок хеджирования процентного риска не заключено.

### РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В рамках развития комплексного управления рисками Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26 ноября 2015 года (протокол № 7) утверждено Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот» (далее – Положение) и введено в действие приказом генерального директора ПАО «Аэрофлот» от 29 декабря 2015 года № 438. Положение соответствует: Методическим указаниям по подготовке Положения о системе управления рисками, разработанным Минэкономразвития России, интегрированной концепции построения системы внутреннего контроля COSO, концепции (COSO) «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» комитета спонсорских организаций Комиссии Трэдвэй (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), международному стандарту ISO 31000 «Менеджмент риска. Принципы и руководящие указания», международному стандарту ISO 31010 «Менеджмент риска. Техники оценки рисков», требованиям соответствующих положений Кодекса корпоративного управления, устанавливающего общие принципы и подходы к построению и функционированию системы управления рисками. В Положении определены фундаментальные основы единой методологии оценки и управления рисками (цели, задачи, принципы организации и функционирования корпоративной системы управления рисками, подходы к распределению прав, обязанностей и ответственности участников системы управления рисками ПАО «Аэрофлот», а также его дочерних обществ).

В соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 26 ноября 2015 года (протокол № 7) создана отдельная структурная единица – отдел по управлению рисками, выполняющая следующие функции:

- общая координация процессов управления рисками;
- разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;
- организация обучения работников Компании в области управления рисками и внутреннего контроля;
- анализ портфеля рисков Компании и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределению ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;
- формирование сводной отчетности по рискам;
- осуществление оперативного контроля за процессом управления рисками подразделениями Компании и в установленном порядке подконтрольными обществами;
- подготовка и информирование Совета директоров и исполнительных органов Компании об эффективности процесса управления рисками, а также по иным вопросам, связанным с управлением рисками в Группе «Аэрофлот».

Проведена комплексная работа по выявлению и оценке (самооценке) рисков структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот».

### ПЛАНЫ НА 2016 ГОД

В 2016 году продолжится работа по выстраиванию единой системы управления рисками во всех авиакомпаниях Группы на основе подходов, используемых в ПАО «Аэрофлот».

Планы по развитию управления рисками на 2016 год включают в себя проведение работ по совершенствованию корпоративной системы управления рисками как в разрезе отдельных видов рисков, так и на уровне структурных подразделений и единиц, а также в целом по Группе «Аэрофлот».

На 2016 год запланировано:

- разработка и внедрение элементов единой методологии управления рисками (методики расчета риск-аппетита, методики оценки корпоративных рисков, методики оценки эффективности системы управления рисками, системы ключевых индикаторов риска, стандарта управления рисками);
- проведение глубокого исследования выявленных подразделениями рисков, в том числе подходов, методов и процедур их идентификации, оценки, мониторинга и применяемых мероприятий по снижению уровня рисков;
- формирование карты и реестра рисков.

\* Без учета курсового эффекта.  
\*\* Включают в себя ранний возврат воздушных судов авиакомпании «Россия», списание основных средств авиакомпании «Владивосток Авиа», списание дебиторской задолженности «Трансаэро», прибыль от возврата НДС (код-шеринг).

# ЦЕННЫЕ БУМАГИ

## АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Уставный капитал ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2015 года составлял 1 110 616 299 руб. Уставный капитал состоит из 1 110 616 299 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Привилегированные акции Компанией не размещались.

Государственные регистрационные номера выпусков обыкновенных акций ПАО «Аэрофлот» таковы: № 73-1 «п»-5142 от 22 июня 1995 года и № 1-02-00010-А от 1 февраля 1999 года. Распоряжением ФКЦБ России от 23 января 2004 года № 04-168/р осуществлено объединение вышеуказанных выпусков ценных бумаг ПАО «Аэрофлот», в результате которого выпускам обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «Аэрофлот» присвоен государственный регистрационный номер 1-01-00010-А от 23 января 2004 года.

Дополнительно к уже размещенным акциям Компания вправе выпустить 250 млн обыкновенных именных акций (объявленные акции). В 2015 году дополнительных выпусков акций не размещалось.

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2015 года, составило 10 534 (на 31 декабря 2014 года – 10 563), большая часть из которых – физические лица.

Реестр владельцев акций ПАО «Аэрофлот» ведет акционерное общество «Независимая регистраторская компания» (номер лицензии Банка России 045-13954-000001),

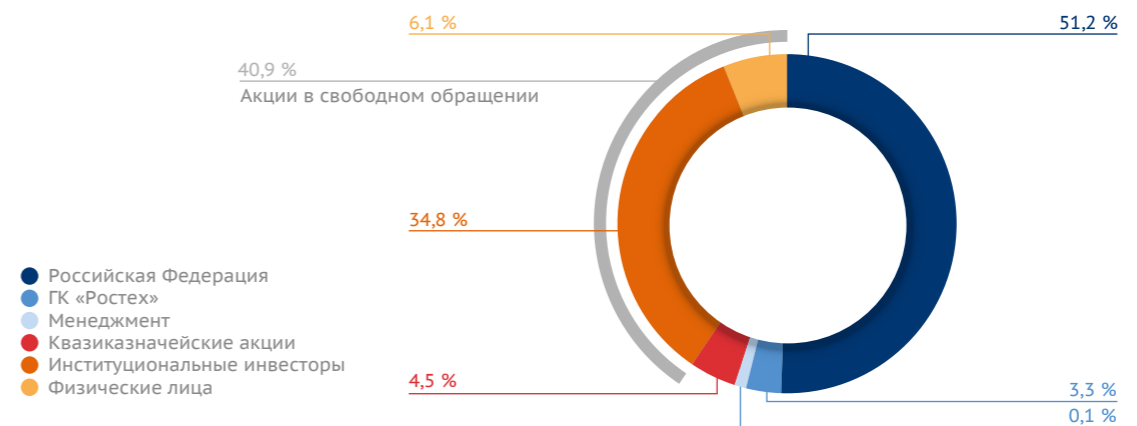
Информация о регистраторе приведена в Приложении «Контактная информация» к настоящему Годовому отчету на с. 286.

### Информация о крупнейших держателях акций ПАО «Аэрофлот»

Держатели	Статус*	По состоянию на 31 декабря 2014 года		По состоянию на 31 декабря 2015 года		Изменение доли в уставном капитале, п. п.
		количество акций, шт.	доля в уставном капитале, %	количество акций, шт.	доля в уставном капитале, %	
Юридические лица, в том числе:		1 040 441 638	93,68	1 041 161 081	93,75	+0,07
Российская Федерация в лице ФАУГИ (Росимущество)	Вл.	568 335 339	51,17	568 335 339	51,17	-
НКО ЗАО «Национальный расчетный депозитарий»	НД	385 852 633	34,74	386 568 564	34,81	+0,07
ООО «Аэрофлот-Финанс»	Вл.	49 918 611	4,49	49 918 611	4,49	-
ГК «Ростех»	Вл.	16 720 724	1,51	-	0,00	-1,51
ООО «РТ-Развитие бизнеса»	Вл.	-	-	16 720 724	1,51	+1,51
ООО «Авиакапитал-Сервис»	Вл.	19 488 599	1,75	19 488 599	1,75	-
<b>Физические лица</b>	<b>Вл.</b>	<b>70 174 661</b>	<b>6,32</b>	<b>69 455 218</b>	<b>6,25</b>	<b>-0,07</b>

\* Вл. – владелец, НД – номинальный держатель.

### Структура акционерного капитала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2015 года



Примечание: доля акций в свободном обращении (free-float) оценивается как акции, не принадлежащие государству или компаниям с государственным участием, непосредственно Компании или дочерним компаниям Группы, а также менеджменту Компании.



**40,9 %**  
доля акций ПАО «Аэрофлот» в свободном обращении

## АКЦИИ

На фондовом рынке торгуются акции и депозитарные расписки на акции ПАО «Аэрофлот». На российском рынке обращаются обыкновенные акции, на зарубежных рынках – глобальные депозитарные расписки (ГДР) и американские депозитарные расписки (АДР).

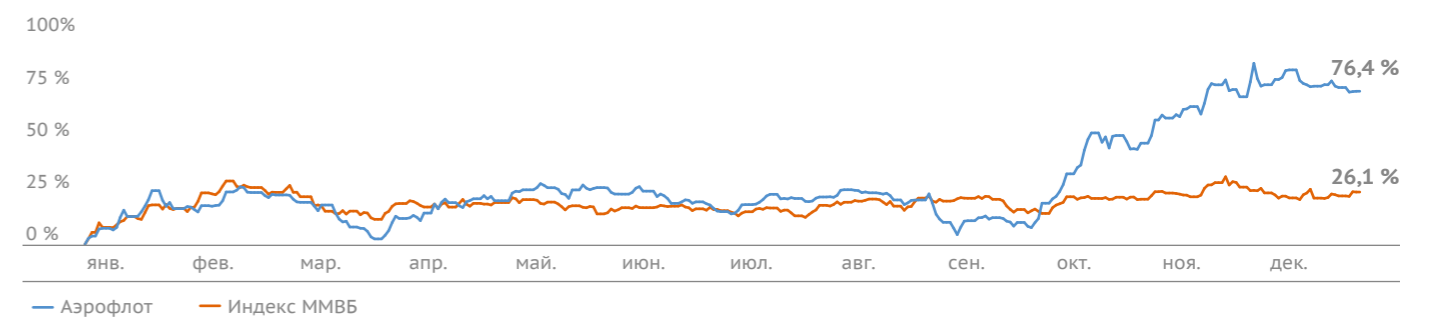
Акции Компании обращаются на Московской бирже (тикер – AFLT) и включены по состо-

янию на 31 декабря 2015 года в Первый уровень котировального списка. Бумаги торгуются в режиме торгов Т+. Акции включены в состав основных российских фондовых индексов: MICEX (индекс ММВБ), MICEX BMI (индекс широкого рынка), MICEX TRN (индекс акций транспортных компаний) и RTSI (индекс РТС).



**76,4 %**  
прирост капитализации ПАО «Аэрофлот» по итогам 2015 года

### Динамика котировок акций ПАО «Аэрофлот» и индекса ММВБ в 2015 году



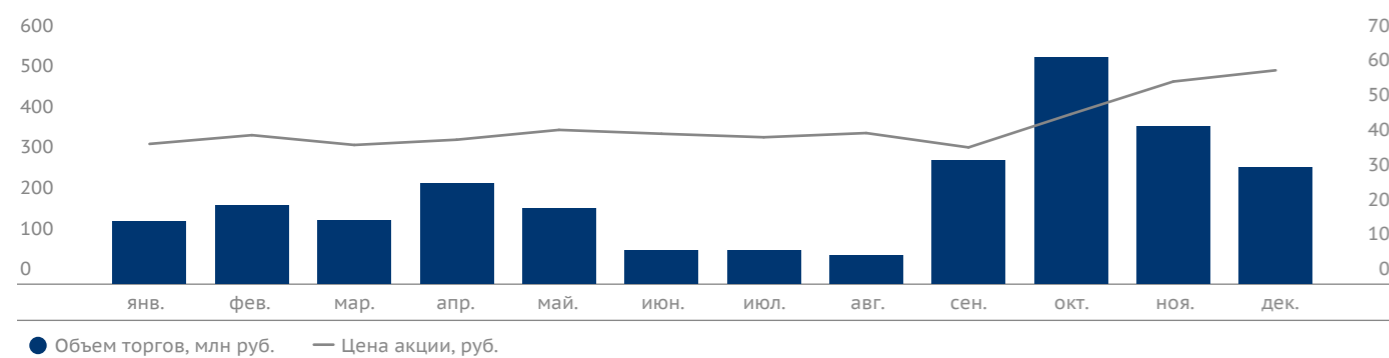
Источники: Московская биржа, Bloomberg.

### Динамика котировок акций ПАО «Аэрофлот» и индексов авиакомпаний Bloomberg в 2015 году



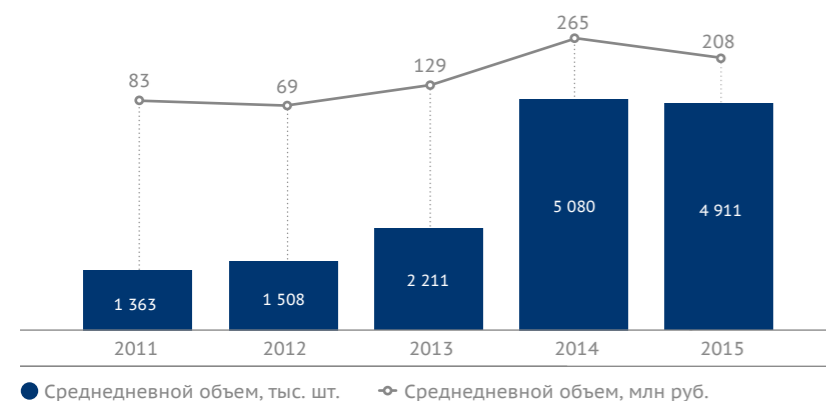
Источники: Московская биржа, Bloomberg.

### Динамика котировок акций ПАО «Аэрофлот» и объема торгов в 2015 году



Источники: Московская биржа, Bloomberg.

### Динамика среднего объема торгов акциями ПАО «Аэрофлот» на Московской бирже



Источники: Московская биржа, Bloomberg.

### Динамика максимальных и минимальных котировок акций ПАО «Аэрофлот», руб.



### Значения цены акции ПАО «Аэрофлот»

	2011	2012	2013	2014	2015
Цена первого торгового дня, руб.	81,5	50,9	46,2	83,2	33,2
Максимум, руб.	81,8	55,5	85,1	88,0	61,0
Минимум, руб.	44,0	38,8	46,2	29,9	32,5
Цена последнего торгового дня, руб.	50,5	44,9	83,8	32,2	56,1



**208 млн руб.** средневзвешенный объем торгов акциями ПАО «Аэрофлот» на Московской бирже

По состоянию на 31 декабря 2015 года капитализация Компании составила 62,3 млрд руб. и увеличилась по сравнению с 31 декабря 2014 года на 76,4 %.

Динамика котировок ПАО «Аэрофлот» с начала года тесно коррелировала с динамикой российского рынка акций в целом. В октябре первоначальная негативная реакция рынка на участие в санации авиакомпании «Трансаэро» сменилась ростом котировок после отмены сделки по покупке авиаком-

пании. Положительная динамика акций была поддержана хорошими финансовыми результатами компании. Начиная с середины 2015 года происходило снижение котировок акций сравнимых авиакомпаний в результате девальвации национальных валют развивающихся рынков и ухудшения финансовых результатов ряда авиакомпаний. При этом компании развитых рынков чувствовали себя более уверенно, чем развивающихся, что отразилось на более позитивной динамике их котировок.

### Рекомендации аналитиков

Дата	Рекомендации	Консенсус-прогноз Bloomberg, руб.	Диапазон целевых цен, руб.	Количество аналитиков
31.12.2015	62 % Покупать, 23 % Держать, 15 % Продавать	66,9	26,4 - 81,0	13
31.12.2014	40 % Покупать, 53 % Держать, 7 % Продавать	54,4	36,5 - 76,0	15

### ПРОГРАММА ДЕПОЗИТАРНЫХ РАСПИСОК

За пределами Российской Федерации акции ПАО «Аэрофлот» обращаются в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР) на внебиржевом рынке Франкфуртской фондовой биржи и американских депозитарных расписок (АДР) на внебиржевом рынке США. Одна ГДР/АДР соответствует 5 обыкновенным акциям Компании. Функции банка-депозитария выполняет Deutsche Bank

Trust Company Americas, а функции банка-кастоди – ООО «Дойче Банк». По состоянию на 31 декабря 2015 года в ГДР конвертировано 14 025 080 акций, что составляет 1,26 % от уставного капитала. По состоянию на 31 декабря 2015 года стоимость одной депозитарной расписки составила 3,42 Евро, увеличившись за 2015 год на 27,1 %.



**27,1 %** прирост стоимости депозитарной расписки

### Характеристики программы ГДР ПАО «Аэрофлот»

Тип программы	Спонсируемые глобальные депозитарные расписки первого уровня по Положению S и Правилу 144A
Соотношение (акции: ГДР)	5:1
Тикер	AETG
ISIN	US69343R1014, US69343R2004

### Характеристики программы АДР первого уровня ПАО «Аэрофлот»

Тип программы	Спонсируемые американские депозитарные расписки первого уровня
Соотношение (акции: АДР)	5:1
Тикер	AERZY
ISIN	US69343R3093

### ОБЛИГАЦИИ

Биржевые облигации БО-03 ПАО «Аэрофлот» торгуются на Московской бирже, включены во Второй уровень котировального списка, а также включены в ломбардный список Центрального банка России, то есть в список ценных бумаг, принимаемых в обеспечение по сделкам прямого РЕПО.

Выплата купонов по биржевым облигациям ПАО «Аэрофлот» в отчетном году состоялась в полном объеме и точно в соответствии с графиком платежей:

- 2 апреля 2015 года – выплаты за четвертый купонный период в сумме 206 950 000 руб. по облигациям БО-03;
- 1 октября 2015 года – выплаты за пятый купонный период в сумме 206 950 000 руб. по облигациям БО-03.



**62,3 млрд руб.** капитализация ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2015 года

### Облигации ПАО «Аэрофлот»

Тип инструмента	Полное наименование	Объем выпуска, шт.	Номинальная стоимость, руб.	Купон, %	Дата погашения	Кредитный рейтинг от Fitch
Биржевые облигации	Аэрофлот БО-03	5 000 000	1 000	8,30	31.03.2016	B+

## КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

В сентябре 2015 года международные агентство Fitch Ratings присвоило кредитные рейтинги ПАО «Аэрофлот»:

- долгосрочный рейтинг эмитента в иностранной валюте определен на уровне «В+», рейтинг помещен в очередь на пересмотр с негативным прогнозом;
- долгосрочный рейтинг эмитента в национальной валюте определен на уровне «В+», рейтинг помещен в очередь на пересмотр с негативным прогнозом;
- национальный долгосрочный рейтинг определен на уровне «A-(rus)», рейтинг помещен в очередь на пересмотр с негативным прогнозом.

Помещение кредитного рейтинга в очередь на пересмотр с негативным прогнозом отразило негативные тенденции в российской экономике и влияние девальвации рубля на отрасль перевозок в целом и показатели долговой нагрузки ПАО «Аэрофлот» в частности. В марте 2016 года кредитные рейтинги, присвоенные ПАО «Аэрофлот» в сентябре 2015 года, были подтверждены, прогноз по рейтингу был изменен на «Стабильный».

## ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

Дивидендная политика – один из важнейших элементов корпоративного управления, ключевой показатель соблюдения компанией прав ее акционеров.

В ПАО «Аэрофлот» действует Положение о дивидендной политике от 30 июля 2014 года, направленное на обеспечение наибольшей прозрачности механизма определения размера дивидендов и порядка их выплаты в интересах акционеров и инвесторов. Положение определяет подход Совета директоров к выработке рекомендаций Общему собранию акционеров о распределении прибыли, в том числе о выплате дивидендов.

Основные принципы дивидендной политики ПАО «Аэрофлот»:

- базой для расчета дивидендных выплат является консолидированная чистая прибыль Группы «Аэрофлот» по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО);
- решение о размере дивидендов принимается на основании специально разработанной системы коэффициентов-индикаторов, учитывающей результаты отчетного года, долговую нагрузку и среднесрочный финансовый план Группы «Аэрофлот»;
- целевой уровень выплат закреплен в размере 25 % от чистой прибыли Группы «Аэрофлот» по МСФО.

Годовым Общим собранием акционеров 22 июня 2015 года принято решение не объявлять и не выплачивать дивиденды по акциям ПАО «Аэрофлот» по результатам 2014 финансового года.



**В+**  
кредитный рейтинг  
ПАО «Аэрофлот»  
от международного  
агентства Fitch  
Ratings

### Информация о выплате дивидендов по акциям ПАО «Аэрофлот»

	2010	2011	2012	2013	2014
Размер дивидендов, начисленных на одну акцию, руб.	1,09	1,81	1,16	2,50	-
Общий размер дивидендов, тыс. руб.	1 205 130	2 000 018	1 292 313	2 774 195	-
Общая фактически выплаченная сумма, тыс. руб.	1 204 915	1 999 927	1 292 149	2 773 621	-
Доля от чистой прибыли, %	10,0	19,2	26,0	25,0	-
Стандарт учета для определения чистой прибыли	РСБУ	РСБУ	РСБУ	РСБУ	МСФО
Форма и иные условия выплаты объявленных дивидендов	В денежной форме	В денежной форме	В денежной форме	В денежной форме	-

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТОРАМИ

Компания придает большое значение взаимодействию как с текущими акционерами, так и потенциальными инвесторами. При общении с инвестиционным сообществом ПАО «Аэрофлот» придерживается принципа предоставления объективной, достоверной и непротиворечивой информации о своей деятельности, а также соблюдает современные стандарты раскрытия информации и стремится к максимальному уровню информационной прозрачности.

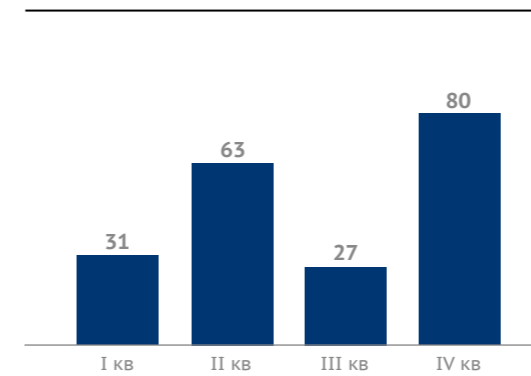
Компания поддерживает непрерывный диалог с акционерами и инвесторами с целью обеспечения полной информированности участников рынка ценных бумаг о своей деятельности. Существенная информация о деятельности Компании своевременно

раскрывается в форме пресс-релизов и существенных фактов через авторизованные сервисы раскрытия информации в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. Компания регулярно раскрывает финансовую отчетность по МСФО и РСБУ и презентации для инвесторов.

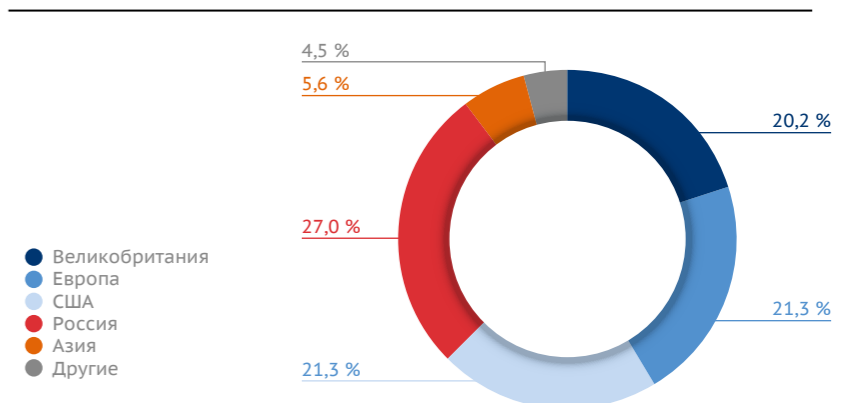
Механизмы взаимодействия с инвестиционным сообществом ПАО «Аэрофлот»:

- конференц-звонки для инвесторов с участием менеджмента Компании;
- регулярные встречи с инвесторами и акционерами;
- участие во всех крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций;
- организация выездных встреч на производственные объекты Компании.

### Количество встреч с инвесторами и аналитиками ПАО «Аэрофлот» в 2015 году



### География встреч с инвесторами ПАО «Аэрофлот» в 2015 году



В 2015 году Компания была удостоена ряда наград в области взаимоотношений с инвесторами.

Взаимодействие с инвестиционным сообществом:

- победа в VIII Международном конкурсе IR-кейсов организованном российской Ассоциацией развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами (АРФИ);
- премия IR Magazine Russia & CIS – команда по связям с инвесторами Компании признана лучшей в транспортном секторе России.

Годовой отчет за 2014 год:

- абсолютный победитель XII Ежегодного открытого конкурса годовых отчетов, проводимого Администрацией Краснодарского края;
- призер в номинации «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 30 до 200 млрд рублей» на XVIII Ежегодном конкурсе годовых отчетов, организованном Московской биржей и медиа-группой РЦБ;
- платиновая медаль в номинации «Печатный годовой отчет» на конкурсе Spotlight Awards 2015, организованном Лигой американских профессионалов в сфере коммуникаций (LACP); четвертое место в топ-100 коммуникационных материалов 2014 года в мире.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

Консолированная финансовая отчетность по МСФО .....	170
Сведения об основных дочерних и зависимых обществах.....	238
Сведения о крупных сделках.....	241
Сведения о сделках с заинтересованностью.....	242
Информация о сделках, совершенных членами исполнительных органов .....	248
Сведения о результатах исполнения поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации.....	249
Сведения о соблюдении Кодекса корпоративного управления.....	260
Долгосрочная программа развития, отчет о ее исполнении, результаты аудита.....	274
Информация о программе отчуждения непрофильных активов.....	275
Сведения о расходовании энергетических ресурсов.....	276
Операционные показатели авиакомпаний Группы «Аэрофлот» .....	278
Словарь терминов и сокращений .....	284
Контактная информация .....	286
Об отчете.....	287

# КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ В СООТВЕТСТВИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2015 ГОД

## ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА ЗА ПОДГОТОВКУ И УТВЕРЖДЕНИЕ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2015 ГОД

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием обязанностей аудитора, содержащимся в представленном далее аудиторском заключении, сделано с целью разграничения ответственности аудитора и руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Аэрофлот – российские авиалинии» и его дочерних предприятий (далее – «Группа»).

Руководство Группы отвечает за подготовку консолидированной финансовой отчетности, достоверно отражающей во всех существенных аспектах финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2015 года, а также финансовые результаты ее деятельности, движение денежных средств и изменения капитала за 2015 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее – «МСФО»).

При подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы руководство несет ответственность за:

- выбор надлежащих принципов бухгалтерского учета и их последовательное применение;
- применение обоснованных оценок и допущений;
- констатацию соблюдения Группой требований МСФО и раскрытие всех существенных отступлений от требований МСФО в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности; и
- подготовку консолидированной финансовой отчетности, исходя из допущения, что Группа будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем, за исключением случаев, когда такое допущение неправомерно.

Руководство также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и обеспечение функционирования эффективной системы внутреннего контроля на всех предприятиях Группы;
- поддержание системы бухгалтерского учета, позволяющей в любой момент подготовить с достаточной степенью точности информацию о финансовом положении Группы, а также ее финансовых результатах и движении денежных средств, и обеспечивающей соответствие консолидированной финансовой отчетности требованиям МСФО;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартов бухгалтерского учета тех стран, в которых расположены предприятия Группы;
- принятие мер в пределах своей компетенции для обеспечения сохранности активов Группы; и
- предотвращение и выявление недобросовестных действий и прочих злоупотреблений.

Консолидированная финансовая отчетность Группы за 2015 год (представленная на страницах 172 – 237), была утверждена 29 февраля 2016 года и от имени руководства ее подписали:



**В. Г. Савельев**  
Генеральный директор



**Ш. Р. Курмашов**  
Заместитель генерального директора по финансам  
и управлению сетью и доходам

## АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Акционерам и Совету директоров ПАО «Аэрофлот»

Мы провели аудит прилагаемой консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» и его дочерних компаний (далее – «Группа»), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2015 года и консолидированных отчетов о прибылях и убытках, совокупном доходе, движении денежных средств и изменениях капитала за 2015 год, а также примечаний, состоящих из краткого обзора основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

### Ответственность руководства аудируемого лица за консолидированную финансовую отчетность

Руководство аудируемого лица несет ответственность за составление и достоверность указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для составления консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

### Ответственность аудитора

Наша ответственность заключается в выражении мнения о достоверности данной консолидированной финансовой отчетности на основе проведенного нами аудита. Мы провели аудит в соответствии с российскими федеральными стандартами аудиторской деятельности и Международными стандартами аудита. Данные стандарты требуют соблюдения применимых этических норм, а также планирования и проведения аудита таким образом, чтобы получить достаточную уверенность в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений.

Аудит включает проведение процедур, направленных на получение аудиторских доказательств, подтверждающих числовые показатели в консолидированной финансовой отчетности и раскрытие в ней информации. Выбор процедур зависит от профессионального суждения аудитора, включая оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок. В процессе оценки этих рисков аудитор рассматривает систему внутреннего контроля за составлением и достоверностью консолидированной финансовой отчетности, чтобы разработать аудиторские процедуры, соответствующие обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля. Аудит также включает оценку надлежащего характера применяемой учетной политики и обоснованности бухгалтерских оценок, сделанных руководством аудируемого лица, а также оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства дают достаточные и надлежащие основания для выражения нашего мнения о достоверности данной консолидированной финансовой отчетности.

### Мнение

По нашему мнению, консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2015 года, а также ее финансовые результаты и движение денежных средств за 2015 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности.

*AO PricewaterhouseCoopers Audit*

29 февраля 2016 г.  
Москва, Российская Федерация

А. Н. Кораблев, старший менеджер (квалификационный аттестат № 01-000389),  
АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»



Аудируемое лицо: ПАО «Аэрофлот»

Свидетельство о государственной регистрации № 032.175

выдано Московской регистрационной палатой 21 июня 1994 г.

Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ выдано 2 августа 2002 г.  
за № 1027700092661

Российская Федерация, 119002, г. Москва, ул. Арбат, дом 10

Независимый аудитор: АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Свидетельство о государственной регистрации № 008.890

выдано Московской регистрационной палатой 28 февраля 1992 г.

Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ выдано 22 августа 2002 г.  
за № 1027700148431

Свидетельство о членстве в Саморегулируемой организации аудиторов НП  
«Аудиторская Палата России» № 870. ОРНЗ в реестре аудиторов и аудиторских  
организаций - 10201003683

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ЗА 2015 ГОД

(В миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2015 г.	2014 г.
Выручка от перевозок	5	359 205	277 354
Прочая выручка	6	55 968	42 417
<b>Выручка</b>		<b>415 173</b>	<b>319 771</b>
Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	7	(304 214)	(239 327)
Расходы на оплату труда	8	(55 619)	(52 148)
Амортизация	19, 21	(13 306)	(12 136)
Прочие операционные доходы и (расходы), нетто	9	2 073	(4 892)
<b>Операционные расходы</b>		<b>(371 066)</b>	<b>(308 503)</b>
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>		<b>44 107</b>	<b>11 268</b>
Финансовые доходы	10	15 811	2 471
Финансовые расходы	10	(37 715)	(28 399)
Результат хеджирования	10	(23 746)	(1 723)
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий		(17)	31
<b>Убыток до налогообложения</b>		<b>(1 560)</b>	<b>(16 352)</b>
Расход по налогу на прибыль	11	(4 934)	(794)
<b>УБЫТОК ЗА ГОД</b>		<b>(6 494)</b>	<b>(17 146)</b>
<i>Убыток за год, причитающийся:</i>			
Акционерам Компании		(5 829)	(15 471)
Держателям неконтролирующих долей участия		(665)	(1 675)
<b>УБЫТОК ЗА ГОД</b>		<b>(6 494)</b>	<b>(17 146)</b>
Убыток на акцию – базовый (в рублях на акцию)		(5,5)	(14,6)
Убыток на акцию – разводненный (в рублях на акцию)		(5,5)	(14,6)
Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)		1 056,9	1 056,9
Средневзвешенное количество акций в обращении с учетом разведения (в миллионах штук)		1 056,9	1 056,9

Утверждено 29 февраля 2016 года и подписано от имени руководства



**В. Г. Савельев**  
Генеральный директор



**Ш. Р. Курмашов**  
Заместитель генерального директора по финансам  
и управлению сетью и доходам

Показатели консолидированного отчета о прибылях и убытках следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 180 – 237, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ ЗА 2015 ГОД

(В миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2015 г.	2014 г.
Убыток за год		(6 494)	(17 146)
<b>Прочий совокупный (убыток)/доход:</b>			
<i>Статьи, которые впоследствии могут быть расклассифицированы в прибыль или убыток:</i>			
Эффект от пересчета функциональной валюты в валюту представления отчетности		-	33
Прибыль/(убыток) от изменения справедливой стоимости хеджирующих производных финансовых инструментов	23	12 810	(16 793)
Эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами		(32 911)	(43 596)
Отложенный налог в отношении убытка по инструментам хеджирования потоков денежных средств	11	4 038	12 115
Прочий совокупный убыток за год		(16 063)	(48 241)
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ УБЫТОК ЗА ГОД</b>		<b>(22 557)</b>	<b>(65 387)</b>
<b>Совокупный убыток, причитающийся:</b>			
Акционерам Компании		(21 892)	(63 712)
Держателям неконтролирующих долей участия		(665)	(1 675)
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ УБЫТОК ЗА ГОД</b>		<b>(22 557)</b>	<b>(65 387)</b>

Показатели консолидированного отчета о совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 180 – 237, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2015 ГОДА

(В миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
<b>АКТИВЫ</b>			
<b>Оборотные активы</b>			
Денежные средства и их эквиваленты	12	30 693	26 547
Краткосрочные финансовые инвестиции	16	5 917	961
Дебиторская задолженность и предоплаты	14	76 317	56 769
Предоплата по текущему налогу на прибыль		2 489	668
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	2 658	321
Расходные запасы и запасы	15	7 447	6 516
Производные финансовые инструменты	23	53	431
Активы, предназначенные для продажи	20	7 732	-
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>133 306</b>	<b>92 213</b>
<b>Внеоборотные активы</b>			
Отложенные налоговые активы	11	21 632	18 540
Инвестиции в ассоциированные предприятия		109	140
Долгосрочные финансовые инвестиции	16	6 118	6 115
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	2 132	2 110
Прочие внеоборотные активы	17	2 762	3 759
Предоплата за воздушные суда	18	35 291	29 241
Основные средства	19	104 494	116 044
Нематериальные активы	21	2 690	2 762
Гудвил	22	6 660	6 660
Производные финансовые инструменты	23	-	134
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>181 888</b>	<b>185 505</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>		<b>315 194</b>	<b>277 718</b>

Показатели консолидированного отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 180 – 237, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

	Прим.	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ</b>			
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Производные финансовые инструменты	23	4 853	26 312
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	24	54 751	48 952
Незаработанная транспортная выручка		28 691	22 469
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	25	1 307	799
Резервы под обязательства	26	7 519	2 349
Обязательства по финансовой аренде	27	19 504	16 912
Краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	28	54 085	17 343
Обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи	20	7 371	-
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>178 081</b>	<b>135 136</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	28	14 375	6 860
Обязательства по финансовой аренде	27	145 020	132 366
Резервы под обязательства	26	6 917	4 845
Отложенные налоговые обязательства	11	170	133
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	25	2 941	2 560
Производные финансовые инструменты	23	-	4 839
Прочие долгосрочные обязательства	29	3 810	4 484
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>173 233</b>	<b>156 087</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		<b>351 314</b>	<b>291 223</b>
<b>Капитал</b>			
Уставный капитал	31	1 359	1 359
Резерв выкупленных собственных акций		(3 571)	(3 571)
Накопленная прибыль от продажи собственных акций		1 659	1 659
Резерв переоценки инвестиций		(5)	(5)
Резерв по инструментам хеджирования	23, 27	(64 720)	(48 657)
Нераспределенная прибыль		39 755	45 584
Капитал, принадлежащий акционерам Компании		(25 523)	(3 631)
Держатели неконтролирующих долей участия		(10 597)	(9 874)
<b>ИТОГО КАПИТАЛ</b>		<b>(36 120)</b>	<b>(13 505)</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ</b>		<b>315 194</b>	<b>277 718</b>

Показатели консолидированного отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 180 – 237, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности



## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА 2015 ГОД

(В миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2015 г.	2014 г.
<i>Потоки денежных средств от операционной деятельности:</i>			
Убыток до налогообложения		(1 560)	(16 352)
<i>С корректировкой на:</i>			
Амортизацию	19, 21	13 306	12 136
Начисление резерва по сомнительным долгам, нетто	9	6 106	3 103
Убыток от списания сомнительной задолженности	9	589	33
Изменение резерва под снижение стоимости некондиционных расходных запчастей и запасов		276	242
Начисление резерва под обесценение основных средств	19	400	34
Убыток/(прибыль) от выбытия основных средств		272	(1 907)
Доход от списания кредиторской задолженности	9	(164)	(384)
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий		17	(31)
Убыток/(прибыль) от продажи инвестиций и начисление резерва под обесценение инвестиций и займов выданных	10	9 159	(1)
(Прибыль)/убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	10	(11 885)	9 869
Результат хеджирования	10	23 746	1 723
Изменение резервов под обязательства	26	4 264	1 271
Процентные расходы	10	7 737	4 934
Убыток от курсовых разниц	10	849	14 795
Списание НДС к возмещению	9	90	-
Доход от восстановления НДС	9	(8 021)	(285)
Изменение прочих резервов и прочее обесценение активов		(17)	(46)
Прочие операционные (доходы)/расходы, нетто		(573)	165
Прочие финансовые доходы, нетто		(36)	(449)
Убыток по производным финансовым инструментам, нетто	10	19 803	2 813
Дивидендный доход		(89)	(60)
<b>Итого потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале</b>		<b>64 269</b>	<b>31 603</b>
Изменение дебиторской задолженности и предоплаты		(2 251)	4 658
Изменение расходных запчастей и запасов		(1 216)	(1 831)
Изменение кредиторской задолженности и начисленных обязательств		14 705	8 452
<b>Итого потоки денежных средств от операционной деятельности после изменений в оборотном капитале</b>		<b>75 507</b>	<b>42 882</b>

Показатели консолидированного отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 180 – 237, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

	Прим.	2015 г.	2014 г.
Денежные средства, ограниченные в использовании	12	18	(82)
Налог на прибыль уплаченный		(6 041)	(6 863)
Налог на прибыль возмещенный		180	40
<b>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности</b>		<b>69 664</b>	<b>35 977</b>
<i>Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности:</i>			
Возврат депозитов		6 375	1 869
Поступления от продажи инвестиций		30	-
Размещение депозитов		(11 741)	(2 486)
Приобретение инвестиций и займы выданные		(8 652)	(66)
Поступления от продажи основных средств		603	126
Приобретение основных средств и нематериальных активов		(9 196)	(6 160)
Дивиденды полученные		74	70
Предоплаты за воздушные суда		(22 708)	(21 361)
Возврат предоплат за воздушные суда		7 828	9 620
Выплата страховых депозитов по операционной аренде		(1 995)	(304)
Возврат страховых депозитов по операционной аренде		612	200
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности</b>		<b>(38 770)</b>	<b>(18 492)</b>
<i>Потоки денежных средств от финансовой деятельности:</i>			
Привлечение кредитов и займов		73 331	18 398
Погашение кредитов и займов		(36 267)	(9 870)
Выплаты основной суммы долга по финансовой аренде		(19 455)	(15 629)
Проценты уплаченные		(5 914)	(3 409)
Поступление от продажи собственных акций		-	2
Поступление от продажи собственных акций держателям неконтролирующих долей участия		-	119
Выплаченные дивиденды		(88)	(2 833)
Выплаты по расчетам по производным финансовым инструментам, нетто		(39 682)	(1 451)
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности</b>		<b>(28 075)</b>	<b>(14 673)</b>
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		1 327	5 075
<b>Нетто-увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>4 146</b>	<b>7 887</b>
Денежные средства и их эквиваленты на начало года		26 547	18 660
Денежные средства и их эквиваленты на конец года		30 693	26 547
<i>Неденежные операции в рамках инвестиционной деятельности:</i>			
Основные средства, полученные по финансовой аренде		1 781	34 472

Показатели консолидированного отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 180 – 237, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАПИТАЛА ЗА 2015 ГОД

(В миллионах рублей, если не указано иное)

	Капитал, принадлежащий акционерам Компании							Итого	Держатели неконтролирующих долей участия	Итого капитал
	Прим.	Уставный капитал	Накопленный результат от продажи собственных акций за вычетом резерва выкупленных собственных акций	Резерв переоценки инвестиций	Резерв накопленных курсовых разниц	Резерв по инструментам хеджирования	Нераспределенная прибыль			
На 1 января 2014 г.		1 359	(1 914)	(10)	(28)	(383)	61 122	60 146	(5 666)	54 480
Убыток за год		-	-	-	-	-	(15 471)	(15 471)	(1 675)	(17 146)
Эффект от пересчета функциональной валюты в валюту представления отчетности		-	-	5	28	-	-	33	-	33
Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов за вычетом отложенного налога		-	-	-	-	(48 274)	-	(48 274)	-	(48 274)
Итого прочий совокупный убыток		-	-	-	-	-	-	(48 241)	-	(48 241)
Итого совокупный убыток		-	-	-	-	-	-	(63 712)	(1 675)	(65 387)
Выбытие собственных акций		-	2	-	-	-	-	2	-	2
Продажа акций держателям неконтролирующих долей участия		-	-	-	-	-	2 585	2 585	(2 283)	302
Дивиденды объявленные		-	-	-	-	-	(2 652)	(2 652)	(250)	(2 902)
На 31 декабря 2014 г.		1 359	(1 912)	(5)	-	(48 657)	45 584	(3 631)	(9 874)	(13 505)
На 1 января 2015 г.		1 359	(1 912)	(5)	-	(48 657)	45 584	(3 631)	(9 874)	(13 505)
Убыток за год		-	-	-	-	-	(5 829)	(5 829)	(665)	(6 494)
Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов за вычетом отложенного налога		-	-	-	-	(16 063)	-	(16 063)	-	(16 063)
Итого прочий совокупный убыток		-	-	-	-	-	-	(16 063)	-	(16 063)
Итого совокупный убыток		-	-	-	-	-	-	(21 892)	(665)	(22 557)
Дивиденды объявленные		-	-	-	-	-	-	-	(58)	(58)
На 31 декабря 2015 г.		1 359	(1 912)	(5)	-	(64 720)	39 755	(25 523)	(10 597)	(36 120)

Показатели консолидированного отчета об изменениях капитала следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 180 – 237, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

## ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2015 ГОД

(В миллионах рублей, если не указано иное)

### 1. ОПИСАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Компания «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее – «Компания» или «Аэрофлот») была учреждена постановлением Правительства Российской Федерации как открытое акционерное общество в 1992 году (далее – «Постановление 1992 года»). В соответствии с Постановлением 1992 года все права и обязанности предприятия «Аэрофлот – Советские Авиалинии» и его структурных подразделений были переданы Компании, в том числе по двухсторонним межправительственным соглашениям и договорам, подписанным с иностранными авиакомпаниями и предприятиями в области гражданской авиации. Указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. № 1009 Компания включена в Перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ.

С 1 июля 2015 года Открытое акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии» сменило официальное наименование на Публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии» (ПАО «Аэрофлот») в связи с изменениями в законодательстве.

Основным видом деятельности Компании является предоставление услуг в области международных и внутренних пассажирских и грузовых воздушных перевозок, а также предоставление прочих связанных с воздушными перевозками услуг из московского аэропорта «Шереметьево». Компания и ее дочерние предприятия (далее – «Группа») также осуществляют деятельность по таким направлениям, как организация бортового питания авиапассажиров и гостиничные услуги. Ассоциированные предприятия Группы осуществляют деятельность преимущественно в области услуг авиационной безопасности и прочих вспомогательных услуг.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. 51,17% акций Компании принадлежало Российской Федерации (далее – «РФ») в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Головной офис Компании расположен по адресу: 119002, РФ, г. Москва, ул. Арбат, дом 10.

Основными дочерними предприятиями Компании являются:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
АО «Донавиа» (далее – «Донавиа»)	Ростов-на-Дону, РФ	Воздушные перевозки	100,00%	100,00%
АО «Авиакомпания «Россия» (далее – «АК Россия»)	Санкт-Петербург, РФ	Воздушные перевозки	75% минус одна акция	75% минус одна акция
ОАО «Владивосток Авиа» (далее – «Владавиа»)	Приморский край, РФ	Воздушные перевозки	26,60%	26,60%
АО «Авиакомпания «Аврора» (далее – «АК Аврора»)	Южно-Сахалинск, РФ	Воздушные перевозки	51,00%	51,00%
АО «Оренбургские авиалинии» (далее – «Оренбургавиа»)	Оренбург, РФ	Воздушные перевозки	100,00%	100,00%
ЗАО «Аэрофлот-Карго»	Москва, РФ	Транспортировка грузов	100,00%	100,00%
ООО «Добролет» (далее – «Добролет»)	Москва, РФ	Воздушные перевозки	-	100,00%
ООО «Авиакомпания «Победа» (далее – «Победа»)	Москва, РФ	Воздушные перевозки	100,00%	100,00%
ООО «Аэрофлот-Финанс» (далее – «Аэрофлот-Финанс»)	Москва, РФ	Финансовые услуги	100,00%	100,00%
ЗАО «Аэромар»	Московская область, РФ	Бортовое питание	51,00%	51,00%
ЗАО «Шеротель»	Московская область, РФ	Гостиничное хозяйство	100,00%	100,00%
ООО «А-Техникс»	Москва, РФ	Техническое обслуживание	100,00%	-

16 сентября 2014 года Компанией было зарегистрировано юридическое лицо ООО «Бюджетный перевозчик», которое с 9 декабря 2014 года было переименовано в ООО «Авиакомпания «Победа».

7 декабря 2015 года компания ООО «Аэрофлот-Финанс» зарегистрировала новую дочернюю компанию ООО «А-Техникс» с целью организации технического обслуживания ВС Группы.

Основным ассоциированным предприятием Группы является:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
ЗАО «АэроМАШ – АБ» (далее – «АэроМАШ – АБ»)	Московская область, РФ	Авиационная безопасность	45,00 %	45,00 %

В таблице ниже приведена информация о парке воздушных судов (далее – «ВС») Группы по состоянию на 31 декабря 2015 г. (количество ВС):

ТИП ВС	ВИД ВЛАДЕНИЯ	ПАО «АЭРОФЛОТ»						ИТОГО ПО ГРУППЕ
		АО «ДОНАВИА»	АО «АВИАКОМПАНИЯ «РОССИЯ»	АО «ОРЕНБУРГСКИЕ АВИАЛИНИИ»	АО «АВИАКОМПАНИЯ «АВРОРА»	ООО «АВИАКОМПАНИЯ «ПОБЕДА»		
Ан-24	Собств.	-	-	-	-	1	-	1
DHC 8-Q300	Собств.	-	-	-	-	1	-	1
DHC 8-Q402	Собств.	3	-	-	-	-	-	3
<b>Итого ВС в собственности</b>		<b>3</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
Аэробус А319	Фин. аренда	2	-	9	-	-	-	11
Аэробус А320	Фин. аренда	1	-	-	-	-	-	1
Аэробус А321	Фин. аренда	21	-	-	-	-	-	21
Аэробус А330	Фин. аренда	8	-	-	-	-	-	8
Боинг В777	Фин. аренда	10	-	-	-	-	-	10
Ан-148	Фин. аренда	-	-	6	-	-	-	6
<b>Итого ВС в финансовой аренде</b>		<b>42</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>57</b>
SSJ100	Опер. аренда	24	-	-	-	-	-	24
Аэробус А319	Опер. аренда	3	10	7	-	9	-	29
Аэробус А320	Опер. аренда	62	-	7	-	-	-	69
Аэробус А321	Опер. аренда	5	-	-	-	-	-	5
Аэробус А330	Опер. аренда	14	-	-	-	-	-	14
Боинг В737	Опер. аренда	14	-	-	16	3	12	45
Боинг В767	Опер. аренда	-	-	1	-	-	-	1
Боинг В777	Опер. аренда	3	-	-	3	-	-	6
DHC 8-Q300	Опер. аренда	-	-	-	-	3	-	3
DHC 8-Q200	Опер. аренда	-	-	-	-	2	-	2
DHC 6-400	Опер. аренда	-	-	-	-	2	-	2
<b>Итого ВС в операционной аренде</b>		<b>125</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>200</b>
<b>Итого парк ВС</b>		<b>170</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>262</b>

По состоянию на 31 декабря 2015 г. 1 ВС Боинг В737 и 1 ВС Боинг В767 не эксплуатировались, 6 ВС типа Ан-148 находились в состоянии подготовки к возврату лизингодателю, 3 ВС типа DHC 8-Q402 находились в процессе подготовки к эксплуатации.

## 2. ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

### Принципы подготовки

Консолидированная финансовая отчетность Группы была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее – «МСФО») и в соответствии с федеральным законом от 23 июля 2010 г. № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности». Показатели консолидированной финансовой отчетности выражены в миллионах российских рублей (далее – «млн руб.»), кроме случаев, когда специально указывается иное.

Данная консолидированная финансовая отчетность подготовлена на основе правил учета по первоначальной стоимости приобретения, за исключением финансовых инструментов, первоначальное признание которых осуществляется по справедливой стоимости, имеющих для продажи финансовых активов и финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка, а также производных финансовых инструментов, к которым применены специальные правила учета сделок хеджирования. Основные положения учетной политики, использованные при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности, представлены ниже. Данные положения применялись последовательно в отношении всех периодов, представленных в данной консолидированной финансовой отчетности, если не указано иное.

Все значительные дочерние предприятия, прямо или опосредованно контролируемые Группой, включены в настоящую консолидированную финансовую отчетность. Перечень основных дочерних предприятий, входящих в Группу, приводится в Примечании 1.

### Принцип непрерывности деятельности

Руководство подготовило данную консолидированную финансовую отчетность на основе допущения о непрерывности деятельности. Данное суждение руководства основывается на рассмотрении финансового положения Группы, текущих планов, прибыльности операций и доступа к финансовым ресурсам, а также на анализе влияния ситуации на финансовых рынках на операции Группы.

### Функциональная валюта и валюта представления отчетности

Функциональной валютой каждого предприятия Группы является валюта основной экономической среды, в которой данное предприятие осуществляет свою деятельность. С 1 января 2007 г. функциональной валютой Компании и ее основных дочерних предприятий является российский рубль (далее – «руб.» или «рубль»), валютой представления консолидированной финансовой отчетности Группы с 1 января 2013 г. является так же рубль.

### Консолидация

Дочерние предприятия представляют собой такие объекты инвестиций, включая структурированные предприятия, которые Группа контролирует, так как Группа:

- (i) обладает полномочиями, которые предоставляют ей возможность управлять значимой деятельностью, которая оказывает значительное влияние на доход объекта инвестиций,
- (ii) подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций или имеет право на получение такого дохода, и
- (iii) имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину дохода инвестора.

При оценке наличия у Группы полномочий в отношении другого предприятия учитывается наличие и влияние реальных прав, включая реальные потенциальные права голоса. Право является реальным, если держатель имеет практическую возможность реализовать это право при принятии решения относительно управления значимой деятельностью объекта инвестиций. Группа может обладать полномочиями в отношении объекта инвестиций, даже если она не

имеет большинства прав голоса в объекте инвестиций. В подобных случаях для определения наличия реальных полномочий в отношении объекта инвестиций Группа оценивает размер пакета своих прав голоса по отношению к размеру и степени рассредоточения пакетов других держателей прав голоса.

Права защиты других инвесторов, такие как связанные с внесением коренных изменений в деятельность объекта инвестиций или применяющиеся в исключительных обстоятельствах, не препятствуют возможности Группы контролировать объект инвестиций.

Дочерние предприятия включаются в консолидированную финансовую отчетность, начиная с даты передачи Группе контроля над их операциями (даты приобретения) и исключаются из консолидированной финансовой отчетности, начиная с даты утери контроля.

Дочерние предприятия включаются в консолидированную финансовую отчетность по методу приобретения. Приобретенные идентифицируемые активы, а также обязательства и условные обязательства, полученные при объединении бизнеса, отражаются по справедливой стоимости на дату приобретения независимо от размера неконтролирующей доли участия.

Гудвил определяется путем вычета суммы чистых активов приобретенного предприятия из общей суммы следующих величин: переданного возмещения за приобретенное предприятие, суммы неконтролирующей доли участия в приобретенном предприятии и справедливой стоимости доли участия в капитале приобретенного предприятия, принадлежавшей Группе непосредственно перед датой приобретения. Отрицательная сумма («отрицательный гудвил») признается в составе прибыли или убытка после того как руководство повторно оценит, полностью ли идентифицированы все приобретенные активы, а также принятые обязательства и условные обязательства, и проанализирует правильность их оценки.

Возмещение, переданное за приобретенное предприятие, оценивается по справедливой стоимости переданных активов, выпущенных долевым инструментом и возникших или принятых обязательств, включая справедливую стоимость активов и обязательств, возникших в результате соглашений об условном возмещении, но не включая затраты, связанные с приобретением, такие как оплата консультационных услуг, юридических услуг, услуг по проведению оценки и аналогичных профессиональных услуг. Затраты по сделке, понесенные при выпуске долевого инструмента, вычитаются из суммы капитала; затраты по сделке, понесенные в связи с выпуском долговых ценных бумаг в рамках объединения бизнеса, вычитаются из их балансовой стоимости, а все остальные затраты по сделке, связанные с приобретением, относятся на расходы.

Группа оценивает неконтролирующую долю участия, представляющую собой непосредственную долю участия и дающую держателю право на пропорциональную долю чистых активов в случае ликвидации, индивидуально по каждой операции либо:

- а) по справедливой стоимости, либо
- б) пропорционально неконтролирующей доле участия в чистых активах приобретенного предприятия.

Операции между дочерними предприятиями Группы, остатки по соответствующим счетам и нереализованные прибыли по операциям между дочерними предприятиями Группы взаимоисключаются. Нереализованные убытки также взаимоисключаются, кроме случаев, когда убытки не могут быть возмещены. Компания и ее дочерние предприятия применяют единые принципы учетной политики в соответствии с политикой Группы.

Неконтролирующая доля участия – это часть чистых результатов деятельности и капитала дочернего предприятия, приходящаяся на долю участия в капитале, которой Компания не владеет прямо или косвенно. Неконтролирующая доля участия представляет отдельный компонент капитала Группы.

### Учет сделок по приобретению неконтролирующих долей участия

Группа применяет модель экономической единицы для учета операций с владельцами неконтролирующей доли участия. Если имеется какая-либо разница между переданным возмещением и балансовой стоимостью приобретенной неконтролирующей доли участия, она отражается как операция с капиталом непосредственно в капитале. Группа

признает разницу между вознаграждением, полученным за продажу неконтролирующей доли участия, и ее балансовой стоимостью как сделку с капиталом в консолидированном отчете об изменении капитала.

### Инвестиции в ассоциированные предприятия

Ассоциированные предприятия – это предприятия, на которые Группа оказывает значительное влияние (прямо или косвенно), но не контролирует их; как правило, доля прав голоса в этих предприятиях составляет от 20 % до 50 %. Инвестиции в ассоциированные предприятия учитываются по методу долевого участия и первоначально отражаются по стоимости приобретения. Балансовая стоимость ассоциированных предприятий включает идентифицированный в момент приобретения гудвил за вычетом накопленных убытков от обесценения в случае наличия таковых. Дивиденды, полученные от ассоциированных предприятий, уменьшают балансовую стоимость инвестиций в ассоциированные предприятия. Прочие изменения доли Группы в чистых активах ассоциированных предприятий после приобретения отражаются следующим образом:

- (i) доля Группы в прибылях и убытках ассоциированных предприятий отражается в составе консолидированного отчета о прибылях или убытках за год как доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий,
- (ii) доля Группы в прочем совокупном доходе отражается в составе прочего совокупного дохода отдельной строкой,
- (iii) все прочие изменения в доле Группы в балансовой стоимости чистых активов ассоциированных предприятий отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в составе доли в финансовых результатах ассоциированных предприятий.

Однако когда доля убытков Группы, связанных с ассоциированным предприятием, равна или превышает ее долю в ассоциированном предприятии, включая любую необеспеченную дебиторскую задолженность, Группа отражает последующие убытки только в том случае, если она приняла на себя обязательства или произвела платежи от имени данного ассоциированного предприятия.

Нереализованные прибыли по операциям между Группой и ее ассоциированными предприятиями взаимоисключаются пропорционально доле Группы в этих ассоциированных предприятиях; нереализованные убытки также взаимоисключаются, если только они не вызваны обесценением активов ассоциированного предприятия.

### Выбытие дочерних или ассоциированных предприятий

Когда Группа утрачивает контроль или значительное влияние, то сохраняющаяся доля в предприятии переоценивается по справедливой стоимости, а изменения балансовой стоимости отражаются в прибыли или убытке. Справедливая стоимость представляет собой первоначальную балансовую стоимость для целей дальнейшего учета оставшейся доли в ассоциированном предприятии, или финансовом активе. Кроме того, все суммы, ранее признанные в составе прочего совокупного дохода в отношении данного предприятия, учитываются так, как если бы Группа осуществила непосредственное выбытие соответствующих активов или обязательств. Это может означать, что суммы, ранее отраженные в составе прочего совокупного дохода, переносятся в прибыль или убыток.

Если доля участия в ассоциированном предприятии уменьшается, но при этом сохраняется значительное влияние, то только пропорциональная доля сумм, ранее отраженных в составе прочего совокупного дохода, переносится в прибыль или убыток в необходимых случаях.

### Гудвил

Гудвил учитывается по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения, при наличии таковых. Тестирование гудвила на обесценение производится Группой по меньшей мере раз в год, а также во всех случаях, когда существуют признаки его возможного обесценения. Балансовая стоимость гудвила сопоставляется с возмещаемой стоимостью, которая равна ценности использования или справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу в зависимости от того, какая из этих величин выше. Обесценение сразу же признается в составе расходов и впоследствии не сторнируется. Гудвил относится на генерирующие единицы (а именно дочерние предприятия или

бизнес-единицы Группы). Эти единицы представляют самый низкий уровень, на котором Группа отслеживает гудвил, и по своему размеру не превышают операционный сегмент.

При ликвидации деятельности, осуществляемой данной генерирующей единицей, гудвил, ассоциируемый с выбывающей деятельностью, включается в балансовую стоимость деятельности при определении прибыли или убытков от выбытия и оценивается на основе относительной стоимости выбывшей деятельности и части сохраненной генерирующей единицы.

### Пересчет иностранной валюты

Денежные активы и обязательства в иностранной валюте пересчитываются в функциональную валюту каждого предприятия по официальному обменному курсу Центрального Банка РФ (далее – «ЦБ РФ») на конец соответствующего отчетного периода. Операции в иностранной валюте учитываются по курсу на дату совершения операции. Положительные и отрицательные курсовые разницы от расчетов по операциям в иностранной валюте и от пересчета денежных активов и обязательств в иностранной валюте в функциональную валюту каждого предприятия по официальному обменному курсу ЦБ РФ на конец года отражаются в консолидированном отчете о прибылях или убытках за год в составе финансовых доходов или расходов, кроме отражения курсовых разниц возникающих при перерасчете финансовых инструментов, являющимися инструментами хеджирования. Курсовые разницы по инструментам хеджирования учитываются в составе прочего совокупного дохода.

Пересчет по курсу на конец года не проводится в отношении неденежных статей консолидированного отчета о финансовом положении, оцениваемых по исторической стоимости. Неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, включая инвестиции в долевыми инструментами, пересчитываются с использованием обменных курсов, которые действовали на дату оценки справедливой стоимости. Влияние изменения обменных курсов на неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, отражается как часть прибыли или убытка от переоценки по справедливой стоимости.

В таблице ниже приводятся официальные обменные курсы доллара США и евро к рублю, использованные для пересчета денежных активов и обязательств в иностранной валюте:

	Официальные обменные курсы	
	рублей за 1 доллар США	рублей за 1 евро
Средний курс за 2015 г.	60,96	67,78
На 31 декабря 2015 г.	72,88	79,70
Средний курс за 2014 г.	38,42	50,82
На 31 декабря 2014 г.	56,26	68,34

На 29 февраля 2016 года официальный обменный курс к доллару США и евро составил 75,09 рублей за 1 доллар США и 82,97 рублей за 1 евро.

### Признание выручки

Выручка оценивается по справедливой стоимости полученного возмещения или возмещения к получению и представляет собой суммы, причитающиеся за товары и услуги, реализуемые в ходе обычной деятельности, за вычетом начисленных на выручку налогов.

*Пассажирские перевозки:* Выручка от реализации билетов отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг. Стоимость проданных и сохраняющих свое действие билетов, еще не использованных на отчетную дату, отражается в консолидированном отчете о финансовом положении Группы отдельной строкой (незаработанной транспортной выручки) в составе краткосрочных обязательств. Сальдо по этому счету сокращается по мере того, как Группа осуществляет предоставление соответствующих авиатранспортных услуг, или при возврате билета пассажиром. Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы, признается как выручка от реализации на отчетную дату с учетом анализа исторических данных по доходам от неиспользованных билетов. Комиссионные расходы, выплачиваемые агентам по продаже авиабилетов, признаются в качестве коммерческих и маркетинговых расходов в составе

операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях или убытках в период реализации агентами авиабилетов.

Выручка от пассажирских перевозок включает также выручку по код-шеринговым соглашениям, заключенным Группой с определенными авиакомпаниями, согласно которым Группа и авиакомпания продают места на рейсы друг друга (далее – «Код-шеринговые соглашения»). Выручка от реализации билетов на рейсы других авиакомпаний по Код-шеринговым соглашениям отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг и учитывается в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях или убытках Группы. Выручка от реализации мест на рейсы Группы другими авиакомпаниями отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг в полной сумме в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях или убытках Группы.

**Грузовые перевозки:** Выручка от предоставления услуг грузовых авиаперевозок отражается в составе выручки от перевозок в момент предоставления авиатранспортных услуг. Стоимость проданных, но еще не оказанных услуг грузовых авиаперевозок отражается в консолидированном отчете о финансовом положении Группы отдельной строкой (незаработанной транспортной выручки) в составе краткосрочных обязательств.

**Бортовое питание:** Выручка от бортового питания признается в момент доставки упакованного питания на борт воздушного судна, поскольку это является моментом перехода к покупателям рисков и выгод, связанных с правом собственности.

**Прочая выручка:** Прочая выручка по двусторонним соглашениям с авиакомпаниями признается по мере возникновения прав на ее получение в соответствии с условиями каждого соглашения. Выручка от сдачи номеров в гостинице Группы признается в момент предоставления услуги. Выручка от реализации товаров признается на момент перехода рисков и выгод, связанных с правом собственности на товары, обычно в момент отгрузки товаров покупателю. Если Группа берет на себя обязанность доставить товары до определенного места, выручка признается в момент передачи товаров покупателю в пункте назначения. Выручка от оказания услуг признается в том периоде, когда данные услуги были оказаны.

## Информация по сегментам

Отчетность по сегментам составляется в соответствии с внутренней отчетностью, представляемой руководителю Группы, принимающему операционные решения. Сегмент подлежит отдельному раскрытию, если его доходы, финансовый результат или активы составляют не менее десяти процентов от общих доходов, общего финансового результата или суммарных активов всех операционных сегментов.

## Нематериальные активы

Нематериальные активы Группы, кроме гудвила, имеют конечный срок полезного использования и включают, в основном, капитализированное программное обеспечение со сроком полезного использования 5 лет. Нематериальные активы амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования. Приобретенные лицензии на компьютерное программное обеспечение капитализируются в сумме затрат, понесенных на их приобретение и внедрение. В случае обесценения балансовая стоимость нематериальных активов списывается до наибольшей из ценности их использования и справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу.

## Основные средства

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения (там, где это необходимо). Амортизация рассчитывается таким образом, чтобы полностью амортизировать первоначальную стоимость основных средств (за минусом ликвидационной стоимости, где применимо) в течение срока полезного использования указанных основных средств.

### (а) Самолетно-моторный парк

(i) **Собственные ВС и авиационные двигатели:** Парк собственных ВС представлен ВС иностранного производства, авиационные двигатели – двигателями как российского, так и иностранного производства. Полный перечень ВС приведен в Примечании 1.

(ii) **ВС и авиационные двигатели, используемые на условиях финансовой аренды:** В тех случаях, когда основные средства используются на условиях финансовой аренды, предусматривающих, что риски и выгоды от владения имуществом практически полностью переходят к Группе, указанные основные средства учитываются, как если бы они были приобретены в собственность.

(iii) **Капитализированные затраты на техническое обслуживание и ремонт ВС, используемых на условиях финансовой аренды:** Затраты на осуществление значительных проектов модернизации и реконструкции (в основном модернизация ВС, предусматривающая замену отдельных элементов) капитализируются. Балансовая стоимость заменяемых частей прекращает признаваться в консолидированном отчете о финансовом положении Группы и включается в состав операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях или убытках Группы. Капитализированные затраты на техническое обслуживание и крупные проекты модернизации и реконструкции воздушных судов амортизируются с использованием линейного метода в течение периода, заканчивающегося на прогнозную дату следующего осмотра, или исходя из предполагаемого срока их полезного использования. Стоимость текущего ремонта и технического обслуживания воздушных судов относится на расходы по мере возникновения соответствующих затрат и включается в состав операционных расходов (техническое обслуживание) в консолидированном отчете о прибылях или убытках Группы.

(iv) **Амортизация самолетно-моторного парка:** Амортизация самолетно-моторного парка, находящегося в собственности или полученного на условиях финансовой аренды, рассчитывается с использованием линейного метода до окончания предполагаемого срока полезного использования или срока аренды, если он более короткий. Амортизация планеров самолетов, двигателей самолетов и интерьера начисляется отдельно в течение соответствующих предполагаемых сроков использования линейным методом.

Различные составляющие самолетно-моторного парка Группы имеют следующие сроки полезной службы:

Планеры самолетов	20–32 лет
Двигатели самолетов	8–10 лет
Интерьеры	5 лет
Здания	15–50 лет
Оборудование и транспортные средства	3–5 лет
Прочие основные средства	1–5 лет

(v) **Капитализированные неотделимые улучшения ВС, используемых на условиях операционной аренды:** Капитализированные затраты, относящиеся к арендованному воздушному парку, амортизируются в течение наименьшего из двух сроков: срока полезного использования или срока аренды.

### (б) Земля, здания, сооружения и другие основные средства

Данные основные средства отражаются по первоначальной стоимости, выраженной в историческом долларовом эквиваленте, пересчитанной по курсу на 1 января 2007 г., дату изменения функциональной валюты Компании и ее основных дочерних предприятий с доллара США на рубль. Амортизация начисляется линейным методом на все объекты основных средств из расчета предполагаемого срока их полезного использования, а в случае арендуемого имущества – в течение срока аренды или срока полезного использования, если он более короткий. Сроки полезного использования основных средств Группы составляют от 1 до 50 лет. Земельные участки не амортизируются.

### (в) Незавершенное строительство

Объекты незавершенного строительства представляют собой затраты, непосредственно связанные со строительством основных средств, включая соответствующие переменные накладные расходы, непосредственно относимые на стоимость строительства, а также стоимость приобретения прочих активов, требующих монтажа либо иной подготовки.

Балансовая стоимость объектов незавершенного строительства регулярно пересматривается на предмет необходимости начисления соответствующего резерва под снижение их стоимости.

### Прибыль или убыток от выбытия основных средств

Прибыль или убыток от выбытия объектов основных средств определяется как разница между полученной выручкой от продажи и их балансовой стоимостью и отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы за год в составе операционных расходов.

### Финансовая аренда

В тех случаях, когда Группа является арендатором по договору аренды, при которой происходит передача Группе практически всех рисков и выгод, связанных с владением, арендуемые активы капитализируются в составе основных средств на дату начала срока аренды по наименьшей из двух величин: справедливой стоимости арендованных активов и приведенной стоимости минимальных арендных платежей.

Сумма каждого арендного платежа распределяется между уменьшением непогашенного обязательства и затратами на финансирование таким образом, чтобы получилась постоянная периодическая ставка процента по непогашенному остатку обязательства по финансовой аренде. Соответствующие арендные обязательства за вычетом будущих финансовых расходов отражаются отдельной строкой (обязательства по финансовой аренде) в составе краткосрочных и долгосрочных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы. Затраты на выплату процентов в составе арендных платежей отражаются в прибыли или убытке в течение срока аренды по методу эффективной ставки процента. Активы, приобретенные по договорам финансовой аренды, амортизируются в течение срока их полезного использования или срока аренды, в случае, когда он более короткий, если у Группы нет достаточной уверенности в том, что она получит право собственности на этот актив к концу срока аренды.

Таможенные пошлины, стоимость юридических услуг и другие первоначальные прямые расходы увеличивают сумму, отражаемую в составе активов в консолидированном отчете о финансовом положении Группы. Процентная составляющая арендных платежей включена в состав финансовых расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

### Внеоборотные активы, отнесенные к категории предназначенных для продажи

Внеоборотные активы и выбывающие группы (которые могут включать внеоборотные и оборотные активы) отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении как «внеоборотные активы, предназначенные для продажи» в случае, если их балансовая стоимость будет возмещена, главным образом, за счет продажи (включая потерю контроля над дочерней организацией, которой принадлежат активы) в течение 12 месяцев после отчетной даты. Классификация активов подлежит изменению при наличии всех перечисленных ниже условий: (а) активы готовы к немедленной продаже в их текущем состоянии; (б) руководство Группы утвердило действующую программу поиска покупателя и приступило к ее реализации; (в) ведется активная деятельность по продаже активов по обоснованной цене; (г) продажа ожидается в течение одного года, и (д) не ожидается значительных изменений плана продажи или его отмена.

Внеоборотные активы или выбывающие группы, классифицированные в консолидированном отчете о финансовом положении в текущем отчетном периоде как предназначенные для продажи, не подлежат переводу в другую категорию и не меняют форму представления в сравнительных данных консолидированного отчета о финансовом положении для приведения в соответствие с классификацией на конец текущего отчетного периода.

Выбывающая группа представляет собой группу активов (оборотных и внеоборотных), подлежащих выбытию, путем продажи или иным способом, вместе как группа в результате одной операции, и обязательства, непосредственно связанные с этими активами, которые будут переданы в результате этой операции. Гудвил учитывается в составе выбывающей группы в том случае, если выбывающая группа является единицей, генерирующей денежные средства, на которую при приобретении был распределен гудвил. Внеоборотными активами считаются активы, включающие суммы, которые, как ожидается, будут возмещены или получены в срок свыше 12 месяцев после отчетной даты. Если возникает необходимость в изменении классификации, такое изменение проводится как для оборотной, так и для внеоборотной части актива.

Предназначенные для продажи выбывающие группы в целом оцениваются по меньшей из двух величин: балансовой стоимости или справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу. Удерживаемые для продажи основные средства не амортизируются.

Обязательства, непосредственно связанные с выбывающей группой и передаваемые при выбытии, подлежат реклассификации и отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении отдельной строкой.

### Капитализация затрат по кредитам или займам

Затраты по кредитам или займам, включая начисленные проценты, курсовые разницы и прочие расходы, непосредственно относимые к приобретению, строительству или производству актива, который не учитывается по справедливой стоимости и подготовка которого к использованию по назначению или продаже обязательно требует значительного времени (далее – «актив, отвечающий определенным требованиям»), входят в состав стоимости такого актива, если начало капитализации приходится на 1 января 2009 г. или на последующую дату. Предоплаты за ВС рассматриваются Группой как актив, отвечающий определенным требованиям, в отношении которого производится капитализация затрат по кредитам или займам.

Дата начала капитализации наступает, когда Группа:

(а) несет расходы, связанные с активом, отвечающим определенным требованиям;

(б) несет затраты по кредитам или займам;

(в) предпринимает действия, необходимые для подготовки актива к использованию по назначению или к продаже.

Капитализация затрат по кредитам или займам продолжается до даты, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки актива к использованию или к продаже.

Группа капитализирует затраты по кредитам или займам, по которым она произвела капитальные расходы по активам, отвечающим определенным требованиям. Капитализированные затраты по кредитам или займам рассчитываются на основе средней стоимости финансирования Группы (средневзвешенные процентные расходы применяются к расходам на квалифицируемые активы) за исключением случаев, когда средства заимствованы для приобретения конкретного актива, отвечающего определенным требованиям. Если это происходит, капитализируются фактические затраты, понесенные по этому кредиту или займу в течение периода, за вычетом любого инвестиционного дохода от временно-го инвестирования этих заемных средств.

### Обесценение объектов основных средств

На конец каждого отчетного периода руководство определяет наличие признаков обесценения объектов основных средств. Если выявлен любой такой признак, руководство оценивает возмещаемую стоимость, которая определяется как наибольшая из двух величин: справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу актива и ценности его использования. Балансовая стоимость актива уменьшается до возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения актива отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы за год в составе операционных расходов. Убыток от обесценения актива, признанный в прошлые отчетные периоды, восстанавливается (при необходимости), если произошло изменение расчетных оценок, использованных при определении ценности от использования актива либо его справедливой стоимости за вычетом расходов на продажу.

### Операционная аренда

В случаях, когда Группа является арендатором по договору аренды, не предусматривающему передачу от арендодателя к Группе практически всех рисков и выгод, связанных с владением активом, общая сумма арендных платежей отражается в прибыли или убытке за год линейным методом в течение всего срока аренды. Срок аренды – это не подлежащий досрочному прекращению период, на который арендатор заключил договор об аренде актива, а также дополнительные периоды, на которые арендатор имеет право продлить аренду актива с дополнительной оплатой или без нее, если на начальную дату аренды имеется достаточная уверенность в том, что арендатор реализует такое право.

Расходы, связанные с заключением договоров операционной аренды, включающие таможенные пошлины по импортированным арендованным ВС, признаются в составе внеоборотных активов в момент передачи ВС и амортизируются линейным методом в течение срока действия соглашений аренды. Амортизация признается в составе операционных расходов. Поскольку в соответствии с таможенным законодательством РФ Группа уплачивает таможенные пошлины с рассрочкой, обязательства по уплате таможенных пошлин учитываются по амортизированной стоимости.

Договоры операционной аренды содержат требования по проведению периодических ремонтов и технического обслуживания в течение срока аренды. Соответственно, в течение срока операционной аренды Группа создает резерв на ожидаемую сумму предстоящих расходов по проведению периодических ремонтов и технического обслуживания. Оценка ожидаемых расходов производится на основе наиболее надежных данных на момент проведения такой оценки. При этом учитываются условия договоров операционной аренды, возраст и состояние ВС и авиационных двигателей, рыночная стоимость креплений, узлов и агрегатов, подлежащих замене, а также стоимость требуемых работ. Данный резерв отражается по дисконтированной стоимости.

Стоимость проведения периодического ремонта и технического обслуживания ВС, находящихся в финансовой аренде, капитализируется и амортизируется в течение срока наименьшего из (i) периода до проведения следующего планируемого ремонта, (ii) оставшегося срока полезного использования актива и (iii) срока аренды.

### Страховые депозиты по аренде воздушных судов

Страховые депозиты по аренде ВС представляют собой суммы, уплаченные арендодателям ВС, в соответствии с условиями заключенных договоров аренды воздушных судов. Такие депозиты возвращаются Группе по окончании срока аренды. Страховые депозиты по договорам аренды воздушных судов отдельно представлены в консолидированном отчете о финансовом положении (страховые депозиты по аренде ВС) и отражаются по амортизированной стоимости.

### Классификация финансовых активов

Финансовые активы классифицируются по следующим категориям: а) займы и дебиторская задолженность, б) финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, и в) финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка, отнесенные к данной категории с момента первоначального признания.

*Займы и дебиторская задолженность* представляют собой не котируемые на активном рынке производные финансовые активы с фиксированными или определяемыми платежами, за исключением тех из них, которые Группа намерена продать в ближайшем будущем.

*Производные финансовые инструменты*, включая валютные и процентные опционы, топливные опционы, а также валютные и процентные свопы, отражаются по справедливой стоимости. Производные инструменты учитываются как активы, если справедливая стоимость данных инструментов является положительной, и как обязательства, если их справедливая стоимость является отрицательной. Изменения справедливой стоимости производных инструментов включаются в прибыль или убыток за год, за исключением инструментов, к которым применены специальные правила учета хеджирования, изменение справедливой стоимости которых отражается в составе прочего совокупного дохода.

Все прочие финансовые активы входят в категорию активов, имеющихся в наличии для продажи, которая включает инвестиционные ценные бумаги, которые Группа намерена удерживать в течение неопределенного периода времени и которые могут быть проданы в случае необходимости поддержания ликвидности или изменения процентных ставок, обменных курсов валют или котировок ценных бумаг.

### Классификация финансовых обязательств

Финансовые обязательства классифицируются по следующим учетным категориям: а) предназначенные для торговли, включая производные финансовые инструменты, и б) прочие финансовые обязательства. Обязательства, предназначенные для торговли, отражаются по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за год (как финансовые доходы или финансовые расходы) в том периоде, в котором они возникли. Прочие финансовые обязательства отражаются по амортизированной стоимости.

### Финансовые инструменты – основные подходы к оценке

Финансовые инструменты отражаются по справедливой стоимости, первоначальной стоимости или амортизированной стоимости в зависимости от их классификации. Ниже представлено описание этих методов оценки.

*Справедливая стоимость* – это цена, которая может быть получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства при проведении операции на добровольной основе между участниками рынка на дату оценки. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является котируемая цена на активном рынке. Активный рынок – это рынок, на котором операции с активом или обязательством проводятся с достаточной частотой и в достаточном объеме, позволяющем получать информацию об оценках на постоянной основе.

Справедливая стоимость финансовых инструментов, обращающихся на активном рынке, оценивается как сумма, полученная при умножении котируемой цены на отдельный актив или обязательство на их количество, удерживаемое предприятием.

Портфель финансовых производных инструментов или других финансовых активов и обязательств, не обращающихся на активном рынке, оценивается по справедливой стоимости группы финансовых активов и финансовых обязательств на основе цены, которая была бы получена при продаже чистой длинной позиции (то есть актива) за принятие конкретного риска или при передаче чистой короткой позиции (то есть обязательства) за принятие конкретного риска при проведении операции на добровольной основе между участниками рынка на дату оценки в текущих рыночных условиях. Это применимо для активов, отражаемых по справедливой стоимости на многократной основе, если: (а) Группа управляет группой финансовых активов и финансовых обязательств на основе чистой подверженности Компании конкретному рыночному риску (или рискам) или кредитному риску конкретного контрагента в соответствии с официальной стратегией Группы по управлению рисками или его инвестиционной стратегией; (б) Группа на данной основе предоставляет информацию о группе активов и обязательств старшему руководящему персоналу предприятия; и (в) рыночные риски, включая длительность подверженности Группы конкретному рыночному риску (или рискам), возникающему в связи с финансовыми активами и финансовыми обязательствами, по существу являются равнозначными.

Методы оценки, такие как модель дисконтированных денежных потоков, а также модели, основанные на данных аналогичных операций, совершаемых на рыночных условиях, или рассмотрение финансовых данных объекта инвестиций используются для определения справедливой стоимости финансовых инструментов, для которых недоступна рыночная информация о цене сделок.

Финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости, анализируются по уровням иерархии справедливой стоимости следующим образом:

- (i) к 1 уровню относятся оценки по котируемым ценам (некорректируемым) на активных рынках для идентичных активов или обязательств,
- (ii) ко 2 уровню – полученные с помощью методов оценки, в которых все используемые существенные исходные данные, которые либо прямо (к примеру, цена), либо косвенно (к примеру, рассчитанных на базе цены) являются наблюдаемыми для актива или обязательства, и
- (iii) оценки 3 уровня являются оценками, не основанными исключительно на наблюдаемых рыночных данных (т.е. для оценки требуется значительный объем ненаблюдаемых исходных данных).

Переводы с уровня на уровень иерархии справедливой стоимости считаются имевшими место на конец отчетного периода.

*Первоначальная стоимость* представляет собой сумму уплаченных денежных средств или их эквивалентов, или справедливую стоимость иного возмещения, переданного для приобретения актива на дату покупки, и включает затраты по сделке. Оценка по первоначальной стоимости применяется только в отношении инвестиций в долевые инструменты, которые не имеют рыночных котировок и справедливая стоимость которых не может быть надежно оценена, и в отношении производных инструментов, которые привязаны к таким долевым инструментам, не имеющим котировок на открытом рынке, и подлежат погашению такими долевыми инструментами.



*Амортизированная стоимость* представляет величину, в которой финансовый инструмент был оценен при первоначальном признании, за вычетом выплат в погашение основной суммы долга, уменьшенную или увеличенную на величину начисленных процентов, а для финансовых активов – за вычетом суммы убытков (прямых или путем использования счета оценочного резерва) от обесценения. Начисленные проценты включают амортизацию отложенных при первоначальном признании затрат по сделке, а также любых премий или дисконта от суммы погашения с использованием метода эффективной ставки процента. Нарощенные процентные доходы и нарощенные процентные расходы, включая нарощенный купонный доход и амортизированный дисконт или премию (включая отложенную при предоставлении комиссии, при наличии таковой), не показываются отдельно, а включаются в балансовую стоимость соответствующих статей консолидированного отчета о финансовом положении.

*Метод эффективной ставки процента* – это метод распределения процентных доходов или процентных расходов в течение соответствующего периода с целью обеспечения постоянной процентной ставки в каждом периоде (эффективной ставки процента) на балансовую стоимость инструмента. Эффективная ставка процента – это ставка, применяемая при точном дисконтировании расчетных будущих денежных платежей или поступлений (не включая будущие кредитные потери) на протяжении ожидаемого времени существования финансового инструмента или, где это уместно, более короткого периода до чистой балансовой стоимости финансового инструмента. Эффективная ставка процента используется для дисконтирования денежных потоков по инструментам с плавающей ставкой до следующей даты изменения процента, за исключением премии или дисконта, которые отражают кредитный спрэд по плавающей ставке, указанной для данного инструмента, или по другим переменным факторам, которые устанавливаются независимо от рыночного значения. Такие премии или дисконты амортизируются на протяжении всего ожидаемого срока обращения инструмента. Расчет приведенной стоимости включает все вознаграждения и суммы, выплаченные или полученные сторонами по договору, составляющие неотъемлемую часть эффективной ставки процента.

*Затраты по сделке* являются дополнительными затратами, непосредственно относящимися к приобретению, выпуску или выбытию финансового инструмента. Дополнительные затраты – это затраты, которые не были бы понесены, если бы сделка не состоялась. Затраты по сделке включают вознаграждение и комиссионные, уплаченные агентам и консультантам, сборы, уплачиваемые регулирующим органам и фондовым биржам, а также налоги и сборы, взимаемые при передаче собственности. Затраты по сделке не включают премии или дисконты по долговым обязательствам, затраты на финансирование, внутренние административные расходы или расходы на хранение.

### Первоначальное признание финансовых инструментов

Производные финансовые инструменты, включая финансовые инструменты, к которым применены специальные правила сделок учета хеджирования, первоначально признаются по справедливой стоимости. Все прочие финансовые инструменты первоначально учитываются по справедливой стоимости плюс понесенные затраты по сделке. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости при первоначальном признании является цена сделки. Прибыль или убыток учитывается в момент первоначального признания только в том случае, если между справедливой стоимостью и ценой сделки существует разница, которая может быть подтверждена другими наблюдаемыми в данный момент на рынке сделками с аналогичным инструментом или оценочным методом, в котором в качестве входящих переменных используются исключительно наблюдаемые рыночные данные.

Покупка или продажа финансовых активов, передача которых предусматривается в сроки, установленные законодательно или правилами данного рынка (покупка и продажа на стандартных условиях), признаются на дату совершения сделки, т.е. на дату, когда Группа приняла на себя обязательство передать финансовый актив. Все прочие операции по приобретению признаются, когда Компания/Группа становится стороной договора в отношении данного финансового инструмента.

### Прекращение признания финансовых активов и обязательств

Группа прекращает признавать финансовые активы, когда:

(а) эти активы погашены или срок действия прав на денежные потоки, связанные с этими активами, истек, или

(б) Группа передала права на денежные потоки от финансовых активов или заключила соглашение о передаче, и при этом:

(i) также передала по существу, все риски и выгоды, связанные с владением этими активами, или

(ii) не передала и не сохранила, по существу, все риски и выгоды, связанные с владением этими активами, но утратила право контроля в отношении данных активов.

Контроль сохраняется, если контрагент не имеет практической возможности продать несвязанной третьей стороне весь рассматриваемый актив без необходимости налагать дополнительные ограничения на такую продажу.

Группа исключает финансовое обязательство (или его часть) из консолидированного отчета о финансовом положении только когда оно погашено, то есть, когда указанное в договоре обязательство исполнено, аннулировано или срок его действия истек. Разница между балансовой стоимостью погашенного или переданного другой стороне финансового обязательства (или части финансового обязательства) и выплаченным возмещением, включая любые переданные неденежные активы или принятые обязательства, признается в составе прибыли или убытка.

### Взаимозачет финансовых инструментов

Финансовые активы и обязательства взаимозачитываются и в консолидированном отчете о финансовом положении отражается чистая величина только в тех случаях, когда существует юридически установленное право произвести взаимозачет отраженных сумм, а также намерение либо произвести взаимозачет, либо одновременно реализовать будущи события и б) должно иметь юридическую возможность осуществления при следующих обстоятельствах: (i) в ходе осуществления обычной финансово-хозяйственной деятельности, (ii) при невыполнении обязательства по платежам (события дефолта) и (iii) в случае несостоятельности или банкротства.

### Финансовые инструменты и учет хеджирования

Производные финансовые инструменты первоначально отражаются по справедливой стоимости на дату заключения сделки и впоследствии переоцениваются по справедливой стоимости. Метод учета таких сделок зависит от того, признается ли данный инструмент хеджирующим и от вида хеджируемой статьи. Группа признает некоторые инструменты в качестве хеджирующих для высоковероятных прогнозируемых операций (учет хеджирования денежных потоков).

На дату начала хеджирования Группа документирует отношения между хеджируемыми статьями и инструментами хеджирования, а также свои задачи по управлению рисками и стратегию применения хеджирования. На начало отношений хеджирования и на постоянной основе Группа также документирует свою оценку того, насколько эффективно инструмент хеджирования компенсирует подверженность справедливой стоимости или денежных потоков по объекту хеджирования изменениям, связанным с хеджируемым риском.

Справедливая стоимость производных финансовых инструментов, заключенных Группой с целью хеджирования рисков, раскрывается в примечании 23. Справедливая стоимость производных инструментов учитывается в составе внеоборотных активов или долгосрочных обязательств, когда срок реализации хеджируемой статьи превышает 12 месяцев, и в составе оборотных активов или краткосрочных обязательств, когда срок меньше 12 месяцев.

### Учет хеджирования денежных потоков

Эффективная часть изменений в справедливой стоимости финансовых инструментов, предназначенных для хеджирования потоков денежных средств, отражается в составе прочего совокупного дохода и накапливается в резерве по инструментам хеджирования в составе капитала. Прибыль или убыток, относящиеся к неэффективной части, сразу отражаются отдельной строкой в консолидированном отчете о прибылях и убытках ниже результата от операционной деятельности Группы.

Суммы, накопленные в составе капитала, реклассифицируются в прибыль или убыток (в составе прибыли или убытка от финансовой деятельности) в периодах, когда хеджируемая статья оказывает влияние на сумму прибыли или убытка (например, когда происходит предусмотренная в прогнозе хеджируемая операция продажи). При этом, когда в резуль-

тате предусмотренной в прогнозе хеджируемой операции происходит признание нефинансового актива (например, запасов), прибыли или убытки, ранее отраженные в составе капитала, переводятся из капитала и включаются в первоначальную оценку стоимости актива.

Когда истекает срок инструмента хеджирования или происходит его продажа, а также когда хеджирование перестает удовлетворять критериям учета хеджирования, совокупная прибыль или убыток, накопленные в составе капитала на этот момент времени, остаются в этой же статье и отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в момент окончательного признания операции, предусмотренной в прогнозе. Когда соответствующие прогнозы по осуществлению операции становятся не реализуемыми, совокупная прибыль или убыток, включенные в состав капитала, сразу же переводятся в отдельную строку консолидированного отчета о прибылях и убытках в составе прибыли и убытка от финансовой деятельности.

### Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи

Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи, отражаются по справедливой стоимости. Процентный доход по долговым ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи, рассчитывается по методу эффективной ставки процента и отражается в прибыли или убытке за год как финансовый доход. Дивиденды по инвестициям в долевые финансовые инструменты, имеющимся в наличии для продажи, отражаются в прибыли или убытке за год, когда установлено право Группы на получение выплаты и вероятность получения дивидендов является высокой. Прочие изменения справедливой стоимости отражаются на счетах прочего совокупного дохода до момента прекращения признания инвестиции или ее обесценения, когда сумма накопленной прибыли или убытка переносится из состава прочего совокупного дохода в состав финансового дохода в прибыли или убытке за год.

Убытки от обесценения инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, отражаются в прибыли или убытке за год в момент их возникновения в результате одного или нескольких событий («событий, приводящих к убытку»), имевших место после первоначального признания данных активов. Значительное или продолжительное снижение справедливой стоимости инвестиций в долевой инструмент ниже их первоначальной стоимости является свидетельством обесценения. Сумма накопленного убытка от обесценения – рассчитываемая как разница между ценой приобретения и текущей справедливой стоимостью за вычетом убытка от обесценения, ранее отраженного в прибыли или убытке, – переносится со счета прочего совокупного дохода в состав финансовых расходов в прибыли или убытке за год.

Убытки от обесценения инвестиций в долевые инструменты не восстанавливаются, последующая прибыль отражается в составе прочего совокупного дохода. Если в последующем периоде справедливая стоимость долгового инструмента, классифицированного как имеющийся для продажи, увеличивается, и это увеличение можно объективно связать с событием, случившимся после признания убытка от обесценения в составе прибыли или убытка, то убыток от обесценения восстанавливается в прибыли или убытке текущего периода.

### Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в кассе, остатки на банковских счетах до востребования и краткосрочные высоколиквидные инвестиции (включая банковские депозиты), с первоначальным сроком погашения по договору не более девяноста дней, приносящие процентный доход. Денежные средства и их эквиваленты учитываются по амортизированной стоимости, рассчитанной с использованием метода эффективной ставки процента.

Остатки денежных средств с ограничением использования исключаются из состава денежных средств и их эквивалентов для целей составления консолидированного отчета о движении денежных средств. Остатки денежных средств с ограничением на обмен или использование для погашения обязательств, действующим в течение как минимум двенадцати месяцев после отчетной даты, включаются в состав прочих внеоборотных активов в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

### Займы выданные и дебиторская задолженность

Займы выданные и дебиторская задолженность – это производные финансовые активы с фиксированными или определяемыми платежами, не котируемые на активном рынке. При первоначальном признании каждый заем и статья

дебиторской задолженности отражаются по справедливой стоимости и впоследствии учитываются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Сомнительная дебиторская задолженность оценивается индивидуально, а убытки от обесценения признаются в составе прочих операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

### Обесценение финансовых активов, отражаемых по амортизированной стоимости

Убытки от обесценения признаются в прибыли или убытке по мере их возникновения в результате одного или более событий («событий, приводящих к убытку»), имевших место после первоначального признания финансового актива и влияющих на величину или сроки расчетных будущих потоков денежных средств, связанных с финансовым активом, которые можно оценить с достаточной степенью надежности. Основными факторами, которые Группа принимает во внимание при рассмотрении вопроса об обесценении финансового актива, являются его просроченный статус и возможность реализации обеспечения, при наличии такового.

Убытки от обесценения всегда признаются путем создания резерва в такой сумме, чтобы привести балансовую стоимость актива к приведенной стоимости ожидаемых потоков денежных средств (которая не включает в себя будущие кредитные убытки, которые еще не были понесены), дисконтированных с использованием первоначальной эффективной ставки процента по данному активу. Расчет приведенной стоимости ожидаемых потоков денежных средств финансового актива, обеспеченного залогом, включает потоки денежных средств, которые могут возникнуть в результате обращения взыскания на предмет залога, за вычетом затрат на получение и продажу обеспечения, независимо от степени вероятности обращения взыскания на предмет залога.

Если в последующем периоде сумма убытка от обесценения снижается и это снижение может быть объективно отнесено к событию, наступившему после признания обесценения (как, например, повышение кредитного рейтинга дебитора), ранее отраженный убыток от обесценения восстанавливается посредством корректировки созданного резерва через прибыль или убыток за год.

Активы, реализация которых невозможна, и в отношении которых завершены все необходимые процедуры с целью полного или частичного возмещения и определена окончательная сумма убытка, списываются за счет сформированного резерва под обесценение. Последующее восстановление ранее списанных сумм начисляется на счет убытков от обесценения в составе прибылей или убытков за год.

Если условия обесцененного финансового актива, отражаемого по амортизированной стоимости, пересматриваются в результате переговоров или изменяются каким-либо иным образом в связи с финансовыми трудностями контрагента, обесценение определяется с использованием первоначальной эффективной ставки процента до пересмотра условий. После этого прекращается признание финансового актива, условия которого были пересмотрены, и признается новый актив по справедливой стоимости, но только если риски и выгоды, связанные с данным активом, значительно изменились. Это, как правило, подтверждается значительной разницей между приведенной стоимостью первоначальных и новых ожидаемых потоков денежных средств.

### Предоплата

Предоплата отражается в данной консолидированной финансовой отчетности по фактическим затратам за вычетом резерва под обесценение. Предоплата классифицируется как долгосрочная, если ожидаемый срок получения товаров или услуг, относящихся к ней, превышает один год, или если предоплата относится к активу, который будет отражен в учете как долгосрочный при первоначальном признании. Сумма предоплаты за приобретение актива включается в его балансовую стоимость при получении Группой контроля над этим активом и наличии вероятности того, что будущие экономические выгоды, связанные с ним, будут получены Группой. Прочая предоплата списывается на прибыль или убыток при получении услуг, относящихся к ней. Если имеется признак того, что активы, товары или услуги, относящиеся к предоплате, не будут получены, балансовая стоимость предоплаты подлежит списанию, и соответствующий убыток от обесценения отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

### Кредиторская задолженность поставщикам и подрядчикам и прочая кредиторская задолженность

Торговая кредиторская задолженность начисляется по факту исполнения контрагентом своих договорных обязательств и учитывается по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента.

## Кредиты и займы

Кредиты и займы первоначально оцениваются по справедливой стоимости и впоследствии отражаются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента.

Краткосрочные кредиты и займы включают в себя:

- процентные кредиты и займы со сроком погашения менее одного года;
- краткосрочную часть долгосрочных процентных кредитов и займов.

Долгосрочные кредиты и займы включают в себя обязательства со сроком погашения более одного года.

## Расходные запчасти и запасы

Материально-производственные запасы, в том числе расходные запчасти для воздушных судов, оцениваются по наименьшей из двух величин: первоначальной стоимости или чистой возможной цены продажи. При отпуске запасов в производство и ином выбытии их оценка производится по методу ФИФО. Устаревшие запасы, которые Группа не планирует использовать в своей деятельности, списываются в полной стоимости таких запасов.

## Налог на добавленную стоимость

Налог на добавленную стоимость («НДС»), относящийся к выручке от продажи товаров или оказания услуг отражается в качестве обязательства перед бюджетом на основе метода начисления. Доходы по внутренним перелетам в общем случае облагаются НДС по ставке 10 % (до 1 июля 2015 г. – 18 %), а международные перелеты – по ставке 0 %. Входящий НДС, подлежащий уплате поставщикам – резидентам РФ, а также НДС, уплаченный на импортированные самолеты и запасные части, может быть возмещен за счет исходящего НДС, при соблюдении определенных ограничений. Возмещение входящего НДС, относящегося к продажам, обычно задерживается на срок до 6 месяцев, а иногда и больший срок из-за требований обязательных налоговых проверок и прочих административных вопросов. Входящий НДС, предъявленный к вычету на дату составления консолидированного отчета о финансовом положении, уменьшает обязательство по уплате исходящего НДС. В текущем периоде входящий НДС, подлежащий возмещению, но не предъявленный к вычету за отчетный период, отражается в консолидированном отчете о финансовом положении как НДС к получению. НДС к получению, в отношении которого не ожидается возмещение в течение двенадцати месяцев с отчетной даты, классифицируется как внеоборотный актив. Если в отношении дебиторской задолженности, признанной сомнительной, был создан резерв, то этот резерв отражается в полном объеме, включая сумму НДС.

## Программа премирования пассажиров

С 1999 г. Компания запустила программу для часто летающих пассажиров – «Аэрофлот Бонус». Согласно правилам и условиям программы, заработанные бонусные мили позволяют совершить бесплатный перелет, повысить класс обслуживания или воспользоваться услугами партнеров программы при условии соответствия дополнительно предусмотренным условиям. В соответствии с разъяснением КРМФО (IFRIC) 13 «Программа лояльности клиентов» признание накопленных, но еще не использованных бонусных миль учитывается в качестве отложенной выручки при условии высокой вероятности их дальнейшего использования. Справедливая стоимость накопленных бонусных миль, заработанная участниками программы «Аэрофлот Бонус» при перелетах на рейсах Группы, отражается в качестве краткосрочной и долгосрочной отложенной выручки по программе премирования пассажиров (Примечание 25) в составе краткосрочных и долгосрочных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы, соответственно. Справедливая стоимость бонусных миль, накопленных участниками программы «Аэрофлот Бонус» за пользование услугами, предоставленными партнерами данной программы, также как и промо-мили, отражается в качестве прочих начисленных краткосрочных и долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров (Примечания 24 и 29) в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств и прочих долгосрочных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы, соответственно. Выручка отражается в момент предоставления услуг участникам программы.

## Вознаграждения работникам

Начисление заработной платы, взносов в Пенсионный фонд РФ и фонды социального страхования, оплачиваемого ежегодного отпуска и отпуска по болезни, премий, а также неденежных льгот (таких как услуги здравоохранения и т. д.) проводится в том году, когда услуги, определяющие данные виды вознаграждения, были оказаны сотрудниками Группы.

## Резервы под обязательства

Резерв под обязательство начисляется тогда и только тогда, когда у Группы имеется текущее обязательство (юридическое или вытекающее из практики), возникшее в результате прошлых событий, и существует высокая вероятность того, что для урегулирования этого обязательства потребуется отток экономических выгод, а величина обязательства может быть оценена с достаточной степенью надежности. Сумма резервов пересматривается по состоянию на каждую отчетную дату и корректируется для отражения текущего состояния (Примечание 26). Если влияние изменения стоимости денег со временем является значительным, сумма резерва определяется на основании приведенной стоимости затрат, необходимых для погашения обязательства.

## Налог на прибыль

В данной консолидированной финансовой отчетности отражены расходы по налогу на прибыль в соответствии с требованиями законодательства, с использованием налоговых ставок и законодательных норм, которые действуют или по существу вступили в силу на конец отчетного периода. Расходы или доходы по налогу на прибыль включают текущий и отложенный налоги и отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, если они не должны быть отражены в составе прочего совокупного дохода или непосредственно в капитале в связи с тем, что относятся к операциям, которые также отражены в этом или другом периоде в составе прочего совокупного дохода или непосредственно в капитале.

Текущий налог на прибыль представляет собой сумму, которая ожидается к уплате в бюджет или возмещению из бюджета в отношении налогооблагаемой прибыли или убытков за текущий и предшествующие периоды. Налогооблагаемая прибыль или убыток базируются на расчетных показателях, если консолидированная финансовая отчетность утверждается до подачи соответствующих налоговых деклараций. Прочие расходы по налогам, за исключением налога на прибыль, отражаются в составе прочих операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Отложенный налог на прибыль начисляется по методу балансовых обязательств в отношении отложенных налоговых убытков и временных разниц, возникающих между налогооблагаемой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью в консолидированном отчете о финансовом положении. В соответствии с исключением для первоначального признания, отложенный налог не признается в отношении временных разниц, возникающих при первоначальном признании актива или обязательства по операциям, не связанным с объединением бизнеса, если таковые при первоначальном признании не влияют ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль. Отложенные налоговые обязательства не начисляются в отношении временных разниц при первоначальном признании гудвила и впоследствии в отношении гудвила, не уменьшающего налогооблагаемую прибыль. Активы и обязательства по отложенному налогу определяются с использованием ставок налога, которые действуют или по существу вступили в силу на конец отчетного периода и которые, как ожидается, будут применяться в период, когда временные разницы или отложенные налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды, будут реализованы.

Отложенные налоговые активы в отношении вычитаемых временных разниц и отложенных налоговых убытков признаются только в той мере, в которой существует вероятность восстановления временных разниц и получения в будущем налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть использованы налогооблагаемые временные разницы.

Зачет отложенных налоговых активов и обязательств возможен, когда в законодательстве предусмотрено право зачета текущих налоговых активов и обязательств, и когда отложенные налоговые активы и обязательства относятся к налогу на прибыль, уплачиваемому одному и тому же налоговому органу либо одним и тем же налогооблагаемым лицом, либо разными налогооблагаемыми лицами при том, что существует намерение произвести расчеты путем взаимозачета. Отложенные налоговые активы могут быть зачтены против отложенных налоговых обязательств только в рамках каждого отдельного предприятия Группы.

Группа контролирует восстановление временных разниц, относящихся к налогам на дивиденды дочерних предприятий или к прибылям от их продажи. Группа не отражает отложенные налоговые обязательства по таким временным разницам кроме случаев, когда руководство ожидает восстановление временных разниц в обозримом будущем.

### Неопределенные налоговые позиции

Неопределенные налоговые позиции Группы оцениваются руководством в конце каждого отчетного периода. Обязательства, отражающиеся в отношении позиций по налогу на прибыль, учитываются в тех случаях, когда руководство считает, что вероятность возникновения дополнительных налоговых обязательств, если налоговая позиция Группы будет оспорена налоговыми органами, выше, чем вероятность их отсутствия. Такая оценка производится на основании толкования налогового законодательства, действующего или по существу действующего на конец отчетного периода, а также любых известных постановлений судов или иных решений по подобным вопросам. Обязательства по штрафам, пеням и налогам, за исключением налога на прибыль, отражаются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для урегулирования обязательств на конец отчетного периода.

### Пенсионные отчисления

Группа производит определенные выплаты сотрудникам в связи с уходом на пенсию. Пенсионные обязательства представляют собой обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами. Величина расходов и обязательств по таким планам оценивается методом прогнозируемой условной единицы. В рамках данного метода затраты на пенсионные выплаты отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках с целью равномерного распределения затрат в течение срока работы сотрудника. Прибыли и убытки, возникающие при изменении актуарных расчетов, сразу относятся на прочий совокупный доход. Пенсионные обязательства перед работниками, не достигшими пенсионного возраста, рассчитываются на основе минимальных годовых выплат и не учитывают возможное увеличение руководством величины пенсий в будущем. В случае если подобные пенсионные выплаты сотрудникам придутся на период свыше 12 месяцев с отчетной даты, то они дисконтируются; при этом применяется ставка дисконта, определяемая на основе ставки доходности по государственным облигациям на отчетную дату.

Группа также является участником пенсионного плана с фиксированными взносами, в соответствии с которым Группа обязуется осуществлять дополнительные пенсионные отчисления в размере определенного процента (20 % в 2015 году) от перечислений, осуществляемых самими сотрудниками – участниками данной программы. Взносы, производимые Группой в отношении участия в пенсионном плане с фиксированными взносами, отражаются как расходы, в том периоде, к которому они относятся. В течение года Группа также производит взносы в государственный Пенсионный фонд РФ по ставкам, установленным в соответствии с законодательством РФ. Такие взносы относятся на расходы по мере возникновения.

### Уставный капитал

Обыкновенные акции отражаются как капитал. Дополнительные затраты, непосредственно относящиеся к выпуску новых акций или опционов, отражаются в составе капитала как уменьшение (за вычетом налога) суммы, полученной от выпуска. Сумма превышения справедливой стоимости полученных средств над номинальной стоимостью выпущенных акций отражается в капитале как эмиссионный доход.

### Выплаты, основанные на акциях

Предоставленное работникам право на получение будущих компенсационных выплат за оказанные услуги в виде долевых инструментов (акций или опционов на акции) Компании оценивается по справедливой стоимости этих инструментов на дату предоставления работникам такого права и признается как расходы на оплату труда с соответствующим увеличением капитала на протяжении периода, необходимого для окончательного перехода безусловного права на данные инструменты.

Впоследствии на каждую отчетную дату до вступления в право производится уточнение оценок для отражения ожидаемого количества инструментов, подлежащих передаче работникам в результате окончательного перехода права на эти инструменты при выполнении работником условий, связанных со стажем работы, а также выполнении нерыночных

условий результативности. Эффект от пересмотра первоначальных оценок, если таковой имеется, признается в составе прибыли и убытка в корреспонденции с капиталом Группы.

Услуги, включая те, которые были предоставлены сотрудниками, полученные в обмен на основанное на акциях вознаграждение с выплатой денежными средствами, признаются по справедливой стоимости принятого обязательства и относятся на расходы в момент их оказания. Обязательство переоценивается по справедливой стоимости на каждую отчетную дату, и все изменения незамедлительно признаются в составе прибылей и убытков.

### Собственные акции, выкупленные у акционеров

В случае приобретения Компанией или ее дочерними предприятиями акций Компании, уплаченное возмещение, включая любые непосредственно относящиеся к этой операции прямые затраты за вычетом налога на прибыль, вычитается из общей суммы капитала, принадлежащего акционерам Компании, до момента погашения, повторного выпуска или продажи этих акций. Собственные акции Компании, выкупленные у акционеров Компании или принадлежащие дочерним предприятиям Компании, отражаются как уменьшение капитала Группы.

Продажа таких акций или повторный выпуск данных акций в обращение не влияет на чистую прибыль за текущий год и отражается как изменение капитала Группы. При последующей продаже или повторном выпуске таких акций в обращение, полученное возмещение, за вычетом любых непосредственно относящихся к сделке дополнительных затрат и соответствующей суммы налога на прибыль, включается в состав капитала, принадлежащего акционерам Компании.

Начисление и выплаты Компанией дивидендов своим акционерам отражаются за вычетом дивидендов, относящихся к собственным акциям, выкупленным у акционеров.

### Дивиденды

Дивиденды отражаются в учете как обязательство и вычитаются из суммы капитала Компании в том периоде, в котором они были объявлены и утверждены акционерами Компании на общем собрании.

### Прибыль или убыток на акцию

Прибыль или убыток на акцию рассчитывается путем деления прибыли или убытка за период, причитающейся акционерам Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находившихся в обращении в течение указанного периода. При расчете разводненной прибыли или убытка на акцию учитываются акции, которые планируется использовать для исполнения опционной программы в случае, когда средняя за данный период рыночная цена обыкновенных акций превышает цену исполнения опционов.

## 3. СУЩЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СУЖДЕНИЯ В ПРИМЕНЕНИИ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Группа производит расчетные оценки и допущения, которые влияют на отражаемые в консолидированной финансовой отчетности суммы и на балансовую стоимость активов и обязательств в следующем финансовом году. Расчетные оценки и суждения подвергаются постоянному анализу и основаны на прошлом опыте руководства и других факторах, в том числе на ожиданиях относительно будущих событий, которые считаются обоснованными в сложившихся обстоятельствах. В процессе применения учетной политики руководство также использует профессиональные суждения, за исключением связанных с расчетными оценками. Профессиональные суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на суммы, отраженные в консолидированной финансовой отчетности, и расчетные оценки, которые могут привести к необходимости существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, включают следующие:

### Сроки полезного использования и остаточная стоимость объектов основных средств

Оценка сроков полезного использования объектов основных средств, а также их остаточной стоимости являются предметом профессионального суждения руководства, основанного на опыте использования аналогичных активов. При определении сроков полезного использования и остаточной стоимости активов руководство принимает во внимание

следующие факторы: характер ожидаемого использования, оценку технологического устаревания и физический износ. Изменение каждого из названных условий или оценок может повлечь корректировку будущих расходов на амортизацию.

#### Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы

Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы, признается как выручка от реализации на отчетную дату с учетом анализа исторических данных по доходам от неиспользованных билетов. Оценка вероятности того, что билеты не будут использованы, является предметом профессионального суждения руководства. Изменение данных оценок может повлечь корректировку значения выручки в консолидированном отчете о прибылях и убытках (Примечание 5) и незаработанной транспортной выручки в консолидированном отчете о финансовом положении.

#### Программа премирования пассажиров

По состоянию на отчетную дату Группа производит оценку и признает обязательства по бонусным милям, накопленным участниками программы «Аэрофлот Бонус». Оценка производится на основе статистической информации, доступной Группе, и отражает ожидаемое количество бонусных миль, которые будут использованы после отчетной даты, умноженное на их справедливую стоимость. Оценка справедливой стоимости бонусной мили, а также ожидания руководства в отношении количества бонусных миль, которые будут использованы участниками данной программы, являются предметом профессионального суждения руководства. Изменение данных оценок может повлечь корректировку отложенной выручки, кредиторской задолженности и начисленных обязательств и прочих долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров в консолидированном отчете о финансовом положении (Примечание 25) и корректировку значения выручки в консолидированном отчете о прибылях и убытках (Примечание 5).

#### Соблюдение налогового законодательства

Соблюдение налогового законодательства, в особенности в РФ, в значительной мере зависит от его интерпретации и может быть оспорено налоговыми органами. Руководство создает резерв на основе наилучших оценок возможных дополнительных начислений налоговых платежей и связанных с ними пеней и штрафов, которые Группе необходимо будет выплатить в том случае, если налоговые органы оспорят соблюдение Группой налогового законодательства (Примечание 40).

#### Классификация договоров аренды на финансовую и операционную аренду

Руководство применяет профессиональное суждение в части классификации договоров аренды воздушных судов на договоры финансовой и операционной аренды, а именно все ли значительные риски и выгоды, связанные с владением активом, переходят к Группе в соответствии с договором и, в частности, чтобы определить, какие риски и выгоды являются значительными. Изменение данных оценок может повлечь применение принципиально различного подхода к учету воздушного судна.

#### Расчетное обесценение гудвила

Группа проводит тестирование гудвила на обесценение не реже одного раза в год. Возмещаемая стоимость генерирующих единиц определяется на основании расчета стоимости от ее использования. Данные расчеты требуют применения оценок, более подробно описанных в Примечании 22.

#### Признание отложенного налогового актива

Признанный отложенный налоговый актив представляет собой сумму налога на прибыль, которая может быть зачтена против будущих расходов по налогу на прибыль, и отражается в консолидированном отчете о финансовом положении. Отложенный налоговый актив признается только в том случае, если использование соответствующего налогового вычета является высоковероятным. Определение будущей налогооблагаемой прибыли и суммы налоговых вычетов, вероятных к зачету в будущем, основано на среднесрочном бизнес-плане, подготовленном руководством, и результатах его экстраполяции на будущее. Бизнес-план основан на ожиданиях руководства, которые считаются обоснованными в данных обстоятельствах.

## 4. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ И/ИЛИ ПЕРЕСМОТРЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И РАЗЪЯСНЕНИЙ К НИМ

### Новые стандарты и интерпретации, которые вступили в силу с 1 января 2015 года

Перечисленные ниже изменения стандартов стали обязательными для Группы с 1 января 2015 г., но не оказали существенного влияния на Группу.

**Поправки к МСФО (IAS) 19 – «Пенсионные планы с установленными выплатами: взносы работников»** (выпущены в ноябре 2013 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июля 2014 г.);

**Ежегодные усовершенствования МСФО, 2012 г.** (выпущены в декабре 2013 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июля 2014 г. или после этой даты, если не указано иное);

**Ежегодные усовершенствования МСФО, 2013 г.** (выпущены в декабре 2013 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июля 2014 г. или после этой даты, если не указано иное).

### Новые стандарты и интерпретации

Опубликован ряд новых стандартов и интерпретаций, которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты, и которые Группа не приняла досрочно:

**МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты. Часть 1. Классификация и оценка»** (выпущен в июле 2014 г. и вступает в силу с 1 января 2018 г. или позднее). В настоящее время Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность;

**МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с клиентами»** (выпущен 28 мая 2014 г., вступает в силу для годовых периодов, начинающихся с 1 января 2018 г. или позднее). В настоящее время Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность;

**МСФО (IFRS) 16 «Аренда»** (выпущен в январе 2016 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты). Стандарт не был утвержден к применению в РФ, в настоящее время Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность;

**«Признание отложенных налоговых активов по нереализованным убыткам» – Поправки к МСФО (IAS) 12** (выпущены в январе 2016 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2017 года или после этой даты). Поправки не были утверждены к применению в РФ, в настоящее время Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность;

**«Инициатива в сфере раскрытия информации» – Поправки к МСФО (IAS) 7** (выпущены 29 января 2016 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2017 года или после этой даты). Поправки не были утверждены к применению в РФ, в настоящее время Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность.

Ожидается, что следующие стандарты и интерпретации, после вступления в силу, не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы:

**МСФО (IFRS) 14 «Счета отложенных тарифных разниц»** (выпущен в январе 2014 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты).

**«Учет сделок по приобретению долей участия в совместных операциях» – Поправки к МСФО (IFRS) 11** (выпущены 6 мая 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты).

«Разъяснение приемлемых методов начисления амортизации основных средств и нематериальных активов» – Поправки к МСФО (IAS) 16 и МСФО (IAS) 38 (выпущены 12 мая 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты).

«Применение метода долевого участия в отдельной финансовой отчетности» – Поправки к МСФО (IAS) 27 (выпущены 12 августа 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г.);

«Продажа или взнос активов в ассоциированную организацию или совместное предприятие инвестором» – Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 (выпущены 11 сентября 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты). Поправки не были утверждены к применению в РФ.

Ежегодные усовершенствования Международных стандартов финансовой отчетности, 2014 год (выпущены в 25 сентября 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты).

«Раскрытие информации» – Поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены в декабре 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты).

«Применение исключения из требования консолидации для инвестиционных компаний» – Поправки к МСФО (IFRS) 10, МСФО (IFRS) 12 и МСФО (IAS) 28 (выпущены в декабре 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2016 г. или после этой даты).

Если выше не указано иное, ожидается, что данные новые стандарты и разъяснения существенно не повлияют на консолидированную финансовую отчетность Группы.

## 5. ВЫРУЧКА ОТ ПЕРЕВОЗОК

	2015 г.	2014 г.
Регулярные пассажирские перевозки	343 428	253 613
Грузовые перевозки	9 631	8 718
Чартерные пассажирские перевозки	6 146	15 023
Итого выручка от перевозок	359 205	277 354

## 6. ПРОЧАЯ ВЫРУЧКА

	2015 г.	2014 г.
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	31 596	21 605
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	10 275	7 685
Заправка топливом	2 535	2 815
Реализация бортового питания	1 434	1 118
Продажи товаров беспошлинной торговли	1 162	604
Наземное обслуживание	1 118	1 000
Доходы гостиничного хозяйства	463	447
Прочие доходы	7 385	7 143
Итого прочая выручка	55 968	42 417

## 7. ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА И АМОРТИЗАЦИИ

	2015 г.	2014 г.
Обслуживание ВС в аэропортах и на трассе	63 408	51 965
Расходы по операционной аренде	44 415	23 834
Техническое обслуживание ВС	32 042	19 224
Коммерческие и маркетинговые расходы	13 568	11 415
Услуги связи	12 890	7 784
Административные и общехозяйственные расходы	12 516	10 791
Расходы по обслуживанию пассажиров	11 778	9 105
Расходы на продукты для производства бортового питания	7 766	5 980
Расходы по страхованию	1 941	1 358
Таможенные пошлины	1 290	1 435
Себестоимость товаров беспошлинной торговли	599	362
Прочие расходы	7 619	8 875
Операционные расходы, за исключением авиационного топлива, расходов на оплату труда и амортизацию	209 832	152 128
Авиационное топливо	94 382	87 199
Итого операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	304 214	239 327

## 8. РАСХОДЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА

	2015 г.	2014 г.
Заработная плата	44 001	42 379
Расходы по пенсионному обеспечению	8 829	7 980
Социальные отчисления во внебюджетные фонды	2 789	1 789
Итого расходы на оплату труда	55 619	52 148

Расходы по пенсионному обеспечению включают:

- обязательные отчисления в Пенсионный фонд РФ;
- отчисления в негосударственный пенсионный фонд в рамках пенсионного плана с фиксированными взносами, в соответствии с которым Группа осуществляет дополнительные пенсионные отчисления в размере определенного процента (20 % в 2015 году, 20 % в 2014 году) от перечислений, осуществляемых самими сотрудниками – участниками данной программы; а также
- увеличение чистой приведенной стоимости будущих вознаграждений, которые Группа планирует выплатить своим работникам при выходе на пенсию по программе пенсионных планов с установленными выплатами, в части стоимости стажа.

	2015 г.	2014 г.
Отчисления в Пенсионный фонд РФ	8 843	7 904
Пенсионный план с фиксированными взносами	-	37
Пенсионный план с установленными выплатами	(14)	39
Итого расходы по пенсионному обеспечению	8 829	7 980

## 9. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И (РАСХОДЫ), НЕТТО

	2015 г.	2014 г.
Доход от восстановления НДС (Примечание 14)	8 021	285
Возврат акциза за авиатопливо	4 658	-
Штрафы и пени, полученные от поставщиков	614	307
Страховое возмещение полученное	513	61
Доход от списания кредиторской задолженности	164	384
Начисление резерва по сомнительным долгам (Примечание 14)	(6 106)	(3 103)
Начисление резерва по обязательствам Группы (Примечание 26)	(4 264)	(1 271)
(Убыток)/прибыль от выбытия и обесценения основных средств	(672)	1 872
Убыток от списания сомнительной задолженности	(589)	(33)
Прочие расходы и доходы, нетто	(176)	(3 394)
Списание НДС к возмещению	(90)	-
<b>Итого прочие операционные доходы и (расходы), нетто</b>	<b>2 073</b>	<b>(4 892)</b>

## 10. ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

	2015 г.	2014 г.
<i>Финансовые доходы:</i>		
Прибыль от изменения справедливой стоимости производных инструментов, не учитываемых по правилам хеджирования (Примечание 23)	11 885	-
Процентные доходы по вкладам и страховым депозитам	3 723	958
Реализованная прибыль по производным финансовым инструментам (Примечание 23)	-	1 058
Прибыль от продажи инвестиций	-	1
Прочие финансовые доходы	203	454
<b>Итого финансовые доходы</b>	<b>15 811</b>	<b>2 471</b>

	2015 г.	2014 г.
<i>Финансовые расходы:</i>		
Реализованный убыток по производным финансовым инструментам (Примечание 23)	(19 803)	(3 871)
Убыток от продажи и обесценения инвестиций и займов выданных (Примечание 16)	(9 159)	-
Процентные расходы	(7 737)	(4 934)
Убыток от курсовых разниц	(849)	(9 720)
Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов (Примечание 23)	-	(9 869)
Прочие финансовые расходы	(167)	(5)
<b>Итого финансовые расходы</b>	<b>(37 715)</b>	<b>(28 399)</b>

	2015 г.	2014 г.
<i>Результат хеджирования:</i>		
Реализованный убыток по производным инструментам, учитываемым по правилам хеджирования (Примечание 23)	(18 654)	-
Неэффективная часть хеджирования авиатоплива (Примечание 23)	1 187	(1 187)
Эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами (Примечание 27)	(6 279)	(536)
<b>Итого результат хеджирования</b>	<b>(23 746)</b>	<b>(1 723)</b>

## 11. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

	2015 г.	2014 г.
Текущий налог на прибыль	3 951	6 559
Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль	983	(5 765)
<b>Итого налог на прибыль</b>	<b>4 934</b>	<b>794</b>

Ниже приводится сверка суммы, рассчитанной по применимой налоговой ставке, и суммы фактических расходов по налогу на прибыль:

	2015 г.	2014 г.
Убыток до налогообложения	(1 560)	(16 352)
Ставка налога на прибыль в соответствии с законодательством РФ	20 %	20 %
Налог на прибыль, рассчитанный по ставке налога на прибыль в соответствии с законодательством РФ	312	3 270
<i>Налоговый эффект статей, не уменьшающих налогооблагаемую прибыль или не включаемых в расчет налогооблагаемой прибыли:</i>		
Доходы, не облагаемые налогом на прибыль	1 790	737
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую прибыль	(5 245)	(3 811)
Непризнанные налоговые убытки текущего года	(587)	(477)
Признание ранее непризнанных налоговых убытков	490	54
Списание отложенных налоговых активов	-	(201)
Корректировки по налогу на прибыль за прошлые периоды	(1 644)	(219)
Отложенный налог на прибыль, учтенный в составе прочего совокупного дохода	(50)	(147)
<b>Итого налог на прибыль</b>	<b>(4 934)</b>	<b>(794)</b>

В 2014 году Группа пересмотрела свои оценки в отношении возможности использования отложенных налоговых активов АО «Оренбургские Авиалинии» и провела списание в размере 201 млн руб.

	31 декабря 2015 г.	Изменение за год	31 декабря 2014 г.	Изменение за год	31 декабря 2013 г.
<i>Налоговый эффект временных разниц:</i>					
Убытки, перенесенные на будущие налоговые периоды	73	(944)	1 017	560	457
Долгосрочные финансовые инвестиции	201	176	25	(6)	31
Дебиторская задолженность	583	716	(133)	(177)	44
Основные средства и обязательства по финансовой аренде	16 138	6 205	9 933	8 700	1 233
Кредиторская задолженность	4 012	1 803	2 209	745	1 464
Производные финансовые инструменты	960	(5 157)	6 117	5 607	510
<b>Отложенные налоговые активы до зачета</b>	<b>21 967</b>	<b>2 799</b>	<b>19 168</b>	<b>15 429</b>	<b>3 739</b>
Зачет налога	(335)	293	(628)	936	(1 565)
<b>Отложенные налоговые активы после зачета</b>	<b>21 632</b>	<b>3 092</b>	<b>18 540</b>	<b>16 365</b>	<b>2 174</b>
<b>Основные средства</b>	<b>(117)</b>	<b>(25)</b>	<b>(92)</b>	<b>2 317</b>	<b>(2 409)</b>
Таможенные пошлины по импортированным самолетам, находящимся в операционной аренде	(335)	126	(461)	140	(601)

	31 декабря 2015 г.	Изменение за год	31 декабря 2014 г.	Изменение за год	31 декабря 2013 г.
Долгосрочные финансовые инвестиции	(10)	5	(15)	-	(15)
Дебиторская задолженность	(1)	163	(164)	(3)	(161)
Кредиторская задолженность	(42)	(13)	(29)	(3)	(26)
Отложенные налоговые обязательства до зачета	(505)	256	(761)	2 451	(3 212)
Зачет налога	335	(293)	628	(936)	1 565
Отложенные налоговые обязательства после зачета	(170)	(37)	(133)	1 515	(1 647)
Изменения за год, нетто		3 055		17 880	
За вычетом отложенного налога, признанного непосредственно в составе капитала		(4 038)		(12 115)	
(Расход)/доход по отложенному налогу на прибыль за год		(983)		5 765	

У Группы существуют непризнанные отложенные налоговые активы в отношении неиспользованных налоговых убытков, перенесенных на будущие периоды. Ниже представлены даты истечения срока перенесения налоговых убытков на будущие периоды:

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Отложенные налоговые убытки, которые истекают до:		
- 31 декабря 2018 г.	631	1 989
- 31 декабря 2019 г.	3 909	3 909
- 31 декабря 2021 г.	915	915
- 31 декабря 2022 г.	1 508	1 552
- 31 декабря 2023 г.	72	96
- 31 декабря 2024 г.	16	160
Итого налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды	7 051	8 621

Отложенный налоговый актив, возникший в результате применения Группой правил хеджирования потоков денежных средств в размере 4 038 млн руб. (в 2014 году: 12 115 млн руб.), признан в настоящей консолидированной финансовой отчетности в составе прочего совокупного дохода.

Отложенное налоговое обязательство в отношении временной разницы в размере 205 млн руб. (в 2014 году: 205 млн руб.), связанное с инвестициями в дочерние предприятия Группы, не было признано в данной консолидированной финансовой отчетности, поскольку Группа в состоянии контролировать реализацию временной разницы, и данная реализация не ожидается в ближайшем обозримом будущем.

Руководство считает, что отложенные налоговые активы в сумме 14 974 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2015 г. (на 31 декабря 2014 г.: 13 814 млн руб.) и отложенные налоговые обязательства в сумме 250 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2015 г. (на 31 декабря 2014 г.: 351 млн руб.) могут быть возмещены в сроки свыше 12 месяцев после окончания отчетного периода.

## 12. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней в рублях	17 205	3 431
Средства в кассе и на банковских счетах в рублях	8 517	13 211
Средства на банковских счетах в долларах США	2 167	7 626
Средства на банковских счетах в прочих валютах	1 793	1 350
Средства на банковских счетах в евро	449	778
Денежные средства в пути	562	151
Итого денежные средства и их эквиваленты	30 693	26 547

Информация о подверженности Группы риску, связанному с изменением процентных ставок, и анализ чувствительности финансовых активов приводятся в Примечании 35. Большая часть денежных средств Группы размещена в российском банке, находящемся под контролем государства с высоким уровнем надежности – ПАО «Сбербанк России» (далее – «Сбербанк РФ») с долгосрочным кредитным рейтингом BBB по данным рейтингового агентства Fitch на 31 декабря 2015 г. (на 31 декабря 2014 г. денежные средств Группы были размещены в двух российских банках: «Сбербанк РФ» с долгосрочным кредитным рейтингом BBB по данным рейтингового агентства Fitch и в ПАО «Банк БФА» (далее – «Банк БФА») с долгосрочным кредитным рейтингом B по данным рейтингового агентства S&P).

На 31 декабря 2015 г. денежные средства в размере 168 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 186 млн руб.) были ограничены в использовании и отражены в прочих внеоборотных активах в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

## 13. СТРАХОВЫЕ ДЕПОЗИТЫ ПО АРЕНДЕ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Страховой депозит выдается лизингодателю как обеспечение полного, своевременного и добросовестного выполнения арендатором своих обязательств. Страховой депозит перечисляется лизингодателю одной или несколькими суммами. Обычно сумма гарантийного депозита равна трем ежемесячным арендным платежам. Арендатор имеет право заменить страховой депозит полностью или частично аккредитивом. Также страховой депозит может быть зачтен в счет последней оплаты лизингового платежа или любого платежа в случае какого-либо невыполнения обязательств со стороны арендатора. Страховой депозит возвращается в связи с прекращением или аннулированием договора аренды или возвратом ВС сразу после даты прекращения аренды и после выполнения арендатором своих обязательств. Страховые депозиты по договорам аренды отражаются по амортизированной стоимости с применением средней рыночной ставки доходности от 3,7 % годовых до 13,5 % годовых в 2015 году (в 2014 году: от 3,7 % до 9,5 % годовых).

	Страховые депозиты по аренде ВС
На 1 января 2014 г.	1 493
Выплата страховых депозитов	304
Амортизация в течение года	127
Возврат страховых депозитов в течение года	(372)
Курсовая разница	935
Списание выплаченного страхового депозита	(56)
На 31 декабря 2014 г.	2 431
Выплата страховых депозитов	1 995
Амортизация в течение года	346
Возврат страховых депозитов в течение года	(696)
Курсовая разница	973
Списание выплаченных страховых депозитов	(216)
Перевод в состав активов предназначенных для продажи	(43)
На 31 декабря 2015 г.	4 790



	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Краткосрочная часть страховых депозитов	2 658	321
Долгосрочная часть страховых депозитов	2 132	2 110
Итого страховые депозиты по аренде ВС	4 790	2 431

Ниже приводится анализ страховых депозитов по аренде ВС по кредитному качеству:

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Крупные международные лизинговые компании	4 766	2 408
Российские лизинговые компании	24	23
Итого страховые депозиты по аренде ВС	4 790	2 431

## 14. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И ПРЕДОПЛАТЫ

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Дебиторская задолженность по основной деятельности	34 275	29 683
Прочая финансовая дебиторская задолженность	8 056	5 119
За вычетом резерва под обесценение	(10 609)	(4 532)
Итого финансовая дебиторская задолженность	31 722	30 270
Предоплаты поставщикам	8 784	9 284
НДС и прочие налоги к возмещению	17 225	10 959
Предоплата за поставку ВС	16 734	4 498
Отложенные расходы по таможенным пошлинам в отношении импортированных самолетов, находящихся в операционной аренде, краткосрочная часть	705	842
Прочая дебиторская задолженность	1 147	916
Итого дебиторская задолженность и предоплаты	76 317	56 769

Увеличение НДС к возмещению на 31 декабря 2015 г. главным образом связано с признанием НДС по операциям код-шеринга за 2013-2015 годы между компаниями Группы в сумме 5 699 млн руб.

На 31 декабря 2015 г. Группа признала резерв под обесценение финансовой дебиторской задолженности ОАО «АК «Трансаэро», признанной за перевозку пассажиров, заправку авиатопливом, а также наземное обслуживание и обслуживание на трассе в сумме 6 403 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: нет).

В составе дебиторской задолженности и предоплат отражаются предоплаты за приобретение ВС, поставка которых предполагается в течение 12 месяцев после отчетной даты. Изменение по строке «Предоплата за поставку ВС» связано с приближением срока поставки ВС, а также с возвратом предоплат в связи с поставкой ВС в текущем периоде.

Отложенные расходы по таможенным пошлинам в размере 705 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2015 г. (на 31 декабря 2014 г.: 842 млн руб.) относятся к краткосрочной части оплаченных таможенных пошлин в отношении ВС, импортированных на условиях операционной аренды. Данные таможенные пошлины признаются как расходы в составе операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы на протяжении срока действия договора операционной аренды. Долгосрочная часть отложенных расходов по таможенным пошлинам раскрывается в Примечании 17.

Анализ финансовой дебиторской задолженности в разрезе валют представлен в Примечании 35.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. Группа создала необходимый резерв под обесценение дебиторской задолженности и предоплаты.

Изменения величины резерва под обесценение дебиторской задолженности и предоплаты представлены в таблице:

	Резерв под обесценение
На 1 января 2014 г.	2 440
Увеличение резерва под обесценение	3 550
Использование резерва	(1 011)
Восстановление резерва	(447)
На 31 декабря 2014 г.	4 532
Увеличение резерва под обесценение	7 716
Использование резерва	(589)
Восстановление резерва	(1 022)
Выбытие компании	(28)
На 31 декабря 2015 г.	10 609

Анализ финансовой дебиторской задолженности по кредитному качеству приведен в Примечании 35.

## 15. РАСХОДНЫЕ ЗАПЧАСТИ И ЗАПАСЫ

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Расходные запасные части	5 757	4 349
Топливо	341	714
Прочие запасы	2 301	2 129
Итого расходные запчасти и запасы, брутто-величина	8 399	7 192
За вычетом резерва под снижение стоимости расходных запчастей некондиционных запасов	(952)	(676)
Итого расходные запчасти и запасы	7 447	6 516

## 16. ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
<i>Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи:</i>		
Ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	6 063	6 062
Вложения в паевые инвестиционные фонды	-	15
Инвестиционные сертификаты SITA	56	39
Итого инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи (до начисления резерва под обесценение)	6 119	6 116
За вычетом резерва под обесценение долгосрочных финансовых инвестиции	(1)	(1)
Итого долгосрочные финансовые инвестиции	6 118	6 115

Ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи, в основном отражают первоначальную стоимость инвестиций Группы в компанию с государственным влиянием ОАО «МАШ», которая занимается обслуживанием ВС, пассажиров и грузов российских и иностранных авиаперевозчиков, а также предоставлением услуг неавиационного характера предприятиям и организациям, действующим на территории аэропорта Шереметьево и на прилегающей территории.

Более 80 % акций предприятия принадлежат РФ в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Примечание 37).

Руководство не может оценить справедливую стоимость инвестиций Группы в акции ОАО «МАШ» с достаточной степенью надежности, так как общество не публиковало последнюю финансовую информацию о своей деятельности, акции данного предприятия не котируются на бирже и в общедоступных источниках отсутствует информация о цене недавних торговых сделок с этими акциями. На 31 декабря 2015 г. инвестиции отражены в консолидированном отчете о финансовом положении по их первоначальной стоимости в сумме 6 013 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 6 013 млн руб.).

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
<i>Инвестиции, предназначенные для торговли:</i>		
Корпоративные акции и облигации	-	30
Итого инвестиции, предназначенные для торговли (до начисления резерва под обесценение)	-	30
<i>Прочие краткосрочные финансовые инвестиции:</i>		
Займы выданные и векселя третьих лиц	9 335	167
Депозиты, размещенные в банках на срок свыше 90 дней	5 917	960
Прочие краткосрочные инвестиции	5	5
Итого прочие краткосрочные финансовые инвестиции (до начисления резерва под обесценение)	15 257	1 132
За вычетом резерва под обесценение краткосрочных финансовых инвестиций и займов	(9 340)	(201)
Итого краткосрочные финансовые инвестиции	5 917	961

Увеличение резерва под обесценение связано, в основном, с созданием резерва под обесценение займов, выданных в 2015 году компаниями Группы в пользу ОАО «АК «Трансаэро».

## 17. ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Отложенные расходы по таможенным пошлинам в отношении импортированных самолетов, находящихся в операционной аренде, долгосрочная часть	1 119	2 083
НДС, подлежащий возмещению в связи с приобретением ВС	-	328
Прочие внеоборотные активы	1 643	1 348
Итого прочие внеоборотные активы	2 762	3 759

## 18. ПРЕДОПЛАТЫ ЗА ВОЗДУШНЫЕ СУДА

По состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. сумма долгосрочной части предоплат за ВС составила 35 291 млн руб. и 29 241 млн руб., соответственно. Изменение долгосрочной части предоплат связано с приближением контрактного срока поставки ВС, а также выплатой новых долгосрочных авансов поставщикам.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. к суммам долгосрочной части предоплат за приобретение ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС:

Ожидаемый тип аренды	Тип самолета	31 декабря 2015 г.		31 декабря 2014 г.	
		Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки
Тип аренды не определен	Боинг B787	20	2017-2019 гг.	22	2016-2019 гг.
Тип аренды не определен	Аэробус A350	22	2018-2023 гг.	22	2018-2023 гг.
Тип аренды не определен	Боинг B777	1	2017 г.	3	2016 г.
Тип аренды не определен	Аэробус A320	21	2017-2018 гг.	30	2016-2018 гг.
Тип аренды не определен	Аэробус A321	12	2017-2018 гг.	19	2016-2018 гг.

Предоплаты за приобретение ВС, поставка которых предполагается в течение 12 месяцев после отчетной даты, отражаются в составе дебиторской задолженности и предоплат (Примечание 14).

## 19. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

	Собственные ВС и авиационные двигатели	Арендованные ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
<i>Первоначальная стоимость</i>						
1 января 2014 г.	6 414	94 597	11 088	14 098	1 862	128 059
Приобретения	1 358	33 672	249	2 624	1 027	38 930
Капитализированные затраты	-	1 473	-	-	172	1 645
Выбытия	(902)	(3 218)	(16)	(661)	(7)	(4 804)
Ввод в эксплуатацию	60	200	397	878	(1 535)	-
31 декабря 2014 г.	6 930	126 724	11 718	16 939	1 519	163 830
Приобретения (i)	1 588	-	78	3 895	3 389	8 950
Капитализированные затраты	-	991	-	-	816	1 807
Выбытия (ii)	(4 075)	(477)	(1 422)	(977)	4	(6 947)
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Прим. 20)	(33)	(20 601)	-	(3)	-	(20 637)
Ввод в эксплуатацию	84	140	71	562	(857)	-
31 декабря 2015 г.	4 494	106 777	10 445	20 416	4 871	147 003
<i>Накопленная амортизация и обесценение</i>						
1 января 2014 г.	(4 629)	(23 080)	(4 237)	(7 322)	(14)	(39 282)
Начисление за год	(382)	(8 851)	(396)	(1 711)	-	(11 340)
(Начисление)/ восстановление резерва под обесценение	17	-	-	8	(59)	(34)
Выбытия	884	1 462	6	518	-	2 870
31 декабря 2014 г.	(4 110)	(30 469)	(4 627)	(8 507)	(73)	(47 786)
Начисление за год	(614)	(9 259)	(406)	(2 132)	-	(12 411)
(Начисление)/ восстановление резерва под обесценение	131	-	(567)	36	-	(400)
Выбытия (ii)	3 666	477	842	768	-	5 753
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Прим. 20)	18	12 317	-	-	-	12 335
31 декабря 2015 г.	(909)	(26 934)	(4 758)	(9 835)	(73)	(42 509)
<i>Остаточная стоимость</i>						
31 декабря 2014 г.	2 820	96 255	7 091	8 432	1 446	116 044
31 декабря 2015 г.	3 585	79 843	5 687	10 581	4 798	104 494

(i) В течение 12 месяцев 2015 года приобретения в основном связаны с покупкой 3 ВС типа ДНС 8-Q402, находящихся в стадии подготовки к эксплуатации.

(ii) В течение 12 месяцев 2015 года выбытия основных средств в основном связаны с выбытием 5 ВС типа Ил-96, находившихся в собственности ПАО «Аэрофлот» с остаточной стоимостью 51 млн руб.

Величина капитализированных в 2015 году расходов по заемным средствам составила 976 млн руб. (в 2014 г.: 362 млн руб.). Ставка капитализации процентов и курсовых разниц в 2015 году составила 3,2 % годовых и 5,8 % годовых соответственно (в 2014 г.: 2,9 % годовых и 4,3 % годовых соответственно).

По состоянию на 31 декабря 2015 г. имущество и земельные участки (включая право аренды), общей балансовой стоимостью 711 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 713 млн руб.) были предоставлены в залог третьим лицам и связанным сторонам в качестве обеспечения по займам и кредитам, полученным Группой (Примечание 28).

По состоянию на 31 декабря 2015 г. стоимость полностью самортизированных основных средств составила 8 170 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 7 793 млн руб.).

## 20. АКТИВЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

На основании решений, принятых руководством Группы в отчетном периоде, по состоянию на 31 декабря 2015 г. шесть ВС типа Ан-148, два ВС типа Аэробус А319, один ВС типа Аэробус А320 и восемь ВС типа Аэробус А321, эксплуатируемые на условиях финансового лизинга, планируются к выбытию, в связи с чем на конец отчетного периода указанные активы и относящиеся к ним обязательства были классифицированы как предназначенные для продажи.

В течение 2015 года произошло выбытие основных средств, переведенных в состав активов, предназначенных для продажи, остаточная стоимость которых составила 613 млн руб.

Сумма чистых активов, предназначенных для продажи, на 31 декабря 2015 г. составила 361 млн руб.

	Первоначальная стоимость основных средств	Накопленная амортизация	Страховые депозиты	Итого активы	Итого обязательства
На 1 января 2015 г.	-	-	-	-	-
Поступление (Примечание 13, 19)	20 637	(12 335)	43	8 345	(7 517)
Выбытие	(2 098)	1 485	-	(613)	146
На 31 декабря 2015 г.	18 539	(10 850)	43	7 732	(7 371)

## 21. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

	Программное обеспечение	Лицензии	Вложения в разработку ПО и НИОКР	Бренд и клиентская база	Прочие	Итого
<i>Стоимость</i>						
На 1 января 2014 г.	2 607	134	1 048	1 686	2	5 477
Приобретения	296	-	157	-	-	453
Выбытия	(637)	-	(21)	-	-	(658)
На 31 декабря 2014 г.	2 266	134	1 184	1 686	2	5 272
Приобретения	785	-	49	-	37	871
Выбытия	(25)	-	(32)	-	-	(57)
На 31 декабря 2015 г.	3 026	134	1 201	1 686	39	6 086
<i>Накопленная амортизация</i>						
На 1 января 2014 г.	(1 431)	(90)	-	(605)	(1)	(2 127)
Начисление за год	(553)	-	-	(243)	-	(796)
Выбытия	412	1	-	-	-	413
На 31 декабря 2014 г.	(1 572)	(89)	-	(848)	(1)	(2 510)
Начисление за год	(762)	-	-	(133)	-	(895)
Выбытия	9	-	-	-	-	9
На 31 декабря 2015 г.	(2 325)	(89)	-	(981)	(1)	(3 396)
<i>Остаточная стоимость</i>						
На 31 декабря 2014 г.	694	45	1 184	838	1	2 762
На 31 декабря 2015 г.	701	45	1 201	705	38	2 690

## 22. ГУДВИЛ

Для целей проверки на предмет обесценения, гудвил распределяется между генерирующими единицами (далее – «ГЕ»), а именно компаниями Группы и/или подразделениями компаний, представляющими наиболее низкий из уровней внутри Группы, на котором гудвил отслеживается для целей внутреннего управления и который не превышает уровень операционного сегмента Группы.

Совокупная балансовая величина гудвила, распределенного на предприятия Группы по состоянию на 31 декабря 2014 г., представлена в следующей таблице:

Наименование ГЕ	31 декабря 2014 г.
АК Россия	5 357
Оренбургавиа	1 145
АК Аврора	158
Итого	6 660

Советом Директоров от 1 октября 2015 г. было принято решение о переходе Группы на новую операционную структуру, предусматривающую создание Объединенной АК «Россия». В рамках проведения теста на обесценение гудвила, использовались следующие обозначения: бизнес-единица «Север» (головной офис в г. Санкт-Петербург, на базе АК «Россия»), бизнес-единица «Москва» (филиал в г. Москва, на базе «Оренбургавиа»), бизнес-единица «Юг» (филиал в г. Ростов-на-Дону, на базе АО «Донавиа») и бизнес-единица «Чартер» (на базе флота, переходящего из АО «АК «Трансаэро», и части флота «Оренбургавиа»). Балансовая величина гудвила АК «Россия» в полном объеме была отнесена на бизнес-единицу «Север», а балансовая величина гудвила «Оренбургавиа» была перераспределена между бизнес-единицами «Север» и «Москва».

Совокупная балансовая величина гудвила, распределенного на бизнес-единицы Группы по состоянию на 31 декабря 2015 г.:

Наименование ГЕ	31 декабря 2015 г.
Бизнес-единица «Север»	5 657
Бизнес-единица «Москва»	845
АК Аврора	158
Итого	6 660

Возмещаемая величина генерирующей единицы (далее – «ГЕ») была определена на основе расчета ценности ее использования, определенной посредством дисконтирования будущих потоков денежных средств, которые будут получены в результате деятельности каждой ГЕ.

Основные допущения, с учетом которых рассчитывались возмещаемые величины, касались ставки дисконтирования, темпа роста для расчета терминальной стоимости, уровня загрузки кресел.

### Бизнес-единица «Север»

В качестве ставки дисконтирования использовалась средневзвешенная стоимость капитала (WACC), которая была принята на уровне 14,5 % годовых на весь прогнозный период (на 31 декабря 2014 г.: 17,5 % годовых на 2015 – 2016 гг. и 13,4 % годовых на последующие периоды).

Темп роста для расчета терминальной стоимости был принят на уровне долгосрочного темпа роста ВВП РФ 1,5 % годовых (в 2014 году: 2,3 % годовых).

Результаты расчета возмещаемой суммы ГЕ достаточно чувствительны к уровню загрузки кресел. В модели заложен уровень занятости кресел, на несколько п. п. ниже чем в целом по ГА РФ за два предшествующих года, который составил 79,8 % и 79,7 % соответственно. Дополнительное снижение уровня загрузки на 5,37 п. п. при том, что все остальные переменные оставались бы без изменения, привело бы к обесценению гудвила по данной ГЕ в полной сумме.

## Бизнес-единица «Москва»

В качестве ставки дисконтирования использовалась средневзвешенная стоимость капитала (WACC), которая была принята на уровне 16,5 % годовых на весь прогнозный период (на 31 декабря 2014 г. для «Оренбургавиа»: 17,5 % годовых на 2015–2016 гг. и 13,4 % годовых на последующие периоды).

Темп роста для расчета терминальной стоимости был принят на уровне долгосрочного темпа роста ВВП РФ 1,5 % годовых (в 2014 году: 2,3 % годовых).

Результаты расчета возмещаемой суммы ГЕ достаточно чувствительны к уровню загрузки кресел. В модели заложен уровень занятости кресел, на несколько п. п. ниже чем в целом по ГА РФ за два предшествующих года, который составил 79,8 % и 79,7 % соответственно. Дополнительное снижение уровня загрузки на 5,04 п. п. при том, что все остальные переменные оставались бы без изменения, привело бы к обесценению гудвила по данной ГЕ в полной сумме.

## 23. ПРОИЗВОДНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Производные финансовые инструменты в составе активов		
В том числе:		
Краткосрочные	53	431
Долгосрочные	-	134
Итого производные финансовые инструменты в составе активов	53	565
Производные финансовые инструменты в составе обязательств		
В том числе:		
Краткосрочные	4 853	26 312
Долгосрочные	-	4 839
Итого производные финансовые инструменты в составе обязательств	4 853	31 151

Группа производит оценку справедливой стоимости и анализ производных финансовых инструментов на регулярной основе для целей подготовки консолидированной финансовой отчетности или по запросу руководства. Изменение справедливой стоимости производных финансовых инструментов, при оценке которых были использованы параметры 2 и 3 уровней иерархии справедливой стоимости:

	Производные финансовые инструменты	
	2015 г.	2014 г.
На 1 января	(30 586)	(2 551)
<i>Производные финансовые инструменты 3 уровня, по которым не применяются специальные правила учета сделок хеджирования</i>		
Изменение справедливой стоимости за год	(7 918)	(12 220)
Поступления производных финансовых инструментов	-	(427)
Расчеты по финансовым инструментам за год (Примечание 10)	19 803	2 779
<i>Производные финансовые инструменты 3 уровня, по которым применяются специальные правила учета сделок хеджирования</i>		
Изменение справедливой стоимости за год	(4 703)	(13 939)
Поступления производных финансовых инструментов	-	(12)
Расчеты по финансовым инструментам за год (Примечание 10)	18 654	
<i>Производные финансовые инструменты 2 уровня, по которым применяются специальные правила учета сделок хеджирования</i>		
Изменение справедливой стоимости за год	(50)	(4 250)
Расчеты по финансовым инструментам за год (Примечание 10)	-	34

	Производные финансовые инструменты	
	2015 г.	2014 г.
На 31 декабря	(4 800)	(30 586)
В том числе:		
Активы	53	565
Обязательства	(4 853)	(31 151)
На 31 декабря	(4 800)	(30 586)

Для хеджирования рисков Группа использует следующие производные финансовые инструменты:

### (а) Валютно-процентные свопы с фиксированной процентной ставкой

В целях хеджирования части выручки Группы, номинированной в евро, от негативных колебаний курса евро по отношению к рублю в апреле и мае 2013 года Группа заключила с российским банком два договора о совершении сделок валютно-процентного свопа с фиксированной процентной ставкой. В результате тестирования эффективности данного производного финансового инструмента в качестве инструмента хеджирования, за 2015 год прибыль от изменения его справедливой стоимости в сумме 47 млн руб. была отражена в составе прочего совокупного дохода вместе с возникшим отложенным налогом в сумме 10 млн руб. (за 2014 год: убыток в сумме 4 060 млн руб. с отложенным налогом в сумме 849 млн руб.).

При оценке справедливой стоимости инструмента были использованы параметры 2 уровня иерархии справедливой стоимости. Справедливая стоимость была определена на основании дисконтированных денежных потоков, указанных в договорах, с использованием ставки дисконтирования MosPrime для потоков в рублях и EURIBOR для потоков в евро. Денежные потоки по данному договору ожидаются вплоть до конца первого квартала 2016 года.

### (б) Процентный своп с фиксированной процентной ставкой

В течение 2015 года у Группы отсутствовали операции с процентными свопами. В течение 2014 года Группой был закрыт процентный своп с фиксированной процентной ставкой в связи с истечением срока действия договора. Убыток в сумме 34 млн руб. в результате закрытия данной сделки был отражен в составе финансовых расходов за 2014 год.

### (в) Топливные опционы

По состоянию на 31 декабря 2015 г. все топливные опционы, заключенные ранее с целью снижения риска роста стоимости авиатоплива были закрыты в связи с наступлением срока погашения. Прибыль от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов за 2015 год, по которым не применялась модель учета хеджирования денежных потоков, составила 10 542 млн руб. и отражена в консолидированном отчете о прибылях или убытках (за 2014 год: убыток в размере 9 364 млн руб.).

По ряду опционных договоров, заключенных в 2014 году, Группа применяет модель учета хеджирования денежных потоков в соответствии с МСФО (IAS) 39 для снижения волатильности от изменения цен на закупаемое авиатопливо.

В 2014 году эффективная часть убытка, признанного по опционным договорам, к которым применялась модель учета хеджирования денежных потоков, в сумме 12 763 млн руб. до вычета отложенного налога была учтена в составе прочего совокупного дохода и неэффективная в сумме 1 187 млн руб. в составе результата хеджирования в консолидированном отчете о прибылях и убытках. Реализованный в течение 2015 года убыток по данным инструментам в размере 18 654 млн руб. был перенесен из резерва по инструментам хеджирования в состав результата хеджирования в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

На 31 декабря 2014 г. топливные опционы в общей сумме 13 952 млн руб. были включены в состав краткосрочных обязательств. В течение 2014 года в связи с истечением срока действия договора была закрыта топливная сделка, положительное изменение справедливой стоимости которой в результате закрытия сделки в сумме 26 млн руб. было отражено в составе финансовых доходов и расходов консолидированного отчета о прибылях и убытках.

#### (г) Валютные опционы

С целью снижения риска негативного изменения курсов валют Группой заключен ряд валютных опционных договоров с несколькими российскими банками. Прибыль от изменения справедливой стоимости данных производных финансовых инструментов за 2015 год, отраженная в консолидированном отчете о прибылях и убытках, составила 1 343 млн руб. (за 2014 год: убыток в размере 531 млн руб.).

За 2015 год убыток от сделок по валютным и топливным опционам, по которым не применялась модель учета хеджирования денежных потоков, составил 19 803 млн руб. (за 2014 год: доход 1 058 млн руб. и убыток 3 837 млн руб., соответственно), который был отражен в составе финансовых расходов.

#### Принципы оценки валютных и топливных опционов

Оценка будущих денежных потоков топливных и валютных опционов учитывается как активы, если она положительная, или как обязательства, если она является отрицательной. Изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов включаются в прибыль или убыток за отчетный период, если к ним не применяется учет хеджирования.

При применении учета хеджирования эффективная часть учитывается в резерве по инструментам хеджирования в составе капитала с последующей реклассификацией в состав прибыли или убытка в том же периоде, в течение которого хеджируемые прогнозируемые денежные потоки влияют на прибыль или убыток.

При оценке справедливой стоимости валютных и топливных опционов были использованы параметры 3 уровня иерархии справедливой стоимости с применением метода «Монте-Карло». Для оценки были использованы следующие исходные данные:

- спот-цена базового актива, наблюдаемая в информационных системах на дату оценки;
- прогнозная цена на нефть марки Brent или прогнозный курс валюты, определенные на основании данных аналитиков на период действия опциона;
- волатильность, рассчитанная на основе исторических данных о ценах закрытия базового актива;
- соответствующая ставка денежного рынка (MosPrime, LIBOR, EURIBOR и др.).

#### 24. КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И НАЧИСЛЕННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Кредиторская задолженность	29 466	27 097
Дивиденды к уплате	1	36
Прочая финансовая кредиторская задолженность	9 326	5 906
<b>Итого финансовая кредиторская задолженность</b>	<b>38 793</b>	<b>33 039</b>
Задолженность перед персоналом и по отчислениям во внебюджетные фонды	8 378	6 906
НДС, подлежащий уплате за импортированные арендуемые самолеты	265	2 005
Авансы полученные (за исключением незаработанной транспортной выручки)	1 502	1 181
Задолженность по прочим налогам	2 667	3 838
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 25)	2 572	1 489
Задолженность по налогу на прибыль	30	72
Таможенные пошлины, подлежащие уплате за импортированные арендуемые самолеты	-	115
Прочая кредиторская задолженность	544	307
<b>Итого кредиторская задолженность и начисленные обязательства</b>	<b>54 751</b>	<b>48 952</b>

По состоянию на 31 декабря 2015 г. задолженность перед персоналом в основном включает в себя задолженность по заработной плате, а также задолженность по социальным отчислениям во внебюджетные фонды в размере 5 596 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 4 132 млн руб.) и начисления резерва по неиспользованным отпускам в размере 2 696 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 2 682 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2015 г. кредиторская задолженность и начисленные обязательства включают краткосрочную задолженность по НДС в сумме 265 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: краткосрочную задолженность по НДС в сумме 2 005 млн руб. и таможенным пошлинам в сумме 115 млн руб.). Указанная задолженность относится к импортированным арендованным воздушным судам и подлежит уплате ежемесячно равными частями в течение 34 месяцев со дня прохождения ими таможенной очистки. Долгосрочная часть задолженности по НДС и таможенным пошлинам, относящимся к импортированным арендованным ВС, отражена в составе прочих долгосрочных обязательств (Примечание 29).

Анализ финансовой кредиторской задолженности, выраженной в валюте представлен в Примечании 35.

#### 25. ОТЛОЖЕННАЯ ВЫРУЧКА И ПРОЧИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПРОГРАММЕ ПРЕМИРОВАНИЯ ПАССАЖИРОВ

Отложенная выручка и прочие начисленные обязательства по программе премирования пассажиров (программа «Аэрофлот Бонус») на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. представляют собой количество бонусных миль, накопленных при перелетах на рейсах Группы, но не использованных участниками данной программы, а также количество промо-миль и бонусных миль, накопленных участниками данной программы за пользование услугами, предоставленными партнерами данной программы, соответственно, и оцениваются по справедливой стоимости. Отложенная выручка и прочие начисленные обязательства по программе премирования пассажиров также включают обязательства по дисконтной программе Компании на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г., которые представляют собой справедливую стоимость купонов, дающих право на получение скидки при повторной покупке билетов на сайте Аэрофлота.

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, краткосрочная часть	1 307	799
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, долгосрочная часть	2 941	2 560
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 24)	2 572	1 489
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 29)	2 779	3 279
<b>Итого отложенная выручка и прочие обязательства по программе премирования пассажиров</b>	<b>9 599</b>	<b>8 127</b>

## 26. РЕЗЕРВЫ ПОД ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	Судебные разбирательства	Налоговые риски	Периодические ремонт и ТО	Итого резервы под обязательства
На 1 января 2014 г.	564	47	1 925	2 536
Увеличение резерва за год	1 055	-	2 224	3 279
Уменьшение резерва за год	(440)	(47)	(1 521)	(2 008)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	-	-	634	634
Убыток от курсовых разниц, нетто-величина	193	-	2 181	2 374
Прочие изменения	-	-	379	379
На 31 декабря 2014 г.	1 372	-	5 822	7 194
Увеличение резерва за год	2 438	53	3 117	5 608
Уменьшение резерва за год	(218)	-	(1 126)	(1 344)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	-	-	777	777
Убыток от курсовых разниц, нетто-величина	70	-	2 241	2 311
Прочие изменения	-	-	(110)	(110)
На 31 декабря 2015 г.	3 662	53	10 721	14 436

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Краткосрочные обязательства	7 519	2 349
Долгосрочные обязательства	6 917	4 845
Итого резервы под обязательства	14 436	7 194

### Судебные разбирательства

Группа является ответчиком по юридическим искам разного характера. Резервы под обязательства представляют собой наилучшую оценку руководством Группы вероятных убытков в результате имеющихся и потенциальных судебных исков (Примечание 40).

### Налоговые риски

Группа создает резерв под условные обязательства, включая штрафы и пени, на основании наилучшей оценки руководством суммы дополнительных налогов, необходимость в уплате которых может возникнуть (Примечание 40).

### Периодические ремонты и техническое обслуживание

Группа создала резерв по расходам на проведение периодических ремонтов и ТО ВС в операционной аренде в размере 10 721 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2015 г. (на 31 декабря 2014 г.: 5 822 млн руб.).

### Задолженность по выданным поручительствам

На 31 декабря 2015 г. в составе резерва по судебным разбирательствам Группой был признан резерв по обязательствам, связанным с возмещением стоимости билетов, проданных ОАО «АК «Трансаэро» в сумме 1 517 млн руб. Указанная сумма представляет собой ожидание руководства суммы будущих выплат по принятым обязательствам.

## 27. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ФИНАНСОВОЙ АРЕНДЕ

Группа арендует ВС по соглашениям финансовой аренды у третьих лиц и связанных сторон (Примечание 37). Перечень ВС Группы, эксплуатирувавшихся на условиях финансовой аренды по состоянию на 31 декабря 2015 г., приведен в Примечании 1.

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Общая сумма обязательств по финансовой аренде	184 730	170 485
Сумма будущих процентов по финансовой аренде	(20 206)	(21 207)
Итого обязательства по финансовой аренде	164 524	149 278
В том числе:		
Краткосрочные обязательства по финансовой аренде	19 504	16 912
Долгосрочные обязательства по финансовой аренде	145 020	132 366
Итого обязательства по финансовой аренде	164 524	149 278

Со сроком погашения:	31 декабря 2015 г.			31 декабря 2014 г.		
	Основная сумма долга	Сумма будущих процентов	Общая сумма	Основная сумма долга	Сумма будущих процентов	Общая сумма
По требованию или в течение 1 года	19 504	4 337	23 841	16 912	4 191	21 103
От 1 года до 5 лет	78 536	11 927	90 463	65 406	11 832	77 238
Более чем через 5 лет	66 484	3 942	70 426	66 960	5 184	72 144
Итого	164 524	20 206	184 730	149 278	21 207	170 485

По состоянию на 31 декабря 2015 г. начисленные проценты в размере 424 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 480 млн руб.) были отражены в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств.

В течение 2015 года эффективная процентная ставка по финансовой аренде составляла 2,8 % годовых (в 2014 году: 3,0 % годовых). Справедливая стоимость обязательств по финансовой аренде приблизительно соответствует их балансовой стоимости.

Группа хеджирует валютный риск, возникающий по части будущей выручки, выраженной в долларах США, лизинговыми обязательствами, выраженными в той же валюте. Группа применяет модель учета хеджирования денежных потоков в соответствии с МСФО (IAS) 39. По состоянию на 31 декабря 2015 г. обязательства по финансовому лизингу, включая задолженность по воздушным судам, классифицированным как удерживаемые для продажи, в сумме 165 659 млн руб., выраженные в долларах США, были признаны в качестве инструмента хеджирования будущей высоковероятной выручки в той же сумме за период с 2016 г. по 2026 гг. Группа считает, что отношения хеджирования являются высокоэффективными, так как будущие оттоки денежных средств, связанные с погашением обязательств по финансовому лизингу, соответствуют будущим поступлениям денежных средств от заехдированной части выручки. На 31 декабря 2015 г. накопленный убыток от переоценки обязательств по финансовому лизингу в сумме 76 507 млн руб. до вычета отложенного налога, представляющий эффективную часть хеджирования, был отражен в составе капитала (на 31 декабря 2014 г.: 43 596 млн руб.). Сумма убытка, перенесенная из резерва по хеджированию в состав прибыли или убытка в 2015 году, составила 6 279 млн руб. (в 2014 году: 536 млн руб.).

В 2015 году сумма процентных расходов по договорам финансовой аренды составила 4 076 млн руб. (в 2014 году: 2 966 млн руб.).

Арендованные ВС и авиационные двигатели, балансовая стоимость которых раскрыта в Примечании 19, фактически представляют обеспечение обязательств по финансовой аренде, поскольку в случае невыполнения обязательств арендатором права на арендованный актив переходят к арендодателю.

## 28. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
<i>Краткосрочные кредиты, облигационные и прочие займы:</i>		
Краткосрочные кредиты долл. США	31 550	10 409
Краткосрочные кредиты в рублях РФ	-	1 603
Текущая часть долгосрочных банковских кредитов в долл. США	14 242	1 154
Текущая часть облигационных займов в рублях РФ	5 103	102
Текущая часть кредитов и займов в рублях РФ	3 190	4 075
<b>Итого краткосрочные кредиты и займы</b>	<b>54 085</b>	<b>17 343</b>
<i>Долгосрочные кредиты, облигационные и прочие займы:</i>		
Долгосрочные кредиты в рублях РФ	17 565	5 575
Долгосрочные кредиты и займы в долл. США	14 242	1 514
Долгосрочные займы в рублях РФ	5 103	5 102
За вычетом:		
Текущей части долгосрочных банковских кредитов в долл. США	(14 242)	(1 154)
Текущей части облигационных займов в рублях РФ	(5 103)	(102)
Текущей части кредитов и займов в рублях РФ	(3 190)	(4 075)
<b>Итого долгосрочные кредиты и займы</b>	<b>14 375</b>	<b>6 860</b>

### Основные изменения кредитов и займов в течение отчетного периода

Группе была открыта кредитная линия в ПАО АКБ «Связь-Банк» на сумму 9 000 млн руб., которая может быть выбрана в рублях и долл. США. На 31 декабря 2015 г. сумма долга составила 129 млн долл. США, что в рублевом эквиваленте составляет 9 386 млн руб. Процентная ставка по кредиту составляет 3м Либор + 5 % годовых. Кредит выдан Группе без обеспечения на срок до сентября 2016 г.

Группой был получен необеспеченный кредит в ПАО «Росбанк» на сумму 60 млн долл. США, который может быть выбран в рублях, долл. США и евро. На 31 декабря 2015 г. сумма долга в рублевом эквиваленте с учетом непогашенных процентов составляет 4 378 млн руб. Процентная ставка по кредиту составляет 1м Либор + 4,5 % годовых, срок погашения – март 2016 г.

Группе была открыта кредитная линия в ПАО «Банк ВТБ» на сумму 250 млн долл. США. На 31 декабря 2015 г. сумма долга составила 50 млн долл. США, что в рублевом эквиваленте с учетом непогашенных процентов составляет 3 657 млн руб. Процентная ставка по кредиту составляет 3м Либор + 4,9 % годовых. Кредит выдан Группе без обеспечения на срок до ноября 2016 г.

Группе была открыта кредитная линия в ПАО «Совкомбанк» на сумму 100 млн долл. США. На 31 декабря 2015 г. сумма долга в рублевом эквиваленте составляет 7 288 млн руб. Процентная ставка по кредиту составляет 1м Либор + 5,25 % годовых. Кредит выдан Группе без обеспечения на срок до октября 2016 г.

Группе был выдан кредит в Банк ВТБ (Австрия) на сумму 150 млн долл. США. На 31 декабря 2015 г. сумма долга в рублевом эквиваленте с учетом непогашенных процентов составляет 10 996 млн руб. Процентная ставка по кредиту составляет 3м Либор + 5,25 % годовых. Кредит выдан Группе без обеспечения на срок до октября 2016 г.

Группой были получены кредиты в ОАО «Московский кредитный банк» на общую сумму 100 млн долл. США. На 31 декабря 2015 г. кредиты в рублевом эквиваленте с учетом непогашенных процентов составили 7 304 млн руб. Процентная ставка по кредитам составляет 5,0 % годовых. Кредиты выданы Группе без обеспечения на срок до декабря 2016 г.

Группой была получена невозобновляемая кредитная линия в ПАО «Сбербанк» на общую сумму 12 602 млн руб. На 31 декабря 2015 г. сумма долга составила 12 581 млн руб. Процентная ставка по кредиту составляет 12,75 % годовых. Кредит выдан Группе без обеспечения на срок до декабря 2018 г.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. банковские кредиты в сумме 1 940 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 2 000 млн руб.) были обеспечены залогом имущества и земельных участков (Примечание 19).

### Облигационный заем

По состоянию на 31 декабря 2015 г. кредиты и займы Группы включают необеспеченный биржевой рублевый облигационный заем серии БО-03 номинальной суммой 5 000 млн руб. со ставкой купона 8,3 % годовых и сроком погашения в марте 2016 г. На 31 декабря 2015 г. доходность к погашению составила 10,99 % годовых (на 31 декабря 2014 г.: 11,3 % годовых).

По состоянию 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. справедливая стоимость кредитов и займов существенно не отличалась от их балансовой стоимости.

### Невыбранные кредитные линии

По состоянию на 31 декабря 2015 г. в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в сумме 36 840 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 21 562 млн руб.).

## 29. ПРОЧИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 25)	2 779	3 279
НДС, подлежащий уплате за импортированные арендуемые самолеты	-	328
Обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами – долгосрочная часть	745	659
Таможенные пошлины, подлежащие уплате за импортированные арендуемые самолеты	-	54
Прочие долгосрочные обязательства	286	164
<b>Итого прочие долгосрочные обязательства</b>	<b>3 810</b>	<b>4 484</b>

По состоянию на 31 декабря 2014 г. в состав прочих долгосрочных обязательств входила долгосрочная задолженность по НДС в сумме 328 млн руб. и таможенным пошлинам в сумме 54 млн руб., относящаяся к импортированным арендованным воздушным судам и подлежащая уплате ежемесячно равными частями в течение 34 месяцев со дня прохождения ими таможенной очистки. На 31 декабря 2015 года долгосрочная часть по данным видам задолженности отсутствовала. Краткосрочная часть задолженности по НДС и таможенным пошлинам отражена в составе кредиторской задолженности (Примечание 24).

## 30. НЕКОНТРОЛИРУЮЩАЯ ДОЛЯ УЧАСТИЯ

В таблице ниже представлена информация о дочерней компании АО «АК «Россия», в которой имеется неконтролирующая доля участия, значительная для Группы.

	2015 г.	2014 г.
Процент прав голоса, принадлежащих на неконтролирующую долю участия	25 % плюс 1 акция	25 % плюс 1 акция
Убыток, принадлежащий на неконтролирующую долю участия за год	(828)	(1 356)
Накопленные убытки, принадлежащие на неконтролирующие доли участия в дочернем предприятии	(4 637)	(3 809)

Обобщенная финансовая информация по АО «АК «Россия» представлена в таблице ниже:

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Краткосрочные активы	6 843	5 200
Внеоборотные активы	9 363	11 431
Краткосрочные обязательства	15 298	11 974
Долгосрочные обязательства	19 454	19 892

	2015 г.	2014 г.
Выручка	38 771	35 655
Убыток за год	(3 312)	(5 449)
Совокупный убыток за год	(3 312)	(5 449)

По состоянию на 31 декабря 2015 г. и 2014 г. не существует значительных ограничений возможности получения доступа к активам дочернего предприятия или использования их для урегулирования обязательств дочернего предприятия.

### 31. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

По состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. уставный капитал был равен 1 359 млн руб.

	Количество объявленных и размещенных обыкновенных акций (штук)	Количество собственных обыкновенных акций (штук)	Количество обыкновенных акций в обращении (штук)
На 31 декабря 2014 г.	1 110 616 299	(53 716 189)	1 056 900 110
На 31 декабря 2015 г.	1 110 616 299	(53 716 189)	1 056 900 110

Все выпущенные акции полностью оплачены. Общее количество разрешенных к дополнительному выпуску обыкновенных акций составляет 250 000 000 штук (на 31 декабря 2014 г.: 250 000 000 штук) с номинальной стоимостью один рубль за одну акцию (на 31 декабря 2014 г.: один рубль за одну акцию).

Каждая обыкновенная акция дает ее держателю право на один голос.

На 31 декабря 2015 г. собственные акции, выкупленные у акционеров, принадлежали дочерним предприятиям Группы, которые находятся в полной собственности Компании и дочерних обществ:

	31 декабря 2015 г. (штук)	31 декабря 2014 г. (штук)
ООО «Аэрофлот-Финанс»	53 716 189	53 714 098
ООО «Партнер» (далее – «Партнер»)	-	2 091
Итого собственные акции, выкупленные у акционеров	53 716 189	53 716 189

Указанные обыкновенные акции предоставляют права голоса в том же соотношении, что и прочие обыкновенные акции. Руководство Группы фактически контролирует осуществление права голоса, предоставляемое обыкновенными акциями, которые принадлежат предприятиям в составе Группы.

Акции Компании котируются на Московской Бирже и по состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. торговались по цене 56,1 руб. за штуку и 31,8 руб. за штуку.

Компания осуществила эмиссию глобальных депозитарных расписок (ГДР) в декабре 2000 года. С января 2014 года одна ГДР соответствует 5 обыкновенным акциям. На 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. ГДР Группы торговались на Франкфуртской фондовой бирже по цене 3,410 евро и 2,639 евро за единицу, соответственно.

### 32. ДИВИДЕНДЫ

По результатам 2014 года на ежегодном собрании акционеров Компании, проведенном 22 июня 2015 г., было принято решение не объявлять и не выплачивать дивиденды за 2014 год.

27 июня 2014 г. на ежегодном собрании акционеров Компании были утверждены дивиденды за 2013 год в размере 2,4984 руб. на акцию, что соответствует 2 774 млн руб. в пересчете на объявленные и размещенные акции Компании. Все дивиденды объявляются и выплачиваются в рублях.

### 33. ОПЕРАЦИОННЫЕ СЕГМЕНТЫ

В Группе существуют несколько операционных сегментов, но ни один из них, за исключением сегмента «Пассажирские перевозки», не отвечает количественному лимиту для отнесения сегмента к отчетному. Информация по направлениям была объединена в сегмент «Пассажирские перевозки», поскольку услуги по перевозке пассажиров на разных направлениях имеют схожие экономические характеристики и удовлетворяют критериям агрегации.

Результаты деятельности по направлениям пассажирских перевозок оцениваются на основе информации, представленной во внутренних управленческих отчетах, которые рассматриваются генеральным директором Группы. Распределение выручки от пассажирских перевозок по направлениям осуществляется исходя из географического расположения пунктов назначений при осуществлении воздушных перевозок. Выручка от пассажирских перевозок по направлениям используется для оценки результатов деятельности, так как Группа считает, что такая информация является наиболее значимой при оценке результатов.

Информация по сегментам представлена на основе финансовой информации по МСФО.

Активы Группы находятся преимущественно на территории Российской Федерации.

	Пассажирские перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
2015 г.				
Внешняя реализация	412 174	2 999	-	415 173
Реализация между сегментами		13 588	(13 588)	-
Итого выручка	412 174	16 587	(13 588)	415 173
Операционная прибыль				
	42 953	1 196	(42)	44 107
Финансовые доходы				
				15 811
Финансовые расходы				
				(37 715)
Реализация результата хеджирования				
				(23 746)
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий				
				(17)
Убыток до налогообложения				
				(1 560)
Расход по налогу на прибыль				
				(4 934)
Убыток за год				
				(6 494)
На 31 декабря 2015 г.				
Активы по сегментам*				
	295 141	9 523	(13 698)	290 966
Инвестиции в ассоциированные компании				
	-	109	-	109
Нераспределенные активы				
				24 119
Итого активы				
				315 194

\* - включают активы, предназначенные для продажи и обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи (Примечание 20).



	Пассажирские перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
Обязательства по сегментам*	351 056	5 269	(5 211)	351 114
Нераспределенные обязательства	444	33	(277)	200
<b>Итого обязательства</b>				<b>351 314</b>
<b>2015 г.</b>				
Капитальные затраты и приобретения основных средств (Примечание 19)	10 349	408		10 757
Амортизация (Примечание 19)	12 127	284	-	12 411
<b>2014 г.</b>				
Внешняя реализация	317 850	1 921	-	319 771
Реализация между сегментами	2	11 645	(11 647)	-
<b>Итого выручка</b>	<b>317 852</b>	<b>13 566</b>	<b>(11 647)</b>	<b>319 771</b>
<b>Операционная прибыль</b>				
Операционная прибыль	11 225	344	(301)	11 268
Финансовые доходы				2 471
Финансовые расходы				(28 399)
Реализация результата хеджирования				(1 723)
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий				31
<b>Убыток до налогообложения</b>				<b>(16 352)</b>
<b>Расход по налогу на прибыль</b>				
Расход по налогу на прибыль				(794)
<b>Убыток за год</b>				<b>(17 146)</b>
<b>На 31 декабря 2014 г.</b>				
Активы по сегментам	262 661	8 568	(12 860)	258 369
Инвестиции в ассоциированные компании	-	140	-	140
Нераспределенные активы				19 209
<b>Итого активы</b>				<b>277 718</b>
<b>Обязательства по сегментам</b>				
Обязательства по сегментам	291 267	4 165	(4 413)	291 019
Нераспределенные обязательства				204
<b>Итого обязательства</b>				<b>291 223</b>
<b>2014 г.</b>				
Капитальные затраты и приобретения основных средств (Примечание 19)	39 951	622	-	40 573
Амортизация (Примечание 19)	11 118	222	-	11 340

\* - включают активы, предназначенные для продажи и обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи (Примечание 20).

Расходы Группы преимущественно относятся к деятельности по пассажирским перевозкам.

	2015 г.	2014 г.
<b>Пассажирские перевозки:</b>		
<i>Международные рейсы из РФ в:</i>		
СНГ	10 098	8 184
Европу	42 563	33 691
Страны БСВ и Африки	8 992	7 012
Азию	26 651	17 352
Америку	9 934	7 934
<b>Итого выручка от пассажирских перевозок из РФ</b>	<b>98 238</b>	<b>74 173</b>
<i>Международные рейсы в РФ из:</i>		
СНГ	9 480	7 881
Европы	42 615	34 292
Страны БСВ и Африки	9 366	7 148
Азии	28 289	18 074
Америку	9 907	7 921
<b>Итого выручка от пассажирских перевозок в РФ</b>	<b>99 657</b>	<b>75 316</b>
<b>Внутренние перевозки пассажиров</b>		
Внутренние перевозки пассажиров	145 378	104 009
Прочие международные перевозки пассажиров	155	115
<b>Итого выручка от пассажирских перевозок</b>	<b>343 428</b>	<b>253 613</b>

#### 34. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПО КАТЕГОРИЯМ ОЦЕНКИ

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2015 г. представлена в таблицах ниже:

	Прим.	Займы и дебиторская задолженность	Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	Активы, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	30 693	-	-	30 693
Краткосрочные финансовые инвестиции		5 916	1	-	5 917
Финансовая дебиторская задолженность	14	31 722	-	-	31 722
Страховые депозиты по аренде ВС	13	4 790	-	-	4 790
Производные финансовые инструменты	23	-	-	53	53
Долгосрочные финансовые инвестиции	16	-	6 118	-	6 118
Прочие внеоборотные активы		168	-	-	168
<b>Итого финансовые активы</b>		<b>73 289</b>	<b>6 119</b>	<b>53</b>	<b>79 461</b>

	Прим.	Обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка	Производные финансовые инструменты (хеджирование)	Прочие финансовые обязательства	Итого
Производные финансовые инструменты	23	-	4 853	-	4 853
Финансовая кредиторская задолженность	24	-	-	38 793	38 793
Обязательства по финансовой аренде	27	-	-	164 524	164 524
Кредиты и займы	28	-	68 460	68 460	
Прочие долгосрочные обязательства	29	-	-	286	286
Обязательства по выданным гарантиям и поручительствам	26	-	-	1 517	1 517
<b>Итого финансовые обязательства</b>		-	4 853	273 580	278 433

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2014 г. представлена в таблицах ниже:

	Прим.	Займы и дебиторская задолженность	Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	Активы, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка	Производные финансовые инструменты (хеджирование)	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	26 547	-	-	-	26 547
Краткосрочные финансовые инвестиции		960	1	-	-	961
Финансовая дебиторская задолженность	14	30 270	-	-	-	30 270
Страховые депозиты по аренде ВС	13	2 431	-	-	-	2 431
Производные финансовые инструменты	23	-	-	529	36	565
Долгосрочные финансовые инвестиции	16	-	6 115	-	-	6 115
Прочие внеоборотные активы		186	-	-	-	186
<b>Итого финансовые активы</b>		60 394	6 116	529	36	67 075

	Прим.	Обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка	Производные финансовые инструменты (хеджирование)	Прочие финансовые обязательства	Итого
Производные финансовые инструменты	23	(12 360)	(18 791)	-	(31 151)
Финансовая кредиторская задолженность	24	-	-	(33 039)	(33 039)
Обязательства по финансовой аренде	27	-	-	(149 278)	(149 278)
Кредиты и займы	28	-	-	(24 203)	(24 203)
Прочие долгосрочные обязательства	29	-	-	(546)	(546)
<b>Итого финансовые обязательства</b>		(12 360)	(18 791)	(207 066)	(238 217)

## 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ

Группа осуществляет функцию управления рисками, связанными с финансовыми инструментами, которые включают рыночный риск (валютный риск, риск изменения процентных ставок и риск изменения цен на топливо), кредитный риск, риск ликвидности и риск, связанный с управлением капиталом.

### Риск ликвидности

Группа подвержена воздействию риска ликвидности, который заключается в потенциальной неспособности Группы выполнить свои финансовые обязательства при наступлении срока их погашения. Подход Группы к управлению ликвидностью заключается в том, чтобы обеспечить, насколько это возможно, постоянное наличие у Группы ликвидных средств, достаточных для погашения своих обязательств в срок, как в обычных условиях, так и в сложных финансовых ситуациях, без риска недопустимо высоких убытков или ущерба для репутации Группы. Группа осуществляет детальное планирование и прогнозирование денежных потоков для обеспечения ликвидности на достаточном уровне.

Далее в таблице представлена информация о финансовых обязательствах Группы по состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. в расшифровке по договорным срокам погашения (на основании времени, оставшегося с отчетной даты до контрактного срока погашения). Суммы, представленные в таблицах, отражают контрактные недисконтированные потоки денежных средств на соответствующие отчетные даты (с учетом будущих процентных выплат):

31 декабря 2015 г.	Средняя ставка						Итого
	Ставка по контракту	Эффективная ставка	0-12 месяцев	1 года-2 лет	2-5 лет	Более 5 лет	
Займы и кредиты в иностранной валюте	5,5 %	5,5 %	47 456	-	-	-	47 456
Займы и кредиты в рублях	13,4 %	13,4 %	5 345	9 393	6 953	-	21 691
Облигационные займы в рублях	8,3 %	8,3 %	5 206	-	-	-	5 206
Обязательства по финансовой аренде	2,7 %	2,8 %	23 841	24 235	66 228	70 426	184 730
Финансовая кредиторская задолженность			38 793	-	-	-	38 793
Производные финансовые инструменты			4 761	-	-	-	4 761
Обязательства по выданным гарантиям и поручительствам			1 517	-	-	-	1 517
<b>Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты</b>			126 919	33 628	73 181	70 426	304 154

31 декабря 2014 г.	Средняя ставка						Итого
	Ставка по контракту	Эффективная ставка	0-12 месяцев	1 года-2 лет	2-5 лет	Более 5 лет	
Займы и кредиты в иностранной валюте	5,3 %	5,3 %	11 798	366	-	-	12 164
Займы и кредиты в рублях	11,8 %	11,8 %	6 511	194	1 635	-	8 340
Облигационные займы в рублях	8,3 %	8,3 %	517	5 102	-	-	5 619
Обязательства по финансовой аренде	2,9 %	3,0 %	21 103	21 045	56 193	72 144	170 485
Финансовая кредиторская задолженность			33 039	-	-	-	33 039
Производные финансовые инструменты			28 852	4 085	-	-	32 937
<b>Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты</b>			101 820	30 792	57 828	72 144	262 584

На 31 декабря 2015 г. Группа имеет чистые краткосрочные обязательства в сумме 44 775 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: чистые краткосрочные обязательства в сумме 42 923 млн руб.). В результате операций за 2015 год Группа отразила чистый убыток в размере 6 494 млн руб. (за 2014 г.: чистый убыток 17 146 млн руб.). На финансовый результат за 2015 год существенно повлияли курсовые убытки, связанные с падением курса рубля к доллару США, и переоценка производных финансовых инструментов (Примечание 10). Денежный поток от операционной деятельности в 2015 году был положительным и составил 69 664 млн руб. (за 2014 г.: 35 977 млн руб.).

Казначейство Группы обеспечивает гибкость финансирования за счет доступности кредитных линий. По состоянию на 31 декабря 2015 г. в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в сумме 36 840 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 21 562 млн руб.). Дополнительно для улучшения ликвидности руководство планирует повышение операционной эффективности Группы и дальнейший рост денежного потока от операционной деятельности.

### Валютный риск

Группа подвержена воздействию валютного риска в отношении выручки, а также операций по закупкам и привлечению заемных средств, которые выражены в валюте, отличной от рубля. В основном валютный риск возникает по операциям в Евро и долларах США.

Группа осуществляет регулярный анализ тенденций изменения курсов валют. С целью хеджирования риска негативного изменения курсов валют Группой заключен ряд валютных опционных договоров с несколькими российскими банками.

Группа использует обязательства по долгосрочной аренде, номинированные в долларах США, как инструменты хеджирования риска изменения курса доллара США в отношении выручки (Примечание 27).

Величина валютного риска Группы, определенная исходя из номинальной стоимости финансовых инструментов, составила:

Млн руб.	Прим.	31 декабря 2015 г.				31 декабря 2014 г.			
		Долл. США	Евро	Прочие валюты	Итого	Долл. США	Евро	Прочие валюты	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	2 167	449	1 793	4 409	7 626	778	1 350	9 754
Финансовая дебиторская задолженность		18 560	4 062	4 502	27 124	21 820	3 618	3 560	28 998
Страховые депозиты по аренде воздушных судов		4 504	-	-	4 504	2 408	-	-	2 408
Производные финансовые инструменты	23	53	-	-	53	529	36	-	565
Прочие активы		94	71	3	168	66	52	68	186
<b>Итого активы</b>		<b>25 378</b>	<b>4 582</b>	<b>6 298</b>	<b>36 258</b>	<b>32 449</b>	<b>4 484</b>	<b>4 978</b>	<b>41 911</b>
Финансовая кредиторская задолженность		13 691	5 419	2 071	21 181	9 444	4 085	785	14 314
Обязательства по финансовой аренде	27	164 519	-	-	164 519	146 436	-	-	146 436
Краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	28	45 792	-	-	45 792	11 563	-	-	11 563
Долгосрочные кредиты и займы	28	-	-	-	-	360	-	-	360
Производные финансовые инструменты	23	-	4 853	-	4 853	17 325	4 839	-	22 164
<b>Итого обязательства</b>		<b>224 002</b>	<b>10 272</b>	<b>2 071</b>	<b>236 345</b>	<b>185 128</b>	<b>8 924</b>	<b>785</b>	<b>194 837</b>
<b>Итого активы/ (обязательства), нетто</b>		<b>(198 624)</b>	<b>(5 690)</b>	<b>4 227</b>	<b>(200 087)</b>	<b>(152 679)</b>	<b>(4 440)</b>	<b>4 193</b>	<b>(152 926)</b>

Ожидается также, что платежи в сумме приблизительно 126 млн евро, которые относятся к валютно-процентному СВОПу с фиксированной процентной ставкой, описанному в Примечании 23, будут произведены в марте 2016 года.

Повышение или понижение курсов нижеперечисленных валют к рублю по состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г., при сохранении всех прочих переменных без изменения, привело бы к изменению финансового результата на указанные ниже суммы. При проведении анализа предполагалось, что все остальные переменные, в частности процентные ставки, остаются неизменными:

	31 декабря 2015 г.		31 декабря 2014 г.	
	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на убыток после налогообложения ((увеличение)/ уменьшение)	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на убыток после налогообложения ((увеличение)/ уменьшение)
<b>Увеличение курса валюты к рублю:</b>				
Доллар США	50 %	(13 642)	50 %	(55 491)
Евро	50 %	(335)	50 %	145
Прочие валюты	50 %	1 691	50 %	1 677
<b>Снижение курса валюты к рублю:</b>				
Доллар США	50 %	13 642	50 %	55 941
Евро	50 %	335	50 %	(145)
Прочие валюты	50 %	(1 691)	50 %	(1 677)

На 31 декабря 2015 г. увеличение курса доллара США к рублю на 50% привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 79 450 млн руб., изменение курса прочих валют не имело бы существенного влияния на капитал.

### Риск изменения процентной ставки

Группа подвержена риску, связанному с влиянием колебаний рыночных процентных ставок на ее финансовые результаты и денежные потоки. Изменение процентных ставок в основном оказывает влияние на изменение стоимости привлечения кредитов и займов (фиксированная процентная ставка) и на будущие денежные потоки (плавающая процентная ставка на кредиты и займы). В момент привлечения новых кредитов и займов, а также финансовой аренды руководство принимает решение исходя из предположения, что фиксированная или плавающая процентная ставка будет более выгодной для Группы на весь период времени до момента погашения.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. финансовые инструменты Группы распределялись по типам процентных ставок следующим образом:

	Балансовая стоимость	
	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
<b>Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой:</b>		
Финансовые активы	17 767	3 582
Финансовые обязательства	(34 266)	(38 112)
<b>Итого финансовые инструменты с фиксированной ставкой</b>	<b>(16 499)</b>	<b>(34 530)</b>
<b>Финансовые инструменты с плавающей ставкой:</b>		
Финансовые обязательства с плавающей ставкой	(198 137)	(135 225)

На 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. Группа имела привлеченные заемные средства с плавающей процентной ставкой, включая займы и финансовый лизинг. Если бы плавающие составляющие процентных ставок по состоянию на 31 декабря 2015 года и 31 декабря 2014 года были выше или ниже на 20 базовых процентных пункта, то, при отсутствии изменений прочих переменных, влияние на финансовый результат и капитал было бы несущественным (в 2014 году: несущественное влияние).

### Риск изменения цен на авиатопливо

На результаты деятельности Группы существенное влияние оказывает изменение цен на авиатопливо. С целью хеджирования части расходов на авиатопливо от возможного будущего роста цен Группа заключила соглашения с несколькими российскими банками в 2012, 2013 и 2014 годах.

Так как на 31 декабря 2015 года указанные сделки были закрыты в связи с наступлением срока исполнения, влияние изменения стоимости базового актива на отчетную дату не могло оказать существенного влияния на финансовый результат или капитал Группы. Если бы цена на нефть марки «Брент» на 31 декабря 2014 г. была бы выше или ниже на 50 % фактической цены, то, при отсутствии изменений прочих переменных (включая прогнозы будущей цены на нефть), влияние на консолидированный финансовый результат и на величину капитала Группы было бы несущественным.

### Риски, связанные с управлением капиталом

Группа осуществляет управление капиталом с целью обеспечить возможность функционирования в обозримом будущем при максимизации доходности акционеров Компании за счет оптимизации соотношения долга и капитала Группы.

Управление капиталом осуществляется в сравнении с конкурентами из сектора авиаперевозок на основе следующих показателей:

- чистый долг к общему капиталу,
- общий долг к EBITDA,
- чистый долг к EBITDA.

Общая сумма долга включает краткосрочные и долгосрочные (включая краткосрочную часть) кредиты и займы, обязательства по финансовой аренде, обязательства по уплате таможенных пошлин за импортированные арендованные самолеты и обязательство по пенсионному плану с установленными выплатами.

Размер чистого долга рассчитывается как разница между общей суммой долга и суммой денежных средств и их эквивалентов и краткосрочных финансовых инвестиций.

Общий капитал представляет собой сумму капитала, принадлежащего акционерам Компании, и чистого долга.

Показатель EBITDA представляет собой прибыль от операционной деятельности до вычета амортизации и расходов на уплату таможенных пошлин.

Значения показателей представлены ниже:

	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2015 г.	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2014 г.
Общий долг	233 729	174 309
Денежные средства и их эквиваленты и краткосрочные финансовые инвестиции	(36 610)	(27 508)
Чистый долг	197 119	146 801
Капитал, принадлежащий акционерам Компании	(25 523)	(3 631)
Общий капитал	171 596	143 170
EBITDA	58 703	24 840
Чистый долг/Общий капитал	1,1	1,0
Общий долг/EBITDA	4,0	7,0
Чистый долг/ EBITDA	3,4	5,9

Данные показатели рассматриваются руководством Группы в динамике без установления ограничений.

В течение 2015 и 2014 годов отсутствовали изменения в политике управления капиталом.

В 2015 и 2014 годах ни Группа, ни ее дочерние предприятия не имели требований в отношении капитала, установленных третьими сторонами, за исключением законодательно установленного минимально размера уставного капитала.

### Кредитный риск

Кредитный риск представляет собой риск финансовых потерь для Группы, если клиент или контрагент по финансовому инструменту не выполняет своих договорных обязательств, и возникает, в основном, из денежных средств и их эквивалентов, финансовой дебиторской задолженности Группы и инвестиций в ценные бумаги.

Группа осуществляет сделки со следующими типами контрагентов:

- Группа имеет кредитные риски, связанные с туристическими агентствами и организациями отрасли. Значительная доля продаж Группы осуществляется через туристические агентства. В связи с тем, что дебиторская задолженность по туристическим агентствам диверсифицирована, в целом кредитный риск оценивается руководством как низкий.
- Задолженность других авиакомпаний и агентов перед Группой регулируется через клиринговую палату ИАТА. Расчеты на постоянной основе снижают кредитный риск в максимально возможной степени.
- Руководство осуществляет мониторинг инвестиционной деятельности и, в соответствии с текущей политикой, инвестирует только в ликвидные ценные бумаги с высоким кредитным рейтингом, в связи с чем не ожидает, что контрагент не выполнит своих обязательств.

По состоянию на 31 декабря 2015 года общая сумма инвестиций в долевые ценные бумаги составила 6 063 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 6 062 млн руб.), а значительная часть финансовой дебиторской задолженности в сумме 15 079 млн руб. относится к задолженности, регулируемой через клиринговую палату (на 31 декабря 2014 г.: 17 314 млн руб.).

Максимальная подверженность кредитному риску с учетом резерва под обесценение представлена ниже:

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
Денежные средства и их эквиваленты (за исключением денежных средств в кассе) (Примечание 12)	30 626	26 477
Финансовая дебиторская задолженность (Примечание 14)	31 722	30 270
Краткосрочные финансовые инвестиции	5 917	961
Долгосрочные финансовые инвестиции (Примечание 16)	6 118	6 115
Страховые депозиты по аренде ВС (Примечание 13)	4 790	2 431
Прочие внеоборотные активы	168	186
Итого финансовые активы, подверженные кредитному риску	79 341	66 440

Ниже приводится анализ финансовой дебиторской задолженности по кредитному качеству:

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
<i>Просроченная, но не обесцененная задолженность</i>		
- с задержкой платежа менее 90 дней	30	58
- с задержкой платежа от 91 до 2 лет	-	32
Итого просроченная, но не обесцененная задолженность	30	90

## Концентрация кредитного риска

По состоянию на 31 декабря 2015 г. большая часть денежных средств, а также долгосрочных финансовых инвестиций Группы размещена в одном банке с долгосрочным кредитным рейтингом BBB (по состоянию на 31 декабря 2014 г.: в двух банках с долгосрочными кредитными рейтингами BBB и B) и вложена в одну компанию (по состоянию на 31 декабря 2014 г.: одну компанию), что вызывает концентрацию кредитного риска для Группы.

## 36. СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Справедливая стоимость представляет собой сумму, на которую может быть обменян финансовый инструмент в ходе текущей операции между заинтересованными сторонами, за исключением случаев вынужденной продажи или ликвидации. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является котированная на активном рынке цена финансового инструмента.

Оценочная справедливая стоимость финансовых инструментов рассчитывалась Группой исходя из имеющейся рыночной информации (при ее наличии) и на основе надлежащих методик оценки. Однако для интерпретации рыночной информации в целях определения оценочной справедливой стоимости необходимо применять профессиональные суждения. При определении справедливой стоимости финансовых инструментов руководство использует всю имеющуюся рыночную информацию.

**Финансовые инструменты, отраженные по справедливой стоимости.** К данной категории относятся только производные финансовые инструменты, информация о которых представлена в Примечании 23.

**Финансовые активы, отражаемые по амортизированной стоимости.** Справедливая стоимость инструментов с плавающей процентной ставкой обычно равна их балансовой стоимости. Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой основывается на методе дисконтирования сумм ожидаемых поступлений будущих денежных потоков с применением действующих процентных ставок на рынке заимствований для новых инструментов, предполагающих аналогичный кредитный риск и аналогичный срок погашения. Ставки дисконтирования зависят от кредитного риска со стороны контрагента. Балансовая стоимость финансовой дебиторской задолженности (Примечание 14), страховых депозитов по аренде (Примечание 13) и займов выданных (Примечание 16) приблизительно равна их справедливой стоимости, которая относится к уровню 2 по иерархии справедливой стоимости. Денежные средства и их эквиваленты относятся к уровню 1 по иерархии справедливой стоимости и отражаются по амортизированной стоимости, которая приблизительно равна их текущей справедливой стоимости.

**Обязательства, отражаемые по амортизированной стоимости.** Справедливая стоимость финансовых инструментов определяется на основе рыночных котировок, если таковые имеются. Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой и установленным сроком погашения, не имеющих рыночной котировки, основывается на дисконтировании ожидаемых денежных потоков с применением текущих процентных ставок для новых инструментов с аналогичным кредитным риском и сроком до погашения. Балансовая и справедливая стоимости финансовой кредиторской задолженности (Примечание 24), обязательств по финансовой аренде (Примечание 27), займов и кредитов, а также облигационных займов (Примечание 28) на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. существенно не отличались. Справедливая стоимость финансовой кредиторской задолженности, обязательств по финансовой аренде, а также займов и кредитов отнесена к уровням 2, тогда как облигационных займов – к уровню 1 по иерархии справедливой стоимости.

## 37. ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Стороны обычно считаются связанными, если они находятся под общим контролем, или одна из сторон имеет возможность контролировать другую сторону, или может оказывать значительное влияние на принимаемые ею решения по вопросам финансово-хозяйственной деятельности или осуществлять над ней совместный контроль. При рассмотрении взаимоотношений с каждой из возможных связанных сторон принимается во внимание экономическое содержание таких взаимоотношений, а не только их юридическая форма.

Остатки по операциям со связанными сторонами по состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г., а также статьи доходов и расходов по операциям со связанными сторонами за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г., представлены ниже.

### Ассоциированные предприятия

Остатки по операциям с ассоциированными предприятиями по состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г., а также статьи доходов и расходов по операциям с ассоциированными предприятиями за год, закончившийся 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г., представлены ниже.

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
<b>Активы</b>		
Дебиторская задолженность	1	1
<b>Обязательства</b>		
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	111	140

Суммы задолженности по расчетам между Группой и ассоциированными предприятиями в основном будут погашены в денежной форме.

	2015 г.	2014 г.
<b>Операции</b>		
Продажи ассоциированным предприятиям	25	19
Приобретение товаров и услуг у ассоциированных предприятий	1 469	1 372

Приобретение товаров и услуг у ассоциированных предприятий, в основном, включало услуги авиационной безопасности.

### Организации с государственным влиянием

По состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г. 51,17 % акций Компании принадлежало РФ в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Группа осуществляет деятельность в такой экономической среде, в которой предприятия и кредитные организации напрямую или косвенно контролируются Правительством РФ через муниципальные власти, агентства, сообщества и прочие организации, и в совокупности относятся к организациям с государственным влиянием.

Группа приняла решение применить освобождение от раскрытия информации об индивидуально несущественных сделках и остатках по расчетам с государством и его связанными сторонами, так как российское государство осуществляет контроль, совместный контроль или оказывает значительное влияние на такие стороны.

Операции Группы с организациями с государственным влиянием, включают, но не ограничиваются:

- банковские услуги,
- операции с производными финансовыми инструментами,
- инвестиции в ОАО «МАШ»,
- финансовый лизинг и операционная аренда,
- гарантии по обязательствам,
- покупку услуг по аэронавигационному обеспечению и аэропортовые услуги; а также
- государственные субсидии, в том числе, на покрытие убытков от перевозки пассажиров по двум государственным программам перевозки жителей Калининградской области и Дальнего Востока в европейскую часть России и обратно.

Ниже представлены остатки производных финансовых инструментов и денежных средств на расчетных и валютных счетах банков с государственным влиянием:

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
<b>Активы</b>		
Денежные средства	8 060	15 781
Производные финансовые инструменты		
ПАО «Сбербанк России»	53	529
<b>Обязательства</b>		
Производные финансовые инструменты		
ПАО «Сбербанк России»	-	(9 887)
ПАО «ВТБ»	-	(4 613)

Величина обязательств Группы по финансовой аренде раскрыта в Примечание 27. Доля обязательств перед государственными компаниями в отношении финансовой аренды составляет около 3 % (в 2014 году 12 %). Величина будущей минимальной суммы арендных платежей по нерасторжимым договорам операционной аренды ВС раскрыта в Примечании 38 и составляет около 6 % (в 2014 году 7 %). Доля процентных расходов в отношении финансовой аренды составляет около 30 %, доля расходов по операционной аренде составила около 1 % (в 2014 году: 30 % и 2 % соответственно).

За год, закончившийся 31 декабря 2015 г., доля операций с организациями с государственным влиянием составила менее 10 % от операционных расходов и менее 3 % от выручки (в 2014 году: менее 12 % и менее 3 %, соответственно). Данные расходы включают преимущественно расходы на услуги аэронавигации и обслуживание ВС в аэропортах с государственной долей владения, а также поставки горюче-смазочных материалов организациями с государственной долей владения.

По состоянию на 31 декабря 2015 г. Группа выдала гарантии организации с государственной долей владения под обеспечение обязательств в рамках тендерных процедур в размере 627 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 398 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2015 г. в некоторых дочерних компаниях Группы неконтролирующей долей участия в сумме 4 623 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 3 862 млн руб.) владеет государство или организации с государственным влиянием.

К операциям с государством также относятся расчеты и обороты по налогам, сборам и таможенным пошлинами, которые раскрыты в Примечаниях 7, 8, 9, 11, 14, 17, 24 и 29.

### Вознаграждение ключевого руководящего персонала

Вознаграждение ключевому руководящему персоналу (членам Совета директоров и Правления, а также руководству летного и наземного состава, обладающему полномочиями и ответственностью в вопросах руководства, контроля и планирования деятельности Группы), включая заработную плату и премии, а также прочие компенсации, составило 748 млн руб. (в 2014 году: 953 млн руб.).

Указанные вознаграждения главным образом представлено краткосрочными выплатами. Суммы приведены до вычета налога на доходы физических лиц, но не включают обязательные страховые взносы во внебюджетные фонды. Согласно российскому законодательству Группа отчисляет средства в Пенсионный фонд РФ как часть обязательных страховых взносов за всех своих сотрудников, в том числе ключевой руководящий персонал.

### Программы премирования, основанные на капитализации

В 2013 году Группа утвердила программы премирования для руководящего персонала Группы и членов Совета Директоров Компании. Данные программы действуют в течение 3 лет и включают в себя по 3 транша выплат денежными средствами. Суммы выплат зависят как от абсолютного роста капитализации Компании, так и от динамики роста капитализации Компании по сравнению с компаниями аналогами по итогам отчетного периода. Справедливая сто-

имость обязательств по программам премирования была определена на основании роста капитализации Компании за 2015 год.

Расходы, связанные с программами премирования, составили 205 млн руб. в 2015 году и были отражены в составе расходов на оплату труда и прочих финансовых расходов в консолидированном отчете о прибыли или убытке Группы (в 2014 году: 566 млн руб.). непогашенная сумма обязательства по этим программам на 31 декабря 2015 г. составила 452 млн руб. (на 31 декабря 2014 г. составила 247 млн руб.)

### Перекрестное владение акциями

По состоянию на 31 декабря 2015 г. компании ООО «Аэрофлот-Финанс» дочернему предприятию Группы со 100 %-ной долей участия, принадлежало 53 716 189 обыкновенных акций (на 31 декабря 2014 г.: ООО «Аэрофлот-Финанс» и ООО «Партнер», дочерним предприятиям Группы со 100 %-ной долей участия, принадлежало 53 714 098 обыкновенных акций и 2 091 обыкновенных акций Компании соответственно) (Примечание 31).

### 38. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ОПЕРАЦИОННОЙ АРЕНДЕ

Будущие минимальные суммы арендных платежей по нерасторжимым договорам операционной аренды ВС и прочим договорам аренды с третьими лицами и связанными сторонами (Примечание 37) приведены ниже:

	31 декабря 2015 г.	31 декабря 2014 г.
По требованию или в течение 1 года	57 356	42 694
От 1 года до 5 лет	202 376	179 654
После 5 лет	219 353	209 804
<b>Итого обязательства по операционной аренде</b>	<b>479 085</b>	<b>432 152</b>

Указанные суммы представляют собой базовую величину арендной платы и не включают отчисления на техническое обслуживание, выплачиваемые арендодателю на основании фактического налета часов, и другие переменные расходы.

Перечень ВС Группы, эксплуатировавшихся на условиях операционной аренды по состоянию на 31 декабря 2015 г., приведен в Примечании 1. Согласно условиям операционной аренды ВС получены в аренду на срок от 2 до 16 лет с возможностью продления срока аренды.

Группой был заключен ряд договоров с российскими банками, в соответствии с которыми банки гарантируют оплату обязательств Группы по заключенным договорам аренды ВС.

### 39. ДОГОВОРНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО КАПИТАЛЬНЫМ ВЛОЖЕНИЯМ

По состоянию на 31 декабря 2015 г. Группа заключила договоры на покупку в будущем основных средств у третьих лиц на общую сумму 958 048 млн руб. (на 31 декабря 2014 г.: 776 579 млн руб.). Данные договорные обязательства в основном относятся к приобретению 3 ВС типа Боинг В777 (на 31 декабря 2014 г.: 6 ВС), 22 ВС типа Боинг В787 (на 31 декабря 2014 г.: 22 ВС), 22 ВС Аэробус А350 (на 31 декабря 2014 г.: 22 ВС) и 62 ВС типа Аэробус А320/321 (на 31 декабря 2014 г.: 62). Группа планирует использовать указанные ВС на условиях операционной или финансовой аренды, в связи с чем не ожидает оттока денежных средств по заключенным договорам приобретения.

### 40. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

#### Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность

Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Она особенно чувствительна к колебаниям цен на нефть и газ. Налоговое, валютное и таможенное законодательство Российской Федерации продолжают развиваться, подвержены частым изменениям и допускают возможность разных толкований. Низкие цены на нефть, сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также продолжающееся действие международных санкций в отношении некоторых российских компаний и граждан оказывали

негативное влияние на российскую экономику в 2015 году. Действие указанных факторов способствовало экономическому спаду в стране, характеризующемуся падением показателя валового внутреннего продукта. Финансовые рынки по-прежнему характеризуются отсутствием стабильности, частыми и существенными изменениями цен, и увеличением спредов по торговым операциям. Рейтинг Российской Федерации был понижен до уровня «ниже инвестиционного». Данная экономическая среда оказывает значительное влияние на деятельность и финансовое положение Группы. Руководство предпринимает необходимые меры для обеспечения устойчивой деятельности Группы. Тем не менее будущие последствия текущей экономической ситуации сложно прогнозировать, и текущие ожидания и оценки руководства могут отличаться от фактических результатов.

Группа продолжает следить за ситуацией и осуществлять комплекс мер по минимизации влияния возможных рисков на операционную деятельность Группы и ее финансовое положение.

Значительную часть своих операций Группа осуществляет на территории РФ. Как следствие, Группа может быть подвержена рискам, характерным для экономических и финансовых рынков РФ, обладающих признаками развивающихся рынков. Юридическое и налоговое законодательство продолжает развиваться, но характеризуется наличием различных толкований и внесением частых изменений, что наряду с прочими законодательными и налоговыми барьерами накладывает дополнительные сложности на компании, осуществляющие деятельность в РФ. Настоящая консолидированная финансовая отчетность отражает оценку руководства Группы влияния российской бизнес-среды на деятельность и финансовое положение Группы. Будущее состояние российской бизнес-среды может отличаться от оценок руководства.

В октябре 2015 года, в следствии аннулирования сертификата эксплуатанта компании ОАО «АК «Трансаэро», Советом директоров Компании было одобрено использование собственных денежных средств компаниями ПАО «Аэрофлот» и ООО «Аэрофлот-Финанс» для финансирования производственной деятельности ОАО «АК «Трансаэро» в виде выдачи займов, гарантий и поручительств, а также перевозки пассажиров на рейсах компаний Группы. В конце октября 2015 года Группа получила временные допуски на 56 маршрутов ОАО «АК «Трансаэро».

### Условные налоговые обязательства

Налоговая система РФ продолжает развиваться и характеризуется частыми изменениями законодательных норм, официальных разъяснений и судебных решений, временами нечетко изложенных и противоречивых, что допускает их неоднозначное толкование различными налоговыми органами. Проверками и расследованиями в отношении правильности исчисления налогов занимаются несколько регулирующих органов, имеющих право налагать крупные штрафы и начислять пени. Правильность исчисления налогов в отчетном периоде может быть проверена в течение трех последующих календарных лет; однако при определенных обстоятельствах этот срок может увеличиваться. В последнее время практика в РФ такова, что налоговые органы занимают более жесткую позицию в части интерпретации и требований соблюдения налогового законодательства.

Данные обстоятельства могут привести к тому, что налоговые риски в РФ будут гораздо выше, чем в других странах. Руководство Группы, исходя из своего понимания применимого российского налогового законодательства, официальных разъяснений и судебных решений, считает, что налоговые обязательства в данной консолидированной финансовой отчетности отражены в адекватной сумме. Тем не менее, трактовка этих положений соответствующими органами может быть иной и, в случае если они смогут доказать правомерность своей позиции, это может оказать значительное влияние на настоящую консолидированную финансовую отчетность.

С 1 июля 2015 г. Правительством Российской Федерации принято решение снизить на два года до 10 % НДС по внутренним воздушным перевозкам пассажиров и багажа. Это направлено на улучшение финансово-экономического положения компаний, оказывающих услуги по внутренним воздушным перевозкам.

В соответствии с изменениями в Налоговом Кодексе РФ, принятым в 2015 году, суммы акциза, начисленные при получении авиационного топлива авиакомпаниями Группы, подлежат вычетам с применением коэффициентов (2015 год – 2; 2016 год – 1,84).

С 1 января 2015 года в российский Налоговый кодекс введена концепция фактического права на доход, выплачиваемый из РФ в целях применения льготных положений договоров об избежании двойного налогообложения (концепция

бенефициарной собственности). Учитывая отсутствие практики в отношении новых правил, последствия любых споров с налоговыми органами в отношении соблюдения требований подтверждения бенефициарной собственности не могут быть точно оценены, однако они могут быть существенными для Группы.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании в значительной степени соответствует международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития, но характеризуется определенной спецификой. Законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает возможность доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам с взаимозависимыми лицами и определенным видам сделок с независимыми лицами), если цена сделки не соответствует рыночной. Руководство внедрило систему внутреннего контроля в целях выполнения требований действующего законодательства о трансфертном ценообразовании.

Налоговые обязательства, возникающие в результате операций между организациями Группы, определяются на основе фактической цены сделки. Существует вероятность того, что по мере дальнейшего развития практики применения правил трансфертного ценообразования эти цены могут быть оспорены. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом.

Изменения в налоговом законодательстве или его применение в части таких вопросов, как трансфертное ценообразование, могут существенно увеличить эффективную налоговую ставку Группы.

Помимо указанных выше вопросов руководство полагает, что Группа не имеет иных значительных возможных обязательств по состоянию на 31 декабря 2015 г. и 31 декабря 2014 г., связанных с налоговыми рисками, вероятность которых оценивается как «больше, чем незначительная».

Данные значения являются оценочными, возникающими в результате неопределенности в интерпретации применимого российского налогового законодательства и соответствующих требований к документации. Руководство намерено решительно защищать позиции и интерпретации Группы, использовавшиеся при исчислении налогов, отраженных в данной консолидированной финансовой отчетности, если они будут оспорены налоговыми органами.

### Страхование

Группа осуществляет страхование в соответствии с требованиями законодательства. Группа также страхует риски по различным программам добровольного страхования, включая ответственность руководителей, ответственность Группы, риски утраты имущества ВС в операционной и финансовой аренде.

### Судебные разбирательства

В течение отчетного периода Группа принимала участие (как в качестве истца, так и в качестве ответчика) в нескольких судебных разбирательствах, возникших в ходе обычной финансово-хозяйственной деятельности. По мнению руководства, в настоящее время не существует каких-либо текущих судебных разбирательств или исков, которые могут оказать существенное влияние на результаты деятельности или финансовое положение Группы.

## СВЕДЕНИЯ ОБ ОСНОВНЫХ ДОЧЕРНИХ И ЗАВИСИМЫХ ОБЩЕСТВАХ

по состоянию на 31 декабря 2015 года

Полное и сокращенное наименование	Доля	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2015 год, тыс. руб.	Прибыль (убыток) по РСБУ за 2015 год, тыс. руб.	Размер дивидендов, полученных в 2015 году, руб.
Акционерное общество «Авиакомпания «Россия», АО «Авиакомпания «Россия»	75 % минус 1 акция	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании - национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции	689 173	Осуществление внутренних и международных воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и выполнение авиационных работ, включая осуществление деятельности по обеспечению пассажиров и багажа	38 754 501	817 745	-
Акционерное общество «Авиакомпания «Аврора», АО «Авиакомпания «Аврора»	51,0132	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании - национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции	24 293	Выполнение коммерческих пассажирских и грузовых воздушных перевозок на внутренних и международных воздушных линиях, а также выполнение иных авиационных работ	14 165 758	453 703	-
Открытое акционерное общество «Владивосток Авиа», ОАО «Владивосток Авиа»	52,16	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании - национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции	274 122 792	Выполнение авиационных перевозок пассажиров, багажа, почты, грузов на внутренних и международных авиалиниях		В стадии ликвидации	
Акционерное общество «Оренбургские авиалинии», АО «Оренбургские авиалинии»	100	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании - национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции	665 503 000	Осуществление внутренних и международных коммерческих воздушных перевозок	22 765 853	506 396	-
Акционерное общество «ДОНАВИА», АО «ДОНАВИА»	100	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании - национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции	328 863 260	Осуществление внутренних и международных коммерческих воздушных перевозок	11 086 633	467 844	-

\* ПАО «Аэрофлот» участвует в ОАО «Владивосток Авиа» через АО «Авиакомпания «Аврора».

Полное и сокращенное наименование	Доля	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2015 год, тыс. руб.	Прибыль (убыток) по РСБУ за 2015 год, тыс. руб.	Размер дивидендов, полученных в 2015 году, руб.
Общество с ограниченной ответственностью «Авиакомпания «Победа», ООО «Авиакомпания «Победа»	100	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании - национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Доля	1 200 000 000	Авиационные перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты по международным и внутренним авиалиниям на коммерческой основе	11 029 661	37 234	-
Акционерное общество «Шеротель», АО «Шеротель»	100	Обеспечение размещения по минимальным контролируемым тарифам экипажей, пассажиров (в сбойных ситуациях) ПАО «Аэрофлот», дочерних и зависимых авиакомпаний ПАО «Аэрофлот»	Акции	882 812 539	Строительство, оборудование и реконструкция гостиничных комплексов, офисно-гостиничных комплексов, офисов и объектов вспомогательного значения, переработка углеводородов, эксплуатация гостиничных комплексов, офисно-гостиничных комплексов и офисов	1 718 693	-181 506	-
Акционерная компания с ограниченной ответственностью «АЛЪТ Рейсбюро А/С»	100	Оказание туристических и сопутствующих услуг (продажа авиабилетов, визовая поддержка)	Акции	452 915	Организация путешествий, в том числе групповых, в рамках бюро путешествий, а также связанная с этим торговля	105 104	-2 365	-
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот-Финанс», ООО «Аэрофлот-Финанс»	99,9999	Обеспечение реализации инвестиционных проектов ПАО «Аэрофлот» (например, приобретение акций ПАО «Аэрофлот» у НРБ, приобретение акций авиакомпаний Росавиа)	Доля в уставном капитале	5 729 228 886	Оказание информационных и консультационных услуг по поводу выпуска и обращения ценных бумаг, сбор и предоставление информации о конъюнктуре рынка ценных бумаг и финансового рынка заинтересованным физическим и юридическим лицам	-	418 584	-
Закрытое акционерное общество «Аэромар», ЗАО «Аэромар»	51	Обеспечение поставок бортового питания, оказание услуг по уборке и экипажировке салонов воздушных судов ПАО «Аэрофлот», дочерних и зависимых авиакомпаний по минимальным контролируемым тарифам	Акции	28 050	Производство и поставка бортового питания и напитков на борт воздушных судов, а также предоставление комплекса иных услуг российским и иностранным авиакомпаниям, и предоставление иных услуг обществу питания, включая приготовление и доставку питания по заказам предприятий и организаций	14 031 367	854 207	-



## СВЕДЕНИЯ О КРУПНЫХ СДЕЛКАХ

Полное и сокращенное наименование	Доля	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2015 год, тыс. руб.	Прибыль (убыток) по РСБУ за 2015 год, тыс. руб.	Размер дивидендов, полученных в 2015 году, руб.
Общество с ограниченной ответственностью «Транснау-тик Аэро ГмбХ»	49	Агент по продаже грузовых перевозок в Германии	Доля в уставном капитале	105 154	Маркетинг и прием фрахтовых заказов на воздушные перевозки по всему миру с помощью авиакомпании «Аэрофлот» и других авиакомпаний, производящих воздушные перевозки грузов, а также помощь в создании структур воздушных перевозок грузов в России и других странах СНГ и все связанные с этим операции		В стадии банкротства	
Акционерное общество «АэроМАШ - Авиационная Безопасность», АО «АэроМАШ - АБ»	45	Обеспечение авиационной безопасности в аэропортах, прежде всего в базовом аэропорту ПАО «Аэрофлот» - Шереметьево	Акции	45 000	Предполетный досмотр пассажиров, членов экипажей гражданских воздушных судов, обслуживающего персонала, ручной клади, багажа, грузов, почты и бортовых запасов	2 716 224	53 338	13 585
Акционерное общество «Международный аэропорт Шереметьево», АО «МАШ»	8,96	Базовый аэропорт для ПАО «Аэрофлот»	Акции	2 259 687 350	Обслуживание воздушных судов, пассажиров и грузов	22 911 143	-7 860 387	-
Публичное акционерное общество «Транспортная Клиринговая Палата», ПАО «ТКП»	3,85	Обеспечение профессиональной организации взаиморасчетов между агентствами и авиакомпаниями	Акции	50 000	Организация, проведение и совершенствование взаиморасчетов по выручке за перевозки пассажиров, багажа, почты, грузов, за страхование пассажиров, багажа, почты, грузов и другие оказанные услуги между участниками и субъектами системы взаиморасчетов	2 283 114	1 190 068	44 550
Частное профессиональное образовательное учреждение «Авиационная школа Аэрофлота», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	-	Подготовка летных кадров, авиационных специалистов. Стратегический актив, созданный с целью восполнения нехватки квалифицированных специалистов для ПАО «Аэрофлот» и других авиакомпаний	Вклад Учредителя	1 339	Профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка специалистов в области гражданской авиации и туристической отрасли в соответствии с конкретными потребностями государственных и региональных органов и организаций (учреждений, предприятий), а также организаций иных форм собственности и частных лиц	277 428	19 940	Не применимо

Наименование контрагента	Предмет сделки	Цена	Срок	Орган управления, принявший решение
АО «Авиакомпания «Россия»	Коммерческое управление ПАО «Аэрофлот» загрузкой рейсов АО «Авиакомпания «Россия» (включая ценообразование и продажу авиабилетов на такие рейсы) в рамках соглашения о совместной эксплуатации рейсов «код-шеринг/блок мест» на основе модели «компьютерных» (региональных) перевозок	Не более 47 млрд руб.	01.11.2015 - 31.10.2016	Общее собрание акционеров (протокол № 37 от 25.06.2015)

## СВЕДЕНИЯ О СДЕЛКАХ С ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ

Наименование контрагента	Предмет сделки	Цена	Срок	Заинтересованные лица	Основание заинтересованности	Орган управления, принявший решение
АО «Оренбургские авиалинии»	Коммерческое управление ПАО «Аэрофлот» загрузкой ряда рейсов АО «Оренбургские авиалинии» в рамках соглашения о совместной эксплуатации рейсов («код-шеринг/блок мест»)	2 505 440 000 руб.	01.01.2015 - 31.03.2015	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «Оренбургские авиалинии»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 9 от 19.01.2015)
АО «Шеротель»	Организация размещения работников ПАО «Аэрофлот»	Не превышает 1 019 309 950 руб.	01.01.2015 - 31.12.2016	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «Шеротель»; член Правления ПАО «Аэрофлот» В.Я. Зингман является членом Совета директоров АО «Шеротель»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 9 от 19.01.2015)
АО «ДОНАВИА»	Оказание услуг по технической поддержке эксплуатации воздушных судов в аэропорту Шереметьево	1 000 000 руб.	01.01.2015 - 31.12.2016	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «ДОНАВИА»; член Правления ПАО «Аэрофлот» В.Я. Зингман является членом Совета директоров АО «ДОНАВИА»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 9 от 19.01.2015)
АО «Авиакомпания «Аврора»	Оказание медицинских услуг для членов летных экипажей ПАО «Аэрофлот»	Не превышает 350 000 руб.	01.01.2015 - 31.12.2015	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров «Авиакомпания «Аврора»; член Правления ПАО «Аэрофлот» В.Н. Антонов является членом Совета директоров АО «Авиакомпания «Аврора»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 9 от 19.01.2015)

Наименование контрагента	Предмет сделки	Цена	Срок	Заинтересованные лица	Основание заинтересованности	Орган управления, принявший решение
АО «МАШ»	Аренда недвижимого имущества	3 070,30 долл. США	01.11.2014 - 30.09.2015	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «МАШ»	Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 9 от 19.01.2015)
АО «Оренбургские авиалинии»	Предоставление займа в пользу АО «Оренбургские авиалинии»	1 000 000 000 руб.	не более трех лет с момента предоставления первой части займа	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «Оренбургские авиалинии»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 12 от 19.01.2015)
ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	Оказание услуг при проведении практических занятий на воздушных судах	Не превышает 3 000 000 руб.	10.02.2015 - 01.03.2016	Член Попечительского совета ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» И.П. Чалик является членом Правления ПАО «Аэрофлот»	Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 13 от 04.03.2015)
АО «Авиакомпания «Россия»	Предоставление займа в пользу АО «Авиакомпания «Россия»	2 300 000 000 руб.	Не более одного года с момента предоставления займа или первой его части	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «Авиакомпания «Россия»; член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» Р.В. Пахомов является членом Совета директоров АО «Авиакомпания «Россия»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 14 от 19.03.2015)
АО «Оренбургские авиалинии»	Оказание технической поддержки эксплуатации воздушных судов ПАО «Аэрофлот» в аэропорту г. Оренбурга	Не превышает 30 000 000 руб.	01.07.2015 - 01.07.2020	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «Оренбургские авиалинии»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 16 от 14.05.2015)

Наименование контрагента	Предмет сделки	Цена	Срок	Заинтересованные лица	Основание заинтересованности	Орган управления, принявший решение
АО «Оренбургские авиалинии»	Оказание представительских (агентских) услуг для АО «Оренбургские авиалинии»	Не более 8 201 000 руб.	01.04.2015 - 31.12.2015	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «Оренбургские авиалинии»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;	Совет директоров (протокол № 16 от 14.05.2015)
АО «Авиакомпания «Россия»	оказание представительских (агентских) услуг для АО «Авиакомпания «Россия»	Не более 55 020 000 руб.	01.04.2015 - 31.12.2015	Член Правления ПАО «Аэрофлот» В.Я. Зингман является членом Совета директоров АО «Авиакомпания «Россия»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;	Совет директоров (протокол № 16 от 14.05.2015)
АО «Авиакомпания «Аврора»	Оказание представительских (агентских) услуг для АО «Авиакомпания «Аврора»	Не более 22 161 000 руб.	01.05.2015 - 31.12.2015	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «Авиакомпания «Аврора»; член Правления ПАО «Аэрофлот» В.Н. Антонов является членом Совета директоров АО «Авиакомпания «Аврора»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;	Совет директоров (протокол № 16 от 14.05.2015)
ООО «Авиакомпания «Победа»	Продажа авиационно-технического имущества	Не более 100 000 000 руб.	01.04.2015 - 31.12.2015	Большинство членов Правления ПАО «Аэрофлот» являются членами Совета директоров ООО «Авиакомпания «Победа»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;	Совет директоров (протокол № 16 от 14.05.2015)

Наименование контрагента	Предмет сделки	Цена	Срок	Заинтересованные лица	Основание заинтересованности	Орган управления, принявший решение
ЗАО «Аэромар»	Оказание для ПАО «Аэрофлот» услуг по внутренней уборке и экипировке воздушных судов	Не более 1 578 566 217 руб.	01.07.2015 - 30.06.2016	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров ЗАО «Аэромар»; член Правления ПАО «Аэрофлот» В.Я. Зингман является членом Совета директоров ЗАО «Аэромар»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;	Общее собрание акционеров (протокол № 37 от 25.06.2015)
АО «Авиакомпания «Аврора»	Передача АО «Авиакомпания «Аврора» исключительных прав на фирменный стиль	49 665 000 руб.	-	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», член Правления ПАО «Аэрофлот» Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «Авиакомпания «Аврора»; член Правления ПАО «Аэрофлот» В.Н. Антонов является членом Совета директоров АО «Авиакомпания «Аврора»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;	Совет директоров (протокол № 1 от 31.07.2015)
ООО «Авиакомпания «Победа»	Передача ООО «Авиакомпания «Победа» исключительных прав на фирменный стиль	31 500 000 руб.	-	Большинство членов Правления ПАО «Аэрофлот» являются членами Совета директоров ООО «Авиакомпания «Победа»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;	Совет директоров (протокол № 1 от 31.07.2015)
АО «Оренбургские авиалинии»	Оказание представительских (агентских) услуг для АО «Оренбургские авиалинии»	8 201 000 руб.	31.12.2015	Член Правления ПАО «Аэрофлот» В.Я. Зингман является членом Совета директоров АО «Оренбургские авиалинии»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;	Совет директоров (протокол № 1 от 31.07.2015)

Наименование контрагента	Предмет сделки	Цена	Срок	Заинтересованные лица	Основание заинтересованности	Орган управления, принявший решение
АО «Оренбургские авиалинии»	Сделка по предоставлению ПАО «Аэрофлот» поручительства в пользу ПАО «Сбербанк» по платежным обязательствам АО «Оренбургские авиалинии» овердрафтном кредите	Не более 686 900 000 руб.	12 месяцев с даты заключения кредитного договора	Член Правления ПАО «Аэрофлот» В.Я. Зингман является членом Совета директоров АО «Оренбургские авиалинии»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 2 от 03.09.2015)
АО «Шеротель»	Услуги по обслуживанию пассажиров ПАО «Аэрофлот» в залах ожидания повышенной комфортности аэропорта Шереметьево и аэропорта Пулково	Не более 900 000 000 руб.	01.01.2016 - 31.12.2016	Член Совета директоров АО «Шеротель» Н.Б. Алтухов является членом Правления ПАО «Аэрофлот»; член Совета директоров АО «Шеротель» В.Я. Зингман является членом Правления ПАО «Аэрофлот»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 6 от 20.11.2015)
АО «МАШ»	Услуги по наземному обслуживанию воздушных судов ПАО «Аэрофлот»	1 300 000 руб.	01.09.2015 - 31.08.2018	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «МАШ»	Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 6 от 20.11.2015)
АО «МАШ»	Предоставление ПАО «Аэрофлот» мест стоянок воздушных судов в аэропорту Шереметьево	Не превышает 115 000 000 руб.	01.09.2015 - 31.08.2018	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «МАШ»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 6 от 20.11.2015)
АО «МАШ»	Предоставление услуг по обслуживанию пассажиров ПАО «Аэрофлот» в залах ожидания повышенной комфортности аэропорта Шереметьево	Не превышает 600 000 000 руб.	01.09.2015 - 31.08.2018	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «МАШ»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 6 от 20.11.2015)

Наименование контрагента	Предмет сделки	Цена	Срок	Заинтересованные лица	Основание заинтересованности	Орган управления, принявший решение
АО «МАШ»	Предоставление аэропортовых услуг в аэропорту Шереметьево	Не превышает 4 500 000 000 руб.	01.09.2015 - 31.08.2018	Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот», Д.П. Сапрыкин является членом Совета директоров АО «МАШ»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 6 от 20.11.2015)
ООО «Авиакомпания «Победа»	Оказание технической поддержки эксплуатации воздушных судов ООО «Авиакомпания «Победа»	30 000 000 руб.	31.12.2015 - 31.12.2017	Большинство членов Правления ПАО «Аэрофлот» являются членами Совета директоров ООО «Авиакомпания «Победа»	Общество владеет 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке; Лицо занимает должность в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке	Совет директоров (протокол № 6 от 20.11.2015)

## ИНФОРМАЦИЯ О СДЕЛКАХ, СОВЕРШЕННЫХ ЧЛЕНАМИ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ПАО «АЭРОФЛОТ»

№	ФИО	Должность	Вид сделки (покупка/продажа)	Дата	Количество	Доля от уставного капитала
1	Богданов Кирилл Игоревич	Заместитель генерального директора по информационным технологиям, член Правления	покупка	17.09.2015	185 800	0,0167 %
2	Богданов Кирилл Игоревич	Заместитель генерального директора по информационным технологиям, член Правления	продажа	23.12.2015	185 800	0,0167 %

## СВЕДЕНИЯ О РЕЗУЛЬТАТАХ ИСПОЛНЕНИЯ ПОРУЧЕНИЙ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1		Обеспечение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности организаций (Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Указ Президента Российской Федерации от 02.04.2013 № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции», Национальный план противодействия коррупции на 2014–2015 годы, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 11.04.2014 № 226)	
1.1	Поручение директора Департамента государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации А.А. Сороко от 26.02.2015 № П17-9104 (вх. от 02.03.2015 № 1601)	До 30.04.2015 года представить в Департамент государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации сведения о своих доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера супруги (супруга) и несовершеннолетних детей за 2014 год	Сведения представлены в установленный срок
1.2	Постановление Правительства Российской Федерации от 09.01.2014 № 10 (вх. от 13.01.2014 № 158)	О порядке сообщения отдельным категориям лиц о получении подарка в связи с их должностным положением или исполнением ими служебных (должностных) обязанностей, сдачи и оценки подарка, реализации (выкупа) и зачисления средств, вырученных от его реализации	Выполняется. С должностными лицами заключены дополнительные соглашения в части установления обязанности соблюдать запреты и ограничения, исполнять обязанности, установленные в целях противодействия коррупции нормативными правовыми актами Российской Федерации. Правлением 15.11.2013 утвержден Кодекс корпоративной этики, разделы 10 и 11 которого содержат положения о противодействии коррупции, предупреждении и разрешении конфликтов интересов. Приказом генерального директора от 11.02.2015 № 54 утвержден План мероприятий по противодействию коррупции на 2015 год (далее – План). В соответствии с Планом разработаны и утверждены:
1.3	Поручение Председателя Правительства Российской Федерации от 05.05.2014 № ДМ-П17-3229 (вх. от 08.05.2014 № 3465)	Прошу обеспечить реализацию Национального плана противодействия коррупции на 2014–2015 годы, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 11.04.2014 № 226	Порядок уведомления руководства о фактах обращения в целях склонения работников к совершению коррупционных правонарушений (приказ от 02.07.2015 № 218); Перечень должностей работников, замещаемых на основании трудового договора, на которые распространяются запреты, ограничения и обязанности, установленные Федеральным законом «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами (приказ от 17.07.2015 № 236); Порядок уведомления работодателя о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов (приказ от 31.07.2015 № 250); Порядок сообщения работниками о получении подарка в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, участие в которых связано с их должностным положением или исполнением ими должностных обязанностей, порядок сдачи и оценки подарка, реализации выкупа и зачисления средств, вырученных от его реализации (выкупа) (приказ от 17.03.2016 № 78). Советом директоров 21.12.2015 (протокол № 8) утверждены: Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот»; Положение о системе конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия». Информация о ходе исполнения поручения Правительства Российской Федерации от 01.10.2014 № РД-П17-7398 направлена директору Департамента государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации А.В. Сороко (исх. от 02.09.2015 № 12-1180)
1.4	Поручение Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации Д.О. Рогозина от 01.10.2014 № РД-П17-7398 (вх. от 06.10.2014 № 7589)	Во исполнение подпункта «с» пункта 2 Национального плана противодействия коррупции на 2014–2015 гг. в срок до 01.08.2015: Организациям, созданным для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации (по списку), обеспечить разработку и принятие нормативных правовых актов в соответствии с разделом III прилагаемого перечня и направить информацию в Правительство Российской Федерации	
1.5	Поручение директора Департамента государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации А.В.Сороко от 19.08.2015 № П17-40813 (вх. от 21.08.2015 № 6753)	Принять необходимые меры по выполнению поручения Правительства Российской Федерации № РД-П17-7398 от 01.10.2014, принятого во исполнение подпункта «с» пункта 2 Национального плана противодействия коррупции на 2014–2015 годы, о представлении в Правительство Российской Федерации информации о разработанных и принятых нормативных правовых актах в целях противодействия коррупции	

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1.6	Статья 92 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Глава VIII приказа ФСФР России от 04.10.2011 № 11-46/пз-н «Об утверждении Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг». Приказ Минэкономразвития России от 11.05.2011 № 208 «Об утверждении раскрытия информации открытыми акционерными обществами, акции которых находятся в государственной собственности, и государственными (муниципальными) унитарными предприятиями»	Раскрывать информацию в объеме и порядке, которые установлены федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг. Раскрывать информацию акционерным обществам, включенным в прогнозный план приватизации.	Выполняется. Положение об организации информационного взаимодействия через Межведомственный портал по управлению государственной собственностью утверждено Советом директором от 04.04.2012 (протокол № 11). Отчеты о работе с акционерами и инвестиционным сообществом ежеквартально докладываются Совету директоров. Требования законодательства Российской Федерации о раскрытии информации соблюдаются в полном объеме, в том числе вся информация раскрывается на странице ПАО «Аэрофлот» в сети Интернет и в ленте новостей. Порядок предоставления и раскрытия информации о существенных фактах Общества и информации, относящейся к инсайдерской информации Общества, утвержден приказом от 05.03.2015 № 80.
1.7	Абзац 7 пункта 2 протокола совещания у Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И.Шувалова от 03.10.2013 № ИШ-П13-98пр	Публиковать решения советов директоров, не относящиеся к коммерческой тайне.	Выполняется в рамках требований действующего законодательства Российской Федерации о раскрытии информации. Протоколы Совета директоров размещаются в личном кабинете (далее – ЛК) Общества на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.
2	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.05.2013 № 867-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием» (далее – План), приказ Минэкономразвития России от 21.06.2013 № 3552 «Об организации работ по выполнению плана мероприятий («дорожной карты») «Расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам инфраструктурных монополий и компаний с государственным участием»		
2.1	Директивы Правительства Российской Федерации от 24.10.2013 № 6362п-П13 (вх. от 09.12.2013 № 9085)	<p>Обеспечить эффективность взаимодействия заказчика с субъектами малого и среднего предпринимательства (далее – субъекты МСП), в том числе в части закупок инновационной продукции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>создать Советский орган, отвечающий за общественный аудит эффективности проводимых закупок;</li> <li>разработать Положение о Советском органе, обеспечить открытость его деятельности;</li> <li>обеспечить контроль эффективности системы «единого окна» заказчика для внедрения инновационной продукции и результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ субъектов МСП, а также обеспечения взаимного трансфера технологий;</li> <li>обеспечить максимальную открытость деятельности Советского органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок;</li> <li>сформировать соответствующий раздел в Годовом отчете акционерного общества об эффективности закупок у субъектов малого и среднего бизнеса;</li> <li>разработать с участием представителей Советского органа, утвердить и ввести в действие Положение о порядке и правилах внедрения инновационных решений в деятельность заказчика;</li> </ul>	<p>Выполнено. Советский орган создан (приказ от 19.06.2014 № 188), персональный состав Советского органа утвержден указанием от 18.12.2014 № 242/У.</p> <p>Выполнено. Положение о Советском органе разработано (РИ-ГД-227, приложение к приказу от 19.06.2014 № 188).</p> <p>В работе. Планируется к реализации в I кв. 2016 г. 17.12.2015 на заседании Правления рассмотрен вопрос «О реализации проекта Положения о порядке и правилах внедрения инновационных решений, в рамках которого одобрен к реализации проект по созданию «системы одного окна». Начата разработка паспорта проекта и технической документации.</p> <p>Выполняется. Деятельность Советского органа, в том числе протоколы проведенных заседаний, публикуются в соответствующем разделе на сайте: <a href="http://www.aeroflot.ru/cms/content/sovshchatelniyi-organ">http://www.aeroflot.ru/cms/content/sovshchatelniyi-organ</a></p> <p>Выполнено. Раздел в годовом отчете сформирован.</p> <p>В работе. Проект Положения о порядке и правилах внедрения инновационных решений в деятельности (далее – Положение) разработан, прошел слушание на заседании Советского органа (протокол № 2 от 17.03.2015), по результатам которого выявлены системные замечания. Замечания рассмотрены на заседании Правления. 17.12.2015, принято решение о доработке проекта Положения. Проект Положения проходит внутрикорпоративное согласование. Планируемый срок реализации – I квартал 2016 года.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<ul style="list-style-type: none"> <li>внести изменения в положение о закупках или иные распорядительные документы заказчика, в которых участниками закупок являются только субъекты МСП, предусматривающие: <ul style="list-style-type: none"> <li>право выбора субъектами МСП условий обеспечения заявки;</li> <li>осуществление заказчиком возврата обеспечения заявки субъектами МСП в течение 7 рабочих дней;</li> <li>обязательства заказчика по сроку подписания договора (не более 20 рабочих дней) с субъектами МСП;</li> <li>обязательства заказчика по срокам оплаты выполненных работ (не более 10 рабочих дней);</li> <li>возможность переуступки прав требования по договорам субъектов МСП в пользу финансово-кредитных организаций;</li> </ul> </li> <li>разработать и ввести для менеджмента заказчика КПЭ - доли закупок у субъектов МСП, в том числе инновационной продукции;</li> <li>включить в систему КПЭ для менеджмента показатель производительности труда с ростом не менее 5 процентов в год до достижения к 2018 году среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;</li> <li>внести изменения в документы заказчика о формировании соответствующей статистической информации и включить в систему КПЭ менеджмента показатель экономии энергетических ресурсов не менее 5 процентов в год до достижения к 2018 году среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;</li> <li>включить в систему КПЭ для менеджмента показатель уровня экологичности производства товаров и выполнения работ на уровне не ниже значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний.</li> </ul>	<p>В работе. Проект изменений в Положение о закупке товаров, работ, услуг разработан, проходит процедуру внутрикорпоративного согласования. Планируемый срок реализации – II квартал 2016 года.</p> <p>Выполнено.</p> <p>Выполнено.</p> <p>Выполнено.</p> <p>Выполнено.</p>
2.2	Директивы Правительства Российской Федерации от 07.12.2013 № 7377п-П13 (вх. от 27.01.2014 № 486)	<p>Обеспечить эффективность взаимодействия заказчика с субъектами МСП, в том числе в части закупок инновационной продукции. Увеличить долю закупок в электронной форме в общем ежегодном объеме, открытых конкурентных закупок в объеме и сроках, предусмотренных п. 7 «дорожной карты»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>доля закупок в электронной форме в общем объеме, открытых конкурентных закупок, проведенных в 2015 году, составляет не менее 45 процентов;</li> <li>доля закупок в электронной форме в общем объеме, открытых конкурентных закупок, проведенных в 2016 году, составляет не менее 50 процентов;</li> <li>доля закупок в электронной форме в общем объеме, открытых конкурентных закупок, проведенных в 2017 году, составляет не менее 60 процентов;</li> <li>доля закупок в электронной форме в общем объеме, открытых конкурентных закупок, проведенных в 2018 году, составляет не менее 70 процентов;</li> <li>в положение о закупках или иные распорядительные документы заказчика (при утверждении особенностей закупок у субъектов МСП) отдельными документами внести изменения, предусматривающие ежегодное выделение не менее 20 процентов от ежегодного объема закупок вида стандартной продукции на закупки инновационной продукции, которая может быть замещена инновационной продукцией, разработанной субъектами МСП.</li> </ul>	<p>Выполняется с учетом специфики бизнеса Общества.</p> <p>Установлен целевым показателем исполнения КПЭ в 2015 году.</p> <p>Планируется к исполнению в 2016 году.</p> <p>Планируется к исполнению в 2017 году.</p> <p>Планируется к исполнению в 2018 году.</p> <p>В работе. Проект изменений в Положение о закупке товаров, работ, услуг разработан, проходит процедуру внутрикорпоративного согласования. Планируемый срок реализации – II квартал 2016 г.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		Разработать пилотную программу партнерства с объединениями предпринимателей МСП.	Выполнено. Пилотная программа партнерства Общества с субъектами малого и среднего предпринимательства разработана и утверждена приказом генерального директора от 25.11.2015 № 408.
		Разработать предложения по упрощению процедуры закупок для субъектов МСП. Разработать методику определения жизненного цикла продукции, работ, услуг, являющихся предметом закупки.	В работе. Методика определения жизненного цикла продукции, работ, услуг, являющихся предметом закупки (далее – Методика), утверждена приказом генерального директора от 28.09.2015 № 321 после получения положительного заключения аудиторов НИУ «Высшая школа экономики» (№ 6.18.1-19/1706-06 от 17.06.2015).
		Разработать и внедрить для инновационной, высокотехнологичной или технически сложной продукции в процедуры закупок критерии оценки и сопоставления заявок «стоимость жизненного цикла товара или созданного в результате выполнения работ объекта».	Выполняется в соответствии с утвержденной Методикой.
		Обеспечить проведение закупки инновационной, высокотехнологичной или технически сложной продукции с применением критерия «стоимость жизненного цикла товара или созданного в результате выполнения работ объекта» в ежегодном объеме состоявшихся закупок.	Выполняется в соответствии с утвержденной Методикой.
3	Указ Президента Российской Федерации от 05.06.2015 № 287 «О мерах по дальнейшему развитию малого и среднего предпринимательства»		
3.1	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2015 № 2258-р, Постановление Правительства Российской Федерации от 29.10.2015 № 1169	О оценке соответствия требованиям законодательства Российской Федерации, предусматривающим участие субъектов малого и среднего предпринимательства в закупке АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» проектов планов закупки товаров, работ, услуг, проектов планов закупки инновационной продукции, высокотехнологичной продукции, лекарственных средств, проектов изменений, вносимых в такие планы, до их утверждения.	Выполняется. Проект плана № 2150141859 размещен в единой информационной системе 30.12.2015 (уведомление № П2150141859001). В соответствии с заключением АО «Корпорация «МСП» от 30.12.2015 № ОЗС-31/2015 проект плана соответствует требованиям законодательства Российской Федерации.
4	Разработка и актуализация стратегии, эффективность, долгосрочное планирование		
4.1	Перечень поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2013 № Пр-3086 Поручение Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова от 17.07.2014 № 4955п-П13	Обеспечить утверждение долгосрочной программы развития, (далее – ДПР) порядок проведения ее аудита: - обеспечить разработку и утверждение ДПР; - обеспечить проведение аудита реализации ДПР и утверждение стандарта проведения такого аудита; - обеспечить внесение изменений в положение о вознаграждении единоличного исполнительного органа	Выполнено. Стратегия (долгосрочной программы развития) Группы «Аэрофлот» до 2025 года утверждена решением Совета директоров от 02.12.2014 (протокол № 8); Стандарт проведения аудиторской проверки реализации ДПР Группы «Аэрофлот» и Техническое задание для проведения аудита реализации ДПР Группы «Аэрофлот» разработаны и утверждены решением Совета директоров от 29.01.2015 (протокол № 10).
5	О разработке (актуализации) программ инновационного развития		
5.1	Протокол заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России от 17.04.2015 № 2 (раздела II, подпункт а), пункта 2) (вх. от 14.05.2015 № 3907)	О необходимости актуализации (разработки) и утверждения программ инновационного развития госкомпаний с учетом Методических указаний (приложение 1 к протоколу)	В работе. Разработан и утвержден План мероприятий по актуализации Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот» (от 06.08.2015 № 52/ПЛ). В соответствии с Планом: Разработан паспорт проекта научно-исследовательской работы «Актуализация Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот» (далее – ПИР), подготовлена и проведена конкурсная процедура по выбору исполнителя; по результатам конкурсных процедур заключен договор с ФГБОУ ВПО «Московский государственный технический университет гражданской авиации» на разработку актуализированной ПИР; Советом директоров 26.11.2015 (протокол № 7) утверждено Положение о порядке разработки и реализации Программы инновационного развития.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
5.2	Порядок обеспечения актуализации (разработки) программ инновационного развития госкомпаний в 2015-2016 годах, согласованный Председателем Правительства Российской Федерации Д.А. Медведевым от 07.11.2015 № ДМ-П36-7563 (вх. от 07.12.2015 № 9879)	1. О включении до 31.12.2015 ключевого показателя эффективности инновационной деятельности со значением 20-25 процентов в состав ключевых показателей эффективности, применяемых для мотивации' руководства указанных организаций, и учета начиная с 2016 года данного показателя при определении вознаграждения руководства таких организаций 2. О направлении до 01.04.2016 организациями с государственным участием проектов программ инновационного развития на согласование в федеральные органы исполнительной власти в соответствии с Положением.	Выполнено. Данный показатель включен в перечень ключевых показателей эффективности генерального директора на 2016 год (протокол № 9 Совета директоров от 24.12.2015). Информация об исполнении поручения направлена в Минтранс России (исх. от 11.01.2016 № 05-7).  В работе.
6	Пункт 2 перечня поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013, поручения Правительства Российской Федерации от 23.04.2015 № ИШ-П13-1818, от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148		
6.1	Директивы Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова от 24.06.2015 № 3984п-П13 (вх. от 07.07.2015 № 5471)	1. В срок до 16.11.2015 обеспечить разработку в соответствии с методическими указаниями, одобренными Правительством Российской Федерации в рамках выполнения Поручения № Пр-3013, утверждение и внедрение следующих внутренних документов общества:  • Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов;  • Положение о внутреннем аудите;  • Положение о системе управления качеством;  • Положение о системе управления рисками;  • Положение о порядке разработки и выполнения программ инновационного развития.  2. В срок до 30.11.2015 представить в Росимущество отчет об исполнении настоящих директив, а также информацию об исполнении директивных указаний о ключевых показателях эффективности (КПЭ) от 25.04.2014 № 2579п-П13 и о долгосрочных программах развития (ДПР) от 17.07.2014 № 4955п-П13, утверждения и внедрения в деятельность Общества ДПР и Положения о КПЭ.	Выполнено.  Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов утвержден решением Совета директоров от 21.12.2015 (протокол № 8);  Положение о внутреннем аудите в Группе «Аэрофлот» утверждено решением Совета директоров от 01.10.2015 (протокол № 4);  Руководство по качеству деятельности в новой редакции утверждено решением Совета директоров от 01.10.2015 (протокол № 4);  Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот» утверждено решением Совета директоров от 26.11.2015 (протокол № 7);  Положение о порядке разработки и выполнения Программы инновационного развития утверждено решением Совета директоров от 26.11.2015 (протокол № 7).  Выполнено. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) генерального директора на 2015 год были утверждены Советом директоров 23.04.2015. Положение о КПЭ деятельности ПАО «Аэрофлот» на 2015 год утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29.10.2015 (протокол №5). Информация об исполнении директив направлена в Минэкономразвития России и Росимущество (исх. от 20.11.2015 № 11-1544, исх. от 30.11.2015 № 04-1595).
6.2	Директивы Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова от 31.07.2015 № 5024п-П13 (вх. от 24.08.2015 № 96/КИ)	П. 1. В 10-дневный срок с момента утверждения Минэкономразвития России методических рекомендаций по разработке положения о порядке формирования и использования фонда спонсорской поддержки и использования фонда благотворительности утвердить бюджет спонсорской деятельности и благотворительности, а также положения о порядке формирования и использования фонда спонсорской поддержки и благотворительности.  П. 2. Внесение дополнений в структуру годового отчета Общества информации о направлениях и размерах спонсорской поддержки и благотворительных взносах, совершенных Обществом, его дочерними и зависимыми организациями в течение отчетного периода (начиная с отчетности за 2015 - 2016 корпоративный год).	Выполнено. Бюджет утвержден на Совете директоров 26.11.2015 (протокол № 7), статья расходов на благотворительность содержится в утвержденном бюджете.  Положение о порядке формирования и использования фонда благотворительности и Положение о порядке формирования и использования фонда спонсорской поддержки утверждены решением Совета директоров от 28.01.2016 (протокол № 10).  Выполнено.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		П. 3. Представление на ежеквартальной основе Обществом, а также его дочерними и зависимыми организациями отчетов об использовании фонда спонсорской поддержки с использованием функционала Межведомственного портала по управлению государственным имуществом в информационно-телекоммуникационной сети Интернет (не позднее 15-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, начиная с отчетности за IV квартал 2015 года).	Выполняется. Информирование о деятельности организации по спонсорской поддержке и благотворительности будет организовано не реже одного раза в полугодие (п. 2.5 Методических рекомендаций, утвержденных Минэкономразвития России по разработке положения о порядке формирования и использования фондов спонсорской поддержки и благотворительности).
7	Пункт 3 Перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам совещания по вопросу повышения эффективности деятельности государственных компаний от 27 декабря 2014 г. № Пр-3013	Внесение в структуру годового отчета следующих сведений: 1. Информация о наличии в АО стратегии развития. 2. Информация о наличии в АО долгосрочной программы развития. 3. Информация об изменениях в стратегии развития и ДПР по сравнению с предыдущим годом. 4. Информация о наличии в АО иных программ (в том числе инвестиционных, инновационных и прочих) в рамках реализации стратегии развития и ДПР. 5. Информация о наличии в АО утвержденной программы отчуждения непрофильных активов. 6. Информация о наличии в АО заключения аудитора о реализации ДПР, дата и номер заключения аудитора, основные выводы аудитора. 7. Информация о наличии в АО утвержденной системы ключевых показателей эффективности. 8. Краткое описание рисков АО и деятельности по управлению рисками; 9. Описание принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, сведения о функции внутреннего аудита. II. Утверждение Годового отчета при условии его подготовки на основе аудированной финансовой отчетности за отчетный и предыдущий годы. III. Внесение в Годовой отчет информации о базовых внутренних нормативных документах, являющихся основанием для формирования текущего Годового отчета, включая ключевые внутренние нормативные документы, регламентирующие функцию внутреннего аудита и вопросы деятельности СУРиВК.	Выполнено. Годовой отчет за 2014 год подготовлен с учетом исполнения директив, одобрен решением Совета директоров от 23.04.2015 (протокол № 15), утвержден Общим собранием акционеров 22.06.2015.
8	Пункт 5 Перечня поручений Президента Российской Федерации от 05.07.2013 № Пр-1474, подпункт 5 пункта 1 Перечня поручений Президента Российской Федерации от 05.12.2014 № Пр-2821, пункт 5 поручения Правительства Российской Федерации от 08.12.2014 № ДМ-П13-9024		
8.1	Директивы Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова от 25.04.2014 № 2579п-П13 (вх. от 03.06.2014 № 4212)	Обеспечить принятие государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными и унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает 50 %, ключевых показателей эффективности для оценки работы менеджмента; утверждение положения о ключевых показателях эффективности деятельности Общества; утверждение ключевых показателей эффективности для оценки работы менеджмента, которые должны учитываться при принятии решений об оплате труда и кадровых решений.	Выполнено. Целевые значения КПЭ генерального директора на 2014 год утверждены решением Совета директоров от 16.12.2013 (протокол № 11).  Целевые значения КПЭ генерального директора ежегодно утверждаются протоколами решения Совета директоров. Информация размещается в ЛК на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью. Положение о КПЭ деятельности ПАО «Аэрофлот» на 2015 год утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29.10.2015 (протокол №5).

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
8.2	Директивы Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова от 16.04.2015 № 2303п-П13 (вх. от 16.04.2015 № 3244) (вх. от 24.04.2015 № 3576)	О принятии решений, обеспечивающих: разработку комплекса мер (перечня мероприятий), направленных на достижение значения показателя снижения операционных расходов (затрат) (далее – ОР) не менее чем на 2 – 3 процента ежегодно, а также определение целевых значений показателей реализации указанных мероприятий; включение перечня мероприятий, значений показателей реализации указанных мероприятий, а также значений Показателя снижения ОР, начиная с его значения за 2015 год, в долгосрочную программу развития Общества;  включение целевых значений показателя снижения ОР в перечень ключевых показателей эффективности деятельности менеджмента, которые должны учитываться при принятии решений об оплате труда и кадровых решений, а также увязку достижения значений Показателя снижения ОР с размером вознаграждения менеджмента Общества;  внесение изменений в трудовой договор (контракт) с единоличным исполнительным органом Общества в части включения в него обязанности по достижению значений Показателя снижения ОР, определенных в долгосрочной программе развития Общества.	Выполняется. Перечень мероприятий и целевые показатели реализации указанных мероприятий подготовлены, одобрены Комитетом по стратегии Совета директоров 27.01.2016 и Правлением 12.02.2016 для включения в актуализированную ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2015-2020 гг. Актуализированная ДПР Группы «Аэрофлот» планируется к утверждению на Совете директоров.  Выполнено.  В действующем трудовом договоре с единоличным органом Общества в части включения в него обязанности по достижению значений Показателя снижения ОР, определенных в долгосрочной программе развития Общества предусмотрено исполнение утвержденных КПЭ.
9	Пункта 6 Плана мероприятий («дорожной карты») по внедрению положений Кодекса корпоративного управления, утвержденного поручением Правительства Российской Федерации от 31.07.2014 № ИШ-П13-5859, директивы Правительства Российской Федерации от 02.09.2014 № 5667-П13	Директивы Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации А.В. Дворковича от 26.02.2015 № 1109п-П13 (вх. от 10.03.2015 № 1783)	Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по внедрению Кодекса корпоративного управления.  Выполнено. План мероприятий («дорожная карта») по совершенствованию практики корпоративного управления утвержден решением Совета директоров 19.03.2015 (протокол № 14).
10	Пункт 1 Перечня поручений Президента Российской Федерации от 07.05.2014 № Пр-1032 (ДСП), утвержденное поручением Правительства Российской Федерации от 26.01.2015 № ИШ-П13-321		Пункт 4 графика создания единых казначейств,
10.1	Директивы Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова от 08.08.2014 № 5110п-П13 (вх. от 28.08.2014 № 6568)	Обеспечить деятельность единого казначейства Общества и его дочерних и зависимых обществ, предполагающую централизацию управления финансовыми потоками группы компаний, минимизацию финансовых рисков и операционных расходов, а также максимизацию доходности от инвестирования свободных финансовых ресурсов. Совету директоров обществ: • обеспечить разработку и утверждение структуры единого казначейства Общества, его дочерних и зависимых организаций (далее – группа компаний), предполагающей централизацию управления финансовыми потоками группы компаний, минимизацию финансовых рисков и операционных расходов, а также максимизацию доходности от инвестирования свободных финансовых ресурсов; • разработку и утверждение внутренних документов группы компаний, регламентирующих деятельность казначейства и системы управления потоками.	Вопрос рассматривался на заседании Совета директоров от 25.09.2014 (протокол № 5). Проведение ежегодного анализа результатов создания единого казначейства в Группе «Аэрофлот» утверждено решением Совета директоров от 23.04.2015 (протокол № 15). Создание единого казначейства Группы «Аэрофлот» утверждено решением Совета директоров от 03.09.2015 (протокол № 2). Положение о едином казначействе утверждено 29.05.2015 (ПИ-04-078 № 151/И). Регламент выполнения ключевых казначейских функций в рамках работы Единого казначейства утвержден 29.05.2015 (ПИ-04-079 № 152/И).
10.2	Директивы Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова от 26.03.2015 № 1796п-П13 (вх. от 02.04.2015 № 2566)	1. Проведение на ежегодной основе анализа результатов создания единого казначейства Общества, его дочерних и зависимых организаций. 2. На ежегодной основе, начиная с 2015 года, в срок до 15 сентября представление в Минфин России и Росфинмониторинг отчета о результатах проведенного анализа.	Выполняется. Анализ результатов осуществляется в соответствии с решением Совета директоров от 23.04.2015 (протокол № 15). Отчет направлен в Минфин России и Росфинмониторинг в установленный срок (исх. от 15.09.2015 № 403-2812).



№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
11	Подпункт 4 пункта 1 Перечня поручений Президента Российской Федерации от 05.12.2014 № Пр-2821, пункт 4 поручения Правительства Российской Федерации от 08.12.2014 № АД-П9-9176  Директивы Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова от 05.03.2015 № 1346п-П13 (вх. от 23.03.2015 № 2247)	Обеспечить до конца I квартала 2015 года: комплекс мер, направленных на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг), используемой при осуществлении инвестиционных проектов и текущей деятельности, исходя из принципов экономической целесообразности и технологической обоснованности; включение перечня мероприятий, а также значений показателей реализации указанных мероприятий в долгосрочную программу развития Общества.	Выполнено. Решением Совета директоров от 28.05.2015 (протокол № 18) утверждены изменения и внесены в актуализированную Долгосрочную программу развития Группы «Аэрофлот».
12	Программа отчуждения непрофильных активов (далее – НПА)	Советам директоров необходимо: проанализировать активы акционерных обществ на предмет обоснованного выделения непрофильных активов; обеспечить рассмотрение и принятие решения по программе отчуждения НПА (утвердить). Дополнительно: необходимо не только отчуждать НПА, но и выводить их из сферы влияния акционерных обществ. К НПА могут быть отнесены также доли в ДЗО, не задействованных в основной деятельности.	Выполнено. Программа отчуждения непрофильных активов утверждена решением Совета директоров от 26.07.2012 (протокол № 1). Информация размещается в ЛК Общества на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.
13	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 09.07.2014 № 1250-р, пункт 6 раздела 2 плана мероприятий подпункта 6.2, 6.3, 6.4 п. 6 раздела 2 Плана мероприятий по обеспечению производительности труда, созданию и модернизации высокопроизводительных рабочих мест, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 № 91-р  Директивы Правительства Российской Федерации от 31.10.2014 № 7389п-П13 (вх. от 24.11.2014 № 8844)	О рассмотрении в срок до 30.12.2014 на заседаниях Советов директоров акционерных обществ вопроса «О повышении производительности труда» и принятии решений, обеспечивающих: разработку комплекса мер (перечня мероприятий), направленных на повышение производительности труда в Обществе (далее – Перечень мероприятий) с определением целевых значений показателей реализации указанных мероприятий; включение перечня мероприятий, значений показателей реализации указанных мероприятий, а также значений показателя производительности труда (далее – ППТ), методика которого приведена в приказе Росстата от 23.09.2014 № 576, в долгосрочную программу развития Общества с учетом положений Методических рекомендаций по разработке долгосрочных программ развития, одобренных поручением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № ИШ-П13-2583; включение целевых показателей ППТ в перечень ключевых показателей эффективности деятельности менеджмента, которые должны учитываться при принятии решений об оплате труда и кадровых решениях, а также увязку достижения значений ППТ с размером вознаграждения менеджмента Общества; внесение изменений в трудовой договор (контракт) с единоличным исполнительным органом Общества в части включения в него обязанности по достижению значений ППТ, определенных в долгосрочной программе развития Общества;	Вопрос рассмотрен на заседании Совета директоров от 02.12.2014 (протокол № 8).  Перечень мероприятий по повышению производительности труда утвержден 19.02.2015 (№ 14/Пл). Советом директоров (протокол от 29.01.2015 № 10) утверждено распределение удельных весов КПЭ ДПР Группы «Аэрофлот» на 2015 год (удельный вес отраслевого показателя «Производительность труда», включая блокирующий показатель (показатель депремирования), составляет 15 процентов).
		заполнение годовой формы федерального статистического наблюдения «Сведения о производительности труда по предприятиям сектора нефинансовых корпораций с государственным участием» в личном кабинете Общества на межведомственном портале по управлению государственной собственностью с учетом норм приказа Росстата от 23.09.2014 № 576.	Информация размещена в ЛК Общества на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
14	О внедрении рекомендаций по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (пункт 34 Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2012 года, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.12.2012 № 2564-р, поручение Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова от 04.02.2014 № ИШ-П8-800)		
14.1	Поручение Росимущества от 07.03.2014 № 11/9288 (вх. от 21.03.2014 № 2092)	О рассмотрении на заседании Совета директоров вопроса «О целесообразности применения рекомендаций по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности».	Вопрос рассмотрен на заседании Совета директоров 27.03.2014 (протокол № 16, п. 8.2). Поручено Правлению разработать и утвердить Основные положения по управлению правами на РИД и План мероприятий по их реализации. Информация размещена в ЛК Общества на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.
14.2	Рекомендации Росимущества от 13.03.2014 по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД) в организациях	Разработать и утвердить Основные положения по управлению правами на РИД и План мероприятий по их реализации с учетом рекомендаций Росимущества и Программы инновационного развития Общества; определить должностное лицо, которое несет ответственность за эффективное функционирование системы управления правами на РИД, реализацию Основных положений и Плана	В работе. Проект положения по управлению правами на РИД рассмотрен на заседаниях Правления (протоколы от 27.02.2015 № 6, от 17.12.2015 № 31). Обязанность по реализации Положения по управлению правами на РИД возложена на заместителя генерального директора по работе с клиентами. Проект положения по управлению правами на РИД проходит внутрикорпоративное согласование.
15	О мерах поддержки пассажирских авиаперевозок в Российской Федерации		
	Протокол совещания у Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева от 24.02.2015 № ДМ-П9-18р (вх. от 10.03.2015 № 1775)	Минтрансу России с участием ОАО «Аэрофлот» в целях повышения загрузки воздушных судов проработать вопрос о возможности продажи авиабилетов в количестве, превышающем вместимость воздушного судна, с анализом механизмов компенсации не перевезенным пассажирам возможного ущерба.	Выполнено. Позиция Общества направлена в Минтранс России (исх. от 20.03.2015 № 407-89).
		Минтрансу России, Минэкономразвития России с участием ОАО «Аэрофлот» проработать вопрос о возможности передачи в лизинг воздушного судна с экипажем и соответствующие предложения представить в установленном порядке в Правительство Российской Федерации.	
		Минтрансу России с участием ведущих российских авиакомпаний проработать вопрос об ограничении ответственности авиакомпаний перед пассажиром в случае задержки или отмены рейса по метеорологическим условиям и согласованные предложения представить в установленном порядке в Правительство Российской Федерации.	
16	Об организации выполнения обязательств ОАО «АК «ТРАНСАЭРО» по перевозке пассажиров		
16.1	Протокол заседания Правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции у Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И.И. Шувалова от 01.09.2015 № 8 (вх. от 14.09.2015 № 7330)	Рекомендовать ПАО Сбербанк совместно с ПАО «Аэрофлот» провести переговоры с кредитными организациями, являющимися кредиторами ОАО «АК «ТРАНСАЭРО», по реструктуризации задолженности ОАО «АК «ТРАНСАЭРО».	Выполнено. Предложения направлены в ПАО «Сбербанк» 21.08.2015.
16.2	Перечень поручений Президента Российской Федерации В.В. Путина по итогам совещания с членами Правительства Российской Федерации 13.10.2015 от 28.10.2015 № Пр-2228 (вх. от 30.10.2015 № 189/КИ)	1. Обеспечить совместно с ПАО «Аэрофлот» выполнение обязательств ОАО «АК «ТРАНСАЭРО» по перевозке пассажиров. 2. Принять меры по трудоустройству высвобождаемых сотрудников ОАО «АК «ТРАНСАЭРО».	Выполнено. Обязательства перед пассажирами выполнены в полном объеме. Информация об исполнении поручения направлена в Минтранс России 18.11.2015.
16.3	Поручение Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации А.В. Дворковича от 11.11.2015 № АД-П9-7634 (вх. от 13.11.2015 № 196/КИ)	Об исполнении п. 1 поручения Президента Российской Федерации Путина В.В. от 28.10.2015 № Пр-2228 по итогам совещания с членами Правительства Российской Федерации.	Работа проведена, сведения о трудоустройстве работников ОАО «АК «ТРАНСАЭРО» в ПАО «Аэрофлот» направляются в Роструд еженедельно по четвергам.
17	Отдельные поручения Правительства Российской Федерации		
17.1	Поручение Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации А.В. Дворковича от 24.01.2015 № АД-П9-356 (вх. от 30.01.2015 № 591)	Минтрансу России, Минэкономразвития России, Минвостокразвития России, Росавиация Прошу совместно с ОАО «Аэрофлот», Внешэкономбанком, ОАО «Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона» и крупнейшими российскими банками рассмотреть обращения Главы Республики Саха (Якутия), доложить предложения в Правительство Российской Федерации и проинформировать Главу Республики Саха (Якутия).	Выполнено. Предложения направлены в Минтранс России (исх. № ГД-219 от 19.02.2015).

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
17.2	Протокол совещания у Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации О.Ю. Голодец от 28.01.2015 № ОГ-П8-23пр (вх. от 06.02.2015 № 827)	Минобрнауки России совместно с ОАО «Аэрофлот» проработать вопрос о доставке детей в МДЦ «Артек», в том числе предусмотрев маршруты, даты, численность групп детей, а также фиксированную цену перелета по предложенным маршрутам на летний сезон 2015 года.	Выполнено. Предложения направлены в Минобрнауки России (исх. от 26.02.2016 № 05-242, от 11.03.2015 № 407.05-71).
17.3	Поручение Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации Д.О. Рогозина от 01.10.2014 № РД-П7-3820 (вх. от 17.06.2014 № 4896)	Минтрансу России, Спецстрою России, Роскосмосу совместно с ОАО «Аэрофлот» обсудить вопрос возобновления полетов в Благовещенск и доложить о принятии согласованного решения.	Выполнено. Позиция Общества направлена в Росавиацию 08.06.2015 по электронной почте.
17.4	Перечень поручений Президента Российской Федерации В.В. Путина по итогам совещания 26.03.2015 о развитии гражданской авиационной техники от 04.04.2015 № Пр-625 (вх. от 07.04.2014 № 15/КИ)	Рекомендовать ОАО «ОАК» совместно с ОАО «Аэрофлот» представить в установленном порядке предложения по совершенствованию системы послепродажного технического обслуживания воздушных судов «Сухой Суперджет 100» и обеспечению бесперебойной поставки запасных частей и комплектующих изделий к ним. Срок – 1 июня 2015 года.	Выполнено. Предложения по совершенствованию системы послепродажной поддержки воздушных судов SSJ100 направлены президенту ОАО «ОАК» Ю. Б. Слюсарю (исх. № ГД-20-КИ от 25.05.2015). 29.05.2015 подготовлен совместный Перечень мероприятий по совершенствованию системы послепродажного технического обслуживания и обеспечения бесперебойной поставки запасных частей и комплектующих изделий на воздушные суда «Сухой Суперджет 100» (исх. от 29.05.2015 № Б/Н/1).
17.5	Поручение Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации А.В. Дворковича от 13.08.2014 № АД-П10-5516 (вх. от 18.08.2015 № 6632)	Компаниям с государственным участием Прошу рассмотреть возможность финансирования отдельных мероприятий 33-й Всемирной конференции Международной ассоциации технопарков и зон инновационного развития в соответствии с прилагаемым перечнем возможных инвесторов и примерной оценкой стоимости мероприятий.	Выполнено. Информация о готовности выступить в качестве инвестора 33-й Всемирной конференции Международной ассоциации технопарков и зон инновационного развития направлена А. В. Дворковичу (исх. от 09.09.2015 № ГД-1222).
17.6	Поручение Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации Д.О. Рогозина от 09.10.2015 № РД-П2-6902 (вх. от 12.10.2015 № 165/КИ)	Обеспечьте выполнение поручения Президента Российской Федерации В. В. Путина от 05.10.2015 № Пр-2059 по развитию российско-венесуэльских отношений. Проект первого доклада Президенту Российской Федерации представьте в Правительство Российской Федерации до 24.03.2016, далее – на полугодовой основе.	Выполнено. Предложения направлены в Минтранс России (исх. от 27.10.2015 № ГД-1445).
18	Перечень поручений Президента Российской Федерации от 17.09.2015 №Пр-1891		
	Поручение Председателя Правительства Российской Федерации Д.А. Медведева от 30.09.2015 № ДМ-П16-6658 (вх. от 02.10.2015 № 7929)	О выполнении перечня поручений Президента Российской Федерации В. В. Путина (далее – Перечень) по итогам Восточного экономического форума:  По подпункту «в» пункта 1 Перечня «обеспечить расширение перечня инвестиционных проектов на территории Дальнего Востока»: а) в части отбора инвестиционных проектов – срок до 18.01.2016.  По подпункту «е» абзацу третьему Перечня «обеспечить приоритетный характер финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока в рамках деятельности институтов развития и компаний с государственным участием, в том числе при реализации их инвестиционных программ»: обеспечить внесение изменений в планы развития и инвестиционные программы организаций, предусматривающих выделение в них отдельных разделов (специальных мероприятий).	Выполняется.  Информация по вопросу расширения перечня инвестиционных проектов на территории Дальнего Востока направлена в Министерство финансов Российской Федерации и Минвостокразвития России (исх. от 19.10.2015 № ГД-1407).  Информация об обеспечении приоритетного характера финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока в Минвостокразвития России (исх. от 25.12.2015 № 407-469).

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
19	О подготовке к Олимпийским играм и Паралимпийским играм 2016 года		
19.1	Протокол заседания Организационного комитета по подготовке российских спортсменов к Олимпийским играм и Паралимпийским играм под председательством Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации, председателя организационного комитета по подготовке российских спортсменов к Олимпийским играм и Паралимпийским играм А.В. Дворковича от 23.01.2015 № 1-пр (вх. от 10.02.2015 № 880)	Минтрансу России, Минспорту России совместно с ОАО «Аэрофлот» и ОАО «РЖД» до 02.03.2015 решить вопрос о нераспространении тарифов на оплату провоза сверхнормативного багажа на спортивный инвентарь спортсменов сборных команд.	Общероссийскими спортивными федерациями принято решение об отказе от получения субсидий на реализацию спортивных мероприятий. В связи с этим Минспорт России направил в Минтранс России уведомление о невозможности заключения договоров на провоз сверхнормативного багажа спортивных команд (вх. от 02.02.2016 № 727).
		Минтрансу России совместно с Олимпийским комитетом России, Паралимпийским комитетом России, Минспортом России и ОАО «Аэрофлот» до 01.06.2015 проработать вопрос организации авиарейсов Москва – Рио-де-Жанейро – Москва для перевозки Олимпийской команды России и Паралимпийской команды России на Олимпийские и Паралимпийские игры.	Выполняется. Предложения направлены в Минтранс России, Минспорт России (исх. от 25.01.2016 № ГД-57, от 18.01.2016 № 09-22).
19.2	Протокол заседания Организационного комитета по подготовке российских спортсменов к Олимпийским играм и Паралимпийским играм под председательством Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации, председателя Организационного комитета по подготовке российских спортсменов к Олимпийским играм и Паралимпийским играм А.В. Дворковича от 16.12.2015 № 2-пр (вх. от 24.12.2015 № 10416)	Пункт 6 раздела I. Минтрансу России, ПАО «Аэрофлот» совместно с Паралимпийским комитетом России до 16.01.2016 решить вопрос по организации и стоимости авиaperелета Паралимпийской делегации на Паралимпийские игры.	В работе. Срок исполнения продлен до 04.04.2016 (вх. от 12.02.2016 № 1044).

## СВЕДЕНИЯ О СОБЛЮДЕНИИ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении.			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утверждённый общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания. 2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать своё мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчётный период.	Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее, чем за 30 дней до даты проведения общего собрания. 2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.	Соблюдается	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	1. В отчетном периоде, акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения), по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетных период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.	Соблюдается	
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями.	1. В отчетном периоде, акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года, вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	Соблюдается частично	В действующей редакции Устава Общества установлен срок не менее 50 дней с окончания финансового года, в течение которых акционеры имеют право направлять предложения в повестку дня общего собрания. В новой редакции Устава, которая планируется к утверждению годовым общим собранием акционеров в 2016 году будет предусмотрен более длительный срок (до 80 дней).
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов. 2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. 3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.	Соблюдается	
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	Соблюдается	
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	Соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	Соблюдается частично	Фактически соблюдается, но формально во внутренних документах не закреплено.
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров - владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделял надлежащее внимание.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Не соблюдается	В соответствии с Положением о порядке реализации прав по квазиказначейским акциям ПАО «Аэрофлот», утвержденным Советом директоров 28.01.2016, контроль за реализацией прав по квазиказначейским акциям осуществляет Совет директоров ПАО «Аэрофлот», который состоит из представителей мажоритарных и миноритарных акционеров, иностранных инвесторов.
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	Соблюдается	
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	Качество и надежность осуществляемой регистрацией общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	Соблюдается	
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.	Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.	Соблюдается	
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.	Соблюдается	
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрению критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. 2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.	Соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества.	1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	Соблюдается	Члену Совета директоров вознаграждение выплачивается в соответствии с Положением о вознаграждении членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот», утвержденным общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот».

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	Соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике. 2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества.			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается частично	Информация о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров приводится в Годовом отчете за отчетный период.
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним.	Соблюдается	
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. 2. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т.д.	Соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102 - 107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров.	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	В рамках процедуры оценки совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается	
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102-107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	Соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	1. В отчетном периоде, совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров. 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	Соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров.	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	Соблюдается	Существенные корпоративные действия перед их осуществлением рассматриваются Комитетом по аудиту Совета директоров, большинство членов которого являются независимыми директорами.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5	Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	Не соблюдается	Учитывая сбалансированность состава Совета директоров, качество предварительной проработки выносимых на Совет директоров вопросов (в том числе, на уровне комитетов с участием независимых директоров) и высокую активность независимых директоров внедрение данной рекомендации не представляется необходимым.
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде.	Соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	Соблюдается	
2.6	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывалась в рамках процедуры оценки совета директоров, в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.	Соблюдается частично	Процедура оценки Совета директоров Общества в отчетном периоде не производилась. При этом, индивидуальная посещаемость заседаний Совета директоров и Комитетов Совета директоров учитывается при расчете размера вознаграждения членов Совета директоров. Во внутренних документах отсутствует обязанность членов Совета директоров уведомлять Совет директоров Общества об избрании в состав органов управления другой организации. Новые редакции Устава Общества, а также Положения о Совете директоров Общества, планируемые к утверждению на годовом общем собрании акционеров Общества в 2016 году, предусматривают соответствующую обязанность.
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы. 2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	Соблюдается	
2.7	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплена процедура подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.	Соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	Соблюдается частично	Фактически соблюдается. Положение будет предусмотрено в новой редакции Устава, планируемой к утверждению на ГОСА 2016.
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Соблюдается частично	Фактически рекомендации соблюдаются. Соответствующие изменения в Устав планируется утвердить на ближайшем годовом общем собрании акционеров в 2016 году.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	Соблюдается частично	1. Руководителем Комитета по аудиту является независимый директор. Большинство членов Комитета являются независимыми директорами. Учитывая сбалансированность состава Комитета, качество предварительной проработки вопросов и высокую активность независимых директоров внедрение данной рекомендации не представляется необходимым. 2. Задачи комитета определены во внутренних документах общества. 3. Заседания комитета проводятся не реже одного раза в месяц.
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.	Соблюдается частично	1. В ПАО «Аэрофлот» создан Комитет по кадрам и вознаграждениям, возглавляемый независимым директором. 2. Большинство членов Комитета являются независимыми директорами. 3. Функции Комитета также являются сбалансированными. 4. Задачи комитета определены во внутренних документах общества.
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества, определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.	Соблюдается	В ПАО «Аэрофлот» создан Комитет по кадрам и вознаграждениям, возглавляемый независимым директором.
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	Соблюдается	
2.8.7	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	Соблюдается	
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. 2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	Не соблюдается	Практика планируется к внедрению.
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант).	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Не соблюдается	Практика планируется к внедрению.
3.1	Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ - положение о корпоративном секретаре. 2. На сайте общества в сети интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества.	Соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	Соблюдается	
4.1	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создаёт достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	В обществе принят внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости - пересматривает и вносит в нее коррективы.	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	Соблюдается	
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается	
4.2	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.	Фиксированное годовое вознаграждение является единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	Соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах.	Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	Соблюдается	
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается	
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	1. Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества). 2. Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее, чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	Соблюдается частично	Программа долгосрочной мотивации в Обществе привлекает возможность выплаты вознаграждения к размеру капитализации Общества.
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается	
5.1	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	1. В обществе утверждена политика по противодействию коррупции. 2. В обществе организован доступный способ формирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	В течение отчетного периода, совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается	
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита.			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. 2. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	Соблюдается	
6.1	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчетный период.	Соблюдается	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	1. В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков.	Соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	1. В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением. 2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.	Соблюдается	
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах 2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.	Соблюдается	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	Соблюдается	
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	1. В течение отчетного периода, общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.	1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации. 2. Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены, как минимум: реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества.	Соблюдается частично	Соответствующие изменения в Устав планируется утвердить на ближайшем годовом общем собрании акционеров в 2016 году.
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, - дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода, все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	Соблюдается	
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	Соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.	Соблюдается частично	На практике реализуется. Необходимые изменения планируется внести в Устав ПАО «Аэрофлот» на ГОСА 2016.

## ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ, ОТЧЕТ О ЕЕ ИСПОЛНЕНИИ, РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА

Долгосрочная программа развития разработана на основе методических рекомендаций Министерства экономического развития Российской Федерации, положений государственных стратегических, отраслевых и программных документов, относящихся к деятельности Группы, в том числе Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года, государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы» и федеральной целевой программы «Развитие транспортной системы России (2010-2020 годы)», с учетом приоритетов государственной научно-технической и инновационной политики, иных внутренних программ и документов.

При реализации Программы Группа «Аэрофлот» руководствуется принципами обеспечения операционной и финансовой эффективности, достижения установленных плановых значений ключевых показателей эффективности.

Независимым аудитором ООО «ФинЭкспертиза» проведен аудит реализации Долгосрочной программы развития ПАО «Аэрофлот» за 2014 год. По результатам независимой аудиторской проверки дано заключение о достоверности проаудированных значений ключевых финансовых и операционных показателей деятельности ПАО «Аэрофлот» и его дочерних и зависимых обществ за 2014 год, степени достижения их плановых значений, а также значений ключевых показателей эффективности, степени достижения их плановых значений, эффективности целевого использования средств соответствующих бюджетов в течение 2014 года, причин отклонения фактических значений показателей результатов деятельности ПАО «Аэрофлот» и его дочерних и зависимых компаний от запланированных на 2014 год. Заключение получено 29 мая 2015 года, №782-05/15. По мнению аудитора, в целом, реализацию Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот за период с 1 января по 31 декабря 2014 года следует признать эффективной.

Независимым аудитором ООО «ФинЭкспертиза» проведен аудит реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2015 год. По результатам независимой аудиторской проверки дано заключение о достоверности значений фактических показателей деятельности Группы «Аэрофлот», результатах достижения плановых значений, эффективности целевого использования бюджетных средств, причин отклонения фактических значений показателей деятельности от запланированных за период с 1 января по 31 декабря 2015 года. Заключение получено 30 марта 2016 года.

В целом реализация Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» осуществляется эффективно. Осуществляется финансирование большинства ключевых направлений инвестиционной программы, программы инновационного развития, существенных для обеспечения развития и устойчивого функционирования бизнеса.

## ИНФОРМАЦИЯ О ПРОГРАММЕ ОТЧУЖДЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ

К непрофильным активам, принадлежащим ПАО «Аэрофлот» относится имущество и имущественные права, которые не связаны с оказанием услуг авиаперевозок, но могут быть тесно связаны с созданием конечного продукта, реализуемого Аэрофлотом. Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28 мая 2015 года (протокол № 18) утверждена Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот». Программа предусматривает отчуждение 11 непрофильных активов (акций, долей в уставном капитале хозяйственных обществ, объектов недвижимого имущества).

Программа также содержит критерии отнесения активов к категории непрофильных, реестр непрофильных активов, сведения об обременениях, балансовой и рыночной стоимости, подход к выбору активов для реализации, способы и порядок реализации, а также сроки реализации.

Подход в отношении технологических (непрофильных) активов с высокой степенью влияния на основную деятельность ПАО «Аэрофлот»:

- сопоставление эффекта от участия (скидки, снижение цен и тарифов, улучшение качества продукта для ПАО «Аэрофлот») с расходами на участие;
- мониторинг эффективности корпоративного контроля.

Реализация активов производится в случае выявления неэффективности участия и недостаточности корпоративного контроля.

В отношении технологических активов с низкой степенью влияния на основную деятельность ПАО «Аэрофлот» проводится оценка затратности участия и необходимости участия, исходя из непроизводственных критериев (решение некоммерческих задач, отраслевая принадлежность, престиж и т.п.). Реализация данных активов производится при отсутствии значимого эффекта от участия.

В отношении объектов недвижимости проводится анализ наилучшего и наиболее эффективного использования для осуществления производственной и коммерческой деятельности авиакомпании.

Ниже представлены данные о реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» в рамках Программы отчуждения непрофильных активов в 2015 году.

### Информация о реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» в 2015 году

Наименование актива	Инвентарный номер	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации	Счета бухгалтерского учета (с учетом аналитики), на которых отражены доход и расход от выбытия актива	Балансовая стоимость актива, тыс. руб.	Фактическая стоимость реализации, тыс. руб.	Отклонение фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива, тыс. руб.	Причина отклонения фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива
Офис - Португалия, Лиссабон, Авенида да Либердаде, 36Д	9961	1130	9111200010 (доход); 9121200011 (расход)	4 462	152 514	148 052	Превышение рыночной стоимости (стоимости реализации) объекта недвижимости над балансовой стоимостью
Офис - Испания, Мадрид, ул. Принцесса 25, этаж 1, офис №5	9286	1130	9111200010 (доход); 9121200011 (расход)	677	13 340	12 663	Превышение рыночной стоимости (стоимости реализации) объекта недвижимости над балансовой стоимостью
ВСЕГО				5 139	165 854	160 715	

## СВЕДЕНИЯ О РАСХОДОВАНИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ АВИАКОМПАНИЯМИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В 2015 ГОДУ

### ПАО «Аэрофлот»

Наименование	Единица измерения	Фактический расход	
		в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Авиа ГСМ - всего	тонн	2 183 335	67 705 414
Тепловая энергия*	Гкал	37 410	53 869
Электрическая энергия	кВт-ч	28 403 000	101 610
Авто ГСМ - всего	литров	4 631 979	151 344
Авиационные масла (ДТО ВС)	литров	227 639	170 357

\* Без представительств и филиалов.

### АО «Авиакомпания «Россия»

Наименование	Единица измерения	Фактический расход	
		в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Авиа ГСМ-всего	тонн	279 217	9 718 272
Тепловая энергия	Гкал	8 355	14 028
Электрическая энергия	кВт-ч	5 492 180	339 311
Авто ГСМ-всего	литров	1 229 882	36 318
Авиационные масла (ДТО ВС)	литров	47 995	30 656

### АО «Оренбургские авиалинии»

Наименование	Единица измерения	Фактический расход	
		в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Авиа ГСМ - всего*	тонн	170 496	5 182 546
Тепловая энергия	Гкал	1 263	6 468
Электрическая энергия	кВт-ч	1 985 526	7 616
Авто ГСМ - всего	литров	88 089	2 685
Авиационные масла (ДТО ВС)	литров	21 930	15 075

\* Часть затрат по авиаГСМ оплачена заказчиками чартерных рейсов самостоятельно.

### АО «ДОНАВИА»

Наименование	Единица измерения	Фактический расход	
		в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Авиа ГСМ - всего	тонн	73 747	2 472 126
Тепловая энергия	Гкал	1 458	2 660
Электрическая энергия	кВт-ч	572 651	2 729
Авто ГСМ - всего	литров	186 725	5 596
Авиационные масла (ДТО ВС)	литров	12 218	6 289

### АО «Авиакомпания «Аврора»

Наименование	Единица измерения	Фактический расход	
		в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Авиа ГСМ - всего	тонн	71 391	2 494 761
Тепловая энергия	Гкал	5 332	19 560
Электрическая энергия	кВт-ч	1 960 768	10 009
Авто ГСМ - всего	литров	498 174	25 908
Авиационные масла (ДТО ВС)	литров	60 590	10 319

### ООО «Авиакомпания «Победа»

Наименование	Единица измерения	Фактический расход	
		в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Авиа ГСМ - всего	тонн	103 709	3 099 360
Тепловая энергия*	Гкал	-	-
Электрическая энергия*	кВт-ч	-	-
Авто ГСМ - всего	литров	2 968	114
Авиационные масла (ДТО ВС)	литров	-	-

\* Энергия не фиксируется, поскольку компания арендует офисные помещения.

## ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ АВИАКОМПАНИЙ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

### Авиакомпания «Аэрофлот»

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Перевезено пассажиров, тыс. человек	14 173,8	17 656,1	20 902,4	23 610,0	26 111,7
- международные перевозки	8 679,1	10 707,2	12 294,5	12 468,2	13 445,4
- внутренние перевозки	5 494,7	6 948,9	8 607,9	11 141,8	12 666,3
Пассажирооборот, млн пкм	42 020,9	50 532,5	60 226,3	67 121,7	74 115,9
- международные перевозки	28 645,9	34 953,9	40 614,4	42 676,5	46 774,4
- внутренние перевозки	13 375,0	15 578,6	19 611,9	24 445,2	27 341,5
Предельный пассажирооборот, млн ккм	54 195,3	64 880,0	76 444,8	85 822,1	93 471,1
- международные перевозки	37 510,1	45 585,5	52 392,4	56 206,9	60 209,1
- внутренние перевозки	16 685,2	19 294,5	24 052,4	29 615,2	33 262,0
Занятость кресел, %	77,5	77,9	78,8	78,2	79,3
- международные перевозки	76,4	76,7	77,5	75,9	77,7
- внутренние перевозки	80,2	80,7	81,5	82,5	82,2
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	160,6	193,9	176,5	145,3	135,1
- международные перевозки	120,3	147,7	118,0	81,5	74,6
- внутренние перевозки	40,3	46,2	58,5	63,8	60,5
Тоннокилометраж, млн ткм	4 690,5	5 669,2	6 339,9	6 722,7	7 291,0
- международные перевозки	3 295,4	4 054,4	4 306,9	4 236,8	4 571,1
- внутренние перевозки	1 395,1	1 614,8	2 033,0	2 485,9	2 719,9
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	7 536,8	8 881,1	9 848,7	10 660,0	11 706,1
- международные перевозки	5 408,2	6 455,5	6 821,1	6 983,1	7 548,6
- внутренние перевозки	2 128,6	2 425,6	3 027,6	3 676,9	4 157,5
Коммерческая загрузка, %	62,2	63,8	64,4	63,1	62,3
- международные перевозки	60,9	62,8	63,1	60,7	60,6
- внутренние перевозки	65,5	66,6	67,1	67,6	65,4
Налет по парку, часов	394 341	460 734	509 058	554 659	594 863

### Авиакомпания «Россия»

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Перевезено пассажиров, тыс. человек	3 537,5	4 208,9	4 590,1	5 191,8	4 751,6
- международные перевозки	1 790,8	2 130,2	2 113,5	1 914,7	1 459,5
- внутренние перевозки	1 746,7	2 078,7	2 476,6	3 277,1	3 292,1
Пассажирооборот, млн пкм	7 190,9	8 760,9	9 186,3	10 147,4	8 695,0
- международные перевозки	4 673,4	5 738,4	5 579,4	4 867,2	3 453,8
- внутренние перевозки	2 517,5	3 022,5	3 606,9	5 280,2	5 241,2
Предельный пассажирооборот, млн ккм	9 551,2	11 304,7	12 031,9	13 414,3	11 483,8
- международные перевозки	5 960,6	7 123,9	7 164,3	6 652,1	4 606,3
- внутренние перевозки	3 590,6	4 180,8	4 867,6	6 762,2	6 877,5
Занятость кресел, %	75,3	77,5	76,3	75,6	75,7
- международные перевозки	78,4	80,6	77,9	73,2	75,0
- внутренние перевозки	70,1	72,3	74,1	78,1	76,2
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	8,8	9,9	10,2	9,6	8,9
- международные перевозки	2,2	2,1	2,2	1,5	1,5
- внутренние перевозки	6,6	7,8	8,0	8,1	7,4
Тоннокилометраж, млн ткм	666,0	810,3	848,0	934,1	802,4
- международные перевозки	426,3	522,2	508,5	442,2	315,0
- внутренние перевозки	239,7	288,1	339,5	491,9	487,4
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	1 045,8	1 239,0	1 325,3	1 478,8	1 267,0
- международные перевозки	655,4	786,1	788,1	726,6	500,4
- внутренние перевозки	390,4	452,9	537,2	752,2	766,6
Коммерческая загрузка, %	63,7	65,4	64,0	63,2	63,3
- международные перевозки	65,1	66,4	64,5	60,9	62,9
- внутренние перевозки	61,4	63,6	63,2	65,4	63,6
Налет по парку, часов	94 207	107 698	112 277	124 927	107 904

**Авиакомпания «Донавиа»**

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Перевезено пассажиров тыс, человек	863,9	985,7	1 353,6	1 736,1	1 475,0
- международные перевозки	328,7	242,0	303,9	398,2	325,4
- внутренние перевозки	535,2	743,7	1 049,7	1 337,9	1 149,6
Пассажирооборот млн пкм	1 271,1	1 433,7	2 001,1	2 448,0	1 938,5
- международные перевозки	587,4	404,3	472,1	514,6	369,7
- внутренние перевозки	683,7	1 029,4	1 529,0	1 933,4	1 568,8
Предельный пассажирооборот млн ккм	1 849,3	2 077,6	3 019,6	3 312,6	2 718,2
- международные перевозки	806,4	590,8	680,5	742,4	541,3
- внутренние перевозки	1 042,9	1 486,8	2 339,1	2 570,2	2 176,9
Занятость кресел %	68,7	69,0	66,3	73,9	71,3
- международные перевозки	72,8	68,4	69,4	69,3	68,3
- внутренние перевозки	65,6	69,2	65,4	75,2	72,1
Перевезено грузов и почты тыс, тонн	1,6	1,5	2,3	2,4	2,1
- международные перевозки	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6
- внутренние перевозки	1,2	1,1	1,8	1,9	1,5
Тоннокилометраж млн ткм	116,6	131,0	183,1	223,6	177,3
- международные перевозки	53,4	36,8	43,0	47,0	33,9
- внутренние перевозки	63,2	94,2	140,1	176,6	143,4
Предельный тоннокилометраж млн ткм	170,5	197,5	304,1	354,3	296,3
- международные перевозки	74,3	53,3	65,4	74,9	56,5
- внутренние перевозки	96,2	144,2	238,7	279,4	239,8
Коммерческая загрузка %	68,4	66,3	60,2	63,1	59,8
- международные перевозки	71,8	69,2	65,7	62,8	59,9
- внутренние перевозки	65,7	65,3	58,7	63,2	59,8
Налет по парку часов	22 720	23 582	30 264	33 748	27 616

**Авиакомпания «Оренбургские авиалинии»**

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Перевезено пассажиров тыс, человек	2 507,2	3 193,5	3 140,9	3 034,7	2 840,3
- международные перевозки	2 109,1	2 562,5	2 375,5	2 101,6	557,2
- внутренние перевозки	398,1	631,0	765,4	933,1	2 283,1
Пассажирооборот млн пкм	7 500,3	10 505,2	10 983,8	8 471,0	6 348,7
- международные перевозки	6 840,8	8 572,6	8 895,6	6 715,2	1 971,9
- внутренние перевозки	659,5	1 932,6	2 088,2	1 755,8	4 376,8
Предельный пассажирооборот млн ккм	8 996,1	12 260,7	13 393,9	10 775,1	8 711,8
- международные перевозки	7 980,7	9 551,2	10 344,3	8 131,9	2 467,3
- внутренние перевозки	1 015,4	2 709,5	3 049,6	2 643,2	6 244,5
Занятость кресел %	83,4	85,7	82,0	78,6	72,9
- международные перевозки	85,7	89,8	86,0	82,6	79,9
- внутренние перевозки	64,9	71,3	68,5	66,4	70,1
Перевезено грузов и почты тыс, тонн	1,8	6,1	5,2	2,3	3,6
- международные перевозки	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1
- внутренние перевозки	1,7	6,0	5,1	2,1	3,5
Тоннокилометраж млн ткм	677,7	975,4	1 012,1	767,5	578,6
- международные перевозки	615,9	771,8	800,8	605,5	177,7
- внутренние перевозки	61,8	203,6	211,3	162,0	400,9
Предельный тоннокилометраж млн ткм	872,4	1 278,1	1 445,4	1 086,5	915,2
- международные перевозки	771,8	948,8	1 094,4	823,6	269,3
- внутренние перевозки	100,6	329,3	351,0	262,9	645,9
Коммерческая загрузка %	77,7	76,3	70,0	70,6	63,2
- международные перевозки	79,8	81,3	73,2	73,5	66,0
- внутренние перевозки	61,4	61,8	60,2	61,6	62,1
Налет по парку часов	68 652	80 954	81 784	71 872	54 926

## Авиакомпания «Аврора»

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015
Перевезено пассажиров тыс, человек	1 512,3	1 427,5	1 403,6	1 055,2	1 124,8
- международные перевозки	384,5	321,4	303,9	213,0	234,7
- внутренние перевозки	1 127,9	1 106,1	1 099,7	842,2	890,1
Пассажирооборот млн пкм	4 830,6	3 384,9	2 875,8	1 753,1	1 869,7
- международные перевозки	779,3	610,9	551,2	333,4	370,6
- внутренние перевозки	4 051,3	2 774,0	2 324,6	1 419,7	1 499,1
Предельный пассажирооборот млн ккм	6 873,8	5 075,3	4 173,6	2 337,9	2 609,8
- международные перевозки	1 224,7	1 000,0	948,3	485,6	647,7
- внутренние перевозки	5 649,1	4 075,3	3 225,3	1 852,3	1 962,1
Занятость кресел %	70,3	66,7	68,9	75,0	71,6
- международные перевозки	63,6	61,1	58,1	68,7	57,2
- внутренние перевозки	71,7	68,1	72,1	76,6	76,4
Перевезено грузов и почты тыс, тонн	18,2	12,4	10,4	6,2	6,2
- международные перевозки	3,1	2,8	1,1	0,5	0,4
- внутренние перевозки	15,1	9,6	9,3	5,7	5,8
Тоннокилометраж млн ткм	510,1	339,7	283,0	170,0	180,3
- международные перевозки	75,8	60,3	51,6	30,8	34,0
- внутренние перевозки	434,3	279,4	231,4	139,2	146,3
Предельный тоннокилометраж млн ткм	724,7	557,3	465,0	252,9	287,3
- международные перевозки	130,6	108,1	103,6	53,5	75,4
- внутренние перевозки	594,1	449,2	361,4	199,4	211,9
Коммерческая загрузка %	70,4	61,0	60,9	67,2	62,8
- международные перевозки	58,0	55,8	49,8	57,6	45,1
- внутренние перевозки	73,1	62,2	64,0	69,8	69,1
Налет по парку часов	57 014	47 631	42 875	28 695	33 281

Примечание: консолидированные данные по авиакомпаниям «Владивосток Авиа» и «Сахалинские авиатрассы».

## Авиакомпания «Победа»

Показатель	2014	2015
Перевезено пассажиров тыс, человек	107,4	3 089,7
- международные перевозки	0,0	6,2
- внутренние перевозки	107,4	3 083,5
Пассажирооборот млн пкм	134,0	4 668,4
- международные перевозки	0,0	12,3
- внутренние перевозки	134,0	4 656,1
Предельный пассажирооборот млн ккм	171,8	5 746,3
- международные перевозки	0,0	17,8
- внутренние перевозки	171,8	5 728,5
Занятость кресел	78,0	81,2
- международные перевозки	0,0	68,8
- внутренние перевозки	78,0	81,3
Перевезено грузов и почты тыс, тонн	0,5	0,3
- международные перевозки	0,0	0,0
- внутренние перевозки	0,5	0,3
Тоннокилометраж млн ткм	12,6	420,7
- международные перевозки	0,0	1,1
- внутренние перевозки	12,6	419,6
Предельный тоннокилометраж млн ткм	17,6	601,0
- международные перевозки	0,0	1,9
- внутренние перевозки	17,6	599,1
Коммерческая загрузка	71,6	70,0
- международные перевозки	0,0	58,2
- внутренние перевозки	71,6	70,0
Налет по парку часов	1 476	41 016

# СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ

## Авиационные термины

**Бюджетный перевозчик** - авиакомпания, которая в целом предлагает более низкие цены на авиабилеты, чем традиционные перевозчики, за счет ограниченного уровня обслуживания и взимает дополнительные сборы на борту и в аэропорту.

**ВЛ** – воздушные линии (ВВЛ – внутренние воздушные линии, МВЛ – международные воздушные линии).

**ГСМ** – горюче-смазочные материалы.

**Код-шеринг** – соглашение о совместной коммерческой эксплуатации авиарейса двумя и более авиакомпаниями, одна из которых является оператором (выполняет полет и продает билеты), а остальные – маркетинговыми партнерами (то есть продают билеты на рейс компании-оператора).

**Сетевой (магистральный) перевозчик** – авиакомпания, которая в отличие от бюджетных авиаперевозчиков, предлагает широкий диапазон услуг в различных классах обслуживания, как правило, через один или несколько хабов с синхронизированными стыковочными рейсами.

**ТОиР (MRO)** - техобслуживание, текущий ремонт и капитальный ремонт воздушного судна.

**ТКП** – Транспортная клиринговая палата.

**Хаб** - узловой аэропорт авиакомпании, который представляет собой центральный стыковочный пункт для различных рейсов: пассажиры и товары перевозятся из пункта отправления в хаб, откуда они доставляются до своего конечного пункта назначения на втором самолете вместе с другими пассажирами и товарами из различных пунктов отправления.

**BSP/ARC (Billing and Settlement Plan / Airline Reporting Corporation)** – системы взаиморасчетов между агентами и авиакомпаниями, организованная IATA, позволяющая осуществлять продажи авиаперевозок на нейтральных бланках (не принадлежащих ни одной авиакомпании) и соответственно дающая возможность расширить присутствие авиакомпании на рынке, минимизировать финансовые риски, снизить затраты на содержание системы продажи. ARC – принятая в США система, аналогичная BSP.

**IATA (International Air Transportation Association)** – международная ассоциация воздушного транспорта, создана в 1945 году для развития сотрудничества между авиакомпаниями в целях обеспечения безопасности, надежности и экономичности полетов в интересах потребителей.

**ICAO (International Civil Aviation Organization)** – международная организация гражданской авиации, созданная в результате подписания Чикагской конвенции 1944 года о международной гражданской авиации, является специализированным учреждением ООН, ответственным за разработку международных стандартов, рекомендуемой практики и правил в технической, экономической и правовой областях деятельности международной гражданской авиации.

**IOSA (International Operational Safety Audit)** – международный аудит эксплуатационной безопасности, который включает в себя следующие направления деятельности компании: организацию и управление компанией, летную эксплуатацию, инжиниринг и техническое обслуживание самолетов, наземное обслуживание самолетов, управление эксплуатацией и диспетчеризацию полетов, сервис на борту, авиационную безопасность, обеспечение перевозки грузов / опасных грузов.

**ISO** – международная организация по стандартизации.

## Операционные и производственные термины

**Пассажиропоток** – количество пассажиров, перевезенных авиакомпанией.

- Прямой пассажиропоток – пассажиры, осуществляющие прямой перелет между пунктом отправления и пунктом назначения.
- Транзитный пассажиропоток – пассажиры, осуществляющие перелет между пунктом отправления и пунктом назначения с посадкой в аэропорту.

**Пассажиро-километр/тонно-километр** – принятая в авиации единица измерения объема выполненных работ.

- Предельный пассажирооборот (ASK) – пассажирская провозная емкость, выставленная авиакомпанией. Обозначает перемещение одного пассажирского кресла на расстояние один километр, измеряется в кресло-километрах (ккм).
- Выполненный пассажирооборот (RPK) – фактически использованная пассажирская провозная емкость, обозначает перемещение одного пассажира на расстояние один километр, измеряется в пассажиро-километрах (пкм).
- Предельный тоннокилометраж (ATK) – пассажирская и грузо-почтовая провозная емкость, выставленная авиакомпанией. Обозначает провозную емкость из расчета перемещения одной условной тонны груза (пассажиров и/или коммерческого груза) на расстояние один километр, измеряется в тонно-километрах (ткм).
- Выполненный тоннокилометраж (TKM) – фактически использованная пассажирская и грузо-почтовая емкость. Обозначает фактическое перемещение одной тонны груза (пассажиров из расчета 90 кг за одного пассажира и коммерческого груза) на расстояние один километр, измеряется в тонно-километрах (ткм).

**Коэффициент занятости пассажирских кресел (SLF)** – процент использования провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного пассажирооборота (RPK) к предельному пассажирообороту (ASK).

**Коэффициент коммерческой загрузки** – отношение количества выполненных тонно-километров к предельным тонно-километрам.

**Пункты отправления и назначения (O&D)** – пункты между которыми осуществляются перевозки пассажиров. В контексте пассажиропотока термин используется для измерения количественных характеристик различных рынков, определяемых по пункту прилета и вылета, вне зависимости от того осуществляется прямая или транзитная перевозка.

## Финансовые термины

**Удельные доходы/себестоимость на пассажирооборот** – ключевые показатели эффективности в авиации, определяемые как доходы или затраты на выполненный или предельный пассажирооборот.

- Доходная ставка (yield) – объем полученных доходов от выполненного пассажирооборота (RPK).
- Доход на предельный пассажирооборот (RASK) – отношение доходов от авиаперевозок к предельному пассажирообороту.
- Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) – отношение общих операционных затрат к предельному пассажирообороту.

**Суммарная доходность акционеров (TSR)** – показатель доходности инвестиций для акционера, учитывающий изменения стоимости акций за период и дивидендную доходность.

**EBITDA** – финансовый показатель, обозначающий прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации. Группа «Аэрофлот» включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.

**EBITDAR** – финансовый показатель, обозначающий прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации и расходов по операционной аренде. Группа «Аэрофлот» включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.

## КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

**Полное наименование** – Публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии»

**Сокращенное наименование** – ПАО «Аэрофлот»

**Свидетельство о внесении в ЕГРЮЛ** – выдано УМНС России по г. Москве 02.08.2002 № 1027700092661

**Идентификационный номер налогоплательщика** – 7712040126

**Место нахождения** – Российская Федерация, г. Москва, ул. Арбат, д. 10

**Почтовый адрес:** 119002, Москва, ул. Арбат, д. 10

*Для акционеров (физических лиц):*

Департамент корпоративного управления

Тел./факс: +7 (495) 258-06-84

E-mail: [emitent@aeroflot.ru](mailto:emitent@aeroflot.ru)

*Для инвесторов:*

Отдел по связям с инвесторами

Тел./факс: +7 (495) 258-06-86, (499) 500-69-63/факс

E-mail: [ir@aeroflot.ru](mailto:ir@aeroflot.ru)

*Пресс-служба:*

Тел.: +7 (499) 500-73-87, (495) 752-90-71

Факс: +7 (495) 753-86-39

E-mail: [presscentr@aeroflot.ru](mailto:presscentr@aeroflot.ru)

*Регистратор:*

ЗАО «Компьютершер Регистратор»

Номер лицензии: 10-000-1-00252

Место нахождения: г. Москва, ул. Ивана Франко, д. 8,

бизнес-центр Kutuzoff Tower

Тел. +7 (495) 926-81-60

Факс: +7 (495) 926-81-78

E-mail: [info@nrcreg.ru](mailto:info@nrcreg.ru)

*Шереметьевский филиал регистратора:*

Место нахождения: Московская обл., г. Химки, аэропорт

Шереметьево, терминал В, корпус 6, департамент подго-

товки авиационного персонала (ДПАП) ПАО «Аэрофлот»

Тел.: +7 (495) 578-3680

Факс: +7 (495) 578-3680

Время работы операционного зала:

понедельник–четверг: с 9:30 до 16:00,

перерыв с 13:00 до 13:30;

пятница: с 9:30 до 14:30, без перерыва

*Программа «Аэрофлот Бонус»:*

Тел.: +7(495) 223-55-55

8-800-444-55-55 – для регионов России

Факс: +7 (495) 725-43-56

Время работы: круглосуточно.

[www.aeroflotbonus.ru](http://www.aeroflotbonus.ru)

E-mail: [bonus@aeroflot.ru](mailto:bonus@aeroflot.ru)

*Контактный центр:*

Бронирование авиабилетов и предоставление справочной

информации осуществляются по тел.: +7 (495) 223-55-55,

8-800-444-55-55

Вопросы по авиабилетам, оплаченным через интернет,

можно направить на e-mail: [callcenter@aeroflot.ru](mailto:callcenter@aeroflot.ru)

## ОБ ОТЧЕТЕ

Настоящий годовой отчет по итогам работы за 2015 год (далее – Отчет) подготовлен публичным акционерным обществом «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее – ПАО «Аэрофлот», авиакомпания «Аэрофлот», Компания или Общество). Под Группой «Аэрофлот» или Группой следует понимать совокупность компаний, состоящую из ПАО «Аэрофлот» и его дочерних обществ.

### Существенные темы годового отчета

В Отчете раскрывается информация о реализации долгосрочной и среднесрочной стратегий Группы в 2015 году, представляются операционные и финансовые результаты деятельности, описывается деятельность в области корпоративного управления. Существенное внимание в Отчете уделяется деятельности Группы в области корпоративной социальной ответственности.

### Стандарты

Отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ПАО «Аэрофлот» с учетом консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2015 год в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), а также с использованием элементов новейшего руководства по отчетности в области устойчивого развития GRI G4.

### Аудит

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» в соответствии с МСФО за 2015 год проведен ЗАО «Прайсвотерхаус-Куперс Аудит».

### Заявление об ограничении ответственности

Отчет содержит заявления оценочного или прогнозного характера относительно производственных, финансовых, экономических, социальных и иных показателей, характеризующих развитие ПАО «Аэрофлот» и Группы «Аэрофлот». В силу различных причин фактические события или результаты в последующих отчетах могут существенно отличаться от тех, которые содержатся в предположениях или прогнозах, в том числе, в связи с быстро меняющейся ситуацией на рынках, а также иных рисков, относящихся непосредственно к ПАО «Аэрофлот» и дочерним компаниям.



С другими годовыми отчетами Компании можно ознакомиться на ее сайте в сети интернет в разделе «Акционерам и инвесторам»: <http://ir.aeroflot.ru/>



