

**ПРОЕКТ ГОДОВОГО ОТЧЕТА**

**ПУБЛИЧНОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА**  
**«АЭРОФЛОТ – РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»**  
**ЗА 2018 ГОД**

г. Москва, 2019 год

## Оглавление

<b>1. О Компании</b> .....	<b>3</b>
1.1. Об отчете .....	3
1.2. Авиакомпания Группы «Аэрофлот» .....	5
1.3. Группа «Аэрофлот» сегодня.....	6
1.4. Динамика ключевых операционных и финансовых показателей.....	7
1.5. Инвестиционная привлекательность .....	8
1.6. Основные события года .....	10
1.7. Награды и рейтинги .....	13
1.8. История Компании .....	15
<b>2. Стратегический отчет</b> .....	<b>18</b>
2.1. Обращение председателя Совета директоров .....	18
2.2. Обращение генерального директора .....	20
2.3. Положение на рынке .....	22
2.4. Стратегия развития.....	30
2.5. Бизнес-модель .....	44
2.6. Операционные результаты .....	45
2.6.1. Операционные показатели .....	45
2.6.2. Маршрутная сеть.....	53
2.6.3. Парк воздушных судов .....	63
2.6.4. Безопасность полетов и авиационная безопасность .....	69
2.6.5. Техническое обслуживание и ремонт .....	73
2.6.7. Информационные технологии и инновации.....	76
2.6.8. Организация продаж .....	83
2.6.9. Повышение качества услуг и укрепление бренда.....	86
2.7. Финансовые результаты.....	91
2.8. Устойчивое развитие.....	103
2.8.1. Подход к деятельности в области устойчивого развития .....	103
2.8.2. Кадровая политика .....	107
2.8.3. Содействие развитию регионов и благотворительность .....	118
2.8.4. Спонсорство.....	121
2.8.5. Экология и охрана окружающей среды .....	123
2.8.6. Закупочная деятельность.....	129
<b>3. Корпоративное управление</b> .....	<b>133</b>
3.1. Система корпоративного управления.....	133
3.2. Управление рисками .....	170
3.3. Информация для акционеров и инвесторов .....	185
<b>4. ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>194</b>
4.1. Консолидированная финансовая отчетность по МСФО .....	194
4.2. Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях .....	303
4.3. Крупные сделки и сделки с заинтересованностью.....	310
4.4. Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации .....	311
4.5. Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России .....	367
4.6. Информация о программе отчуждения непрофильных активов .....	403
4.7. Операционная статистика .....	405
4.8. Указатель содержания GRI.....	409
4.9. Словарь терминов и сокращений .....	412
4.10. Контактная информация .....	415

# 1. О КОМПАНИИ

## 1.1. Об отчете

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности публичного акционерного общества «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее – ПАО «Аэрофлот», авиакомпания «Аэрофлот», Компания или Общество) в период с 1 января по 31 декабря 2018 года. Под Группой «Аэрофлот» или Группой следует понимать совокупность компаний, состоящую из ПАО «Аэрофлот» и подконтрольных ему организаций.

Отчет выпускается ежегодно на русском и английском языках. Для удобства пользователей отчет выпускается в электронном и интерактивном форматах. Годовой отчет за 2017 год был опубликован в мае 2018 года.

С другими годовыми отчетами Компании можно ознакомиться на официальном сайте в разделе «Акционерам и инвесторам»: <http://ir.aeroflot.ru/>.

В отчете раскрываются финансовые и нефинансовые результаты деятельности, информация о реализации долгосрочной и среднесрочной стратегий Группы в 2018 году, описывается система корпоративного управления. Существенное внимание в отчете уделяется деятельности Группы в области корпоративной социальной ответственности.

Отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ПАО «Аэрофлот» с учетом консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2018 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Информация о деятельности в области устойчивого развития подготовлена с использованием руководства по отчетности в области устойчивого развития GRI (GRI SRS).

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» в соответствии с МСФО за 2018 год проведен АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит».

В настоящем годовом отчете, где это специально не оговорено, числовые данные по показателям деятельности приведены относительно ПАО «Аэрофлот» и его дочерних компаний. Незначительные отклонения в расчете процентов изменения, промежуточных итогов и итогов на графиках и в таблицах настоящего годового отчета объясняются округлением. В отчете не содержится существенных изменений охвата границ, а также переформулировок показателей, приведенных в предыдущих отчетах.

### **Заявление об ограничении ответственности за публикацию прогнозных данных**

Отчет подготовлен с использованием информации, доступной Компании на момент его составления, включая информацию, полученную от третьих лиц. Компания разумно полагает, что данная информация является полной и достоверной на момент публикации настоящего отчета, однако не утверждает и не гарантирует, что указанная информация не будет в дальнейшем уточнена, пересмотрена или иным образом изменена.

Отчет содержит заявления оценочного или прогнозного характера относительно производственных, финансовых, экономических, социальных и иных показателей, характеризующих развитие ПАО «Аэрофлот» и Группы «Аэрофлот». Компания не утверждает и не гарантирует, что результаты деятельности, обозначенные в прогнозных заявлениях, будут достигнуты. Компания не несет какой-либо ответственности за убытки, которые могут понести физические или юридические лица, действовавшие в соответствии с прогнозными заявлениями.

Структура Группы «Аэрофлот» по состоянию на конец 2018 года

**ПАО «Аэрофлот»**

**Авиационные активы**

АО «Авиакомпания «Россия» 75%–1 акция  
ООО «Авиакомпания «Победа» 100%  
АО «Авиакомпания «Аврора» 51%

**Неавиационные активы**

ЗАО «Аэромар» 51%  
ООО «Аэрофлот-Финанс» 99,99%  
АО «Шеротель» 100%  
ООО «А-Техникс» 100%  
ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» 100%

*Примечание. ПАО «Аэрофлот» также принадлежит 100% АО «Оренбургские авиалинии» и 100% АО «Донавиа» – компании не ведут операционную деятельность. ПАО «Аэрофлот» участвует в ООО «А-Техникс» через ООО «Аэрофлот-Финанс».*

Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» предварительно утвержден Советом директоров (протокол № 21 от 31 мая 2019 года).

## 1.2. Авиакомпании Группы «Аэрофлот»

Авиакомпания	Описание	Доля в пассажиропотоке Группы	Основные показатели 2018 года
	<p>«Аэрофлот» – крупнейшая российская авиакомпания, лидер гражданской авиации России, одна из старейших авиакомпаний мира. В 2018 году компании исполнилось 95 лет. Базируется в Москве в аэропорту Шереметьево.</p>	64 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевезено пассажиров: 35,8 млн</li> <li>• Пассажирооборот: 98,0 млрд пкм</li> <li>• Предельный пассажирооборот: 121,7 млрд ккм</li> <li>• Занятость кресел: 80,5%</li> <li>• Парк воздушных судов: 253 самолета</li> <li>• Регулярные направления: 63 внутренних, 100 международных</li> <li>• Сотрудники: 24,3 тыс. человек</li> </ul>
	<p>«Россия» – одна из крупнейших авиакомпаний страны, а также ведущий авиаперевозчик Северо-Западного региона. Базируется в Санкт-Петербурге, а также в аэропортах московского авиационного узла (Шереметьево и Внуково). В дополнение к регулярной программе полетов реализует чартерную программу.</p>	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевезено пассажиров: 11,1 млн</li> <li>• Пассажирооборот: 29,6 млрд пкм</li> <li>• Предельный пассажирооборот: 34,2 млрд ккм</li> <li>• Занятость кресел: 86,6%</li> <li>• Парк воздушных судов: 65 самолетов</li> <li>• Регулярные направления: 100 внутренних, 44 международных</li> <li>• Сотрудники: 7,4 тыс. человек</li> </ul>
	<p>«Победа» – лидирующая авиакомпания России, работающая по классической модели низкобюджетного перевозчика. Целью компании является повышение доступности авиаперевозок и дальнейший рост транспортной мобильности населения. Основная база – московский аэропорт Внуково.</p>	13%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевезено пассажиров: 7,2 млн</li> <li>• Пассажирооборот: 13,1 млрд пкм</li> <li>• Предельный пассажирооборот: 13,9 млрд ккм</li> <li>• Занятость кресел: 94,1%</li> <li>• Парк воздушных судов: 24 самолета</li> <li>• Регулярные направления: 62 внутренних, 41 международное</li> <li>• Сотрудники: 1,1 тыс. человек</li> </ul>
	<p>«Аврора» – региональная дальневосточная авиакомпания. Базируется в аэропортах Владивостока, Южно-Сахалинска и Хабаровска. Выполняет рейсы внутри Дальневосточного региона, в крупнейшие города Сибири, а также по отдельным международным направлениям.</p>	3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевезено пассажиров: 1,6 млн</li> <li>• Пассажирооборот: 2,5 млрд пкм</li> <li>• Предельный пассажирооборот: 3,3 млрд ккм</li> <li>• Занятость кресел: 75,2%</li> <li>• Парк воздушных судов: 24 самолета</li> <li>• Регулярные направления: 38 внутренних, 11 международных</li> <li>• Сотрудники: 2,2 тыс. человек</li> </ul>

### 1.3. Группа «Аэрофлот» сегодня

В 2018 году Аэрофлоту исполнилось 95 лет. Юбилейный год был отмечен целым рядом знаковых событий, отражающих высокие темпы развития Группы:

- принята обновленная Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года;
- авиакомпании Группы перевезли 55,7 млн пассажиров, укрепив свои позиции среди 20 крупнейших авиаперевозчиков мира;
- низкобюджетная авиакомпания «Победа» ускорила темпы роста: пассажиропоток увеличился на 56,8%, до 7,2 млн пассажиров;
- внутренние рейсы авиакомпании «Аэрофлот» переведены в новый терминал В аэропорта Шереметьево;
- московская регулярная программа авиакомпании «Россия» переведена из аэропорта Внуково в аэропорт Шереметьево;
- в ответ на значительный рост стоимости авиакеросина Группа запустила масштабную программу по снижению расходов.

<b>Пассажиры</b>	<b>55,7 млн</b> пассажиров	<b>+11,1%</b> рост пассажиропотока	<b>82,7%</b> занятость пассажирских кресел	<b>40,7%</b> доля на российском рынке авиаперевозок
<b>Маршрутная сеть и флот</b>	<b>Более 350</b> регулярных направлений	<b>57</b> стран мира	Участник глобального альянса <b>SkyTeam</b> – авиакомпания «Аэрофлот»	
	<b>366</b> воздушных судов в эксплуатируемом парке	<b>4,2 года</b> средний возраст парка авиакомпании «Аэрофлот»	<b>6,3 года</b> средний возраст парка Группы «Аэрофлот»	
<b>Признание и награды</b>	<b>«4 звезды»</b> в рейтинге <b>Skytrax</b> – авиакомпания «Аэрофлот»	<b>Лучшая авиакомпания Восточной Европы</b> Skytrax World Airline Awards	<b>«5 звезд»</b> в рейтинге <b>APEX</b> – авиакомпания «Аэрофлот»	<b>72%</b> индекс потребительской лояльности (NPS) авиакомпании «Аэрофлот»
<b>Сотрудники</b>	<b>Аэрофлот – ведущий в отрасли работодатель</b>		<b>41,1 тыс. человек</b> – списочная численность персонала	
<b>Акционеры и инвесторы</b>	<b>14,2 млрд руб.</b> направлено на выплату дивидендов за 2017 год		<b>40,5%</b> доля акций в свободном обращении	
<b>Финансовые показатели</b>	<b>611,6 млрд руб.</b> выручка	<b>+14,8%</b> рост выручки	<b>122,5 млрд руб.</b> EBITDAR; <b>20,0%</b> рентабельность EBITDAR	<b>5,7 млрд руб.</b> чистая прибыль

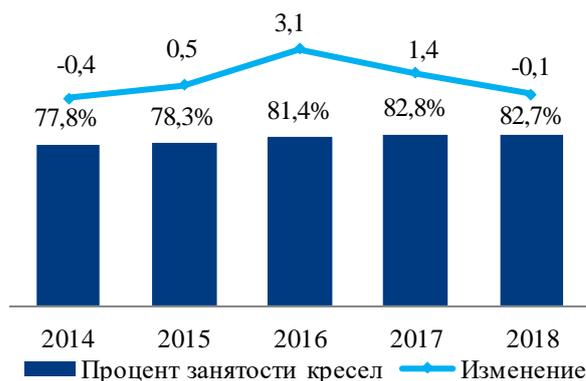
Примечание. Данные по Группе «Аэрофлот» за 2018 год, если не указано иное.

## 1.4. Динамика ключевых операционных и финансовых показателей

Пассажиропоток, млн чел.



Процент занятости пассажирских кресел



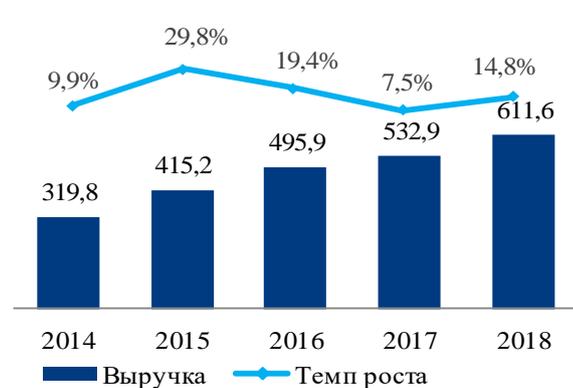
Пассажирооборот, млрд пкм



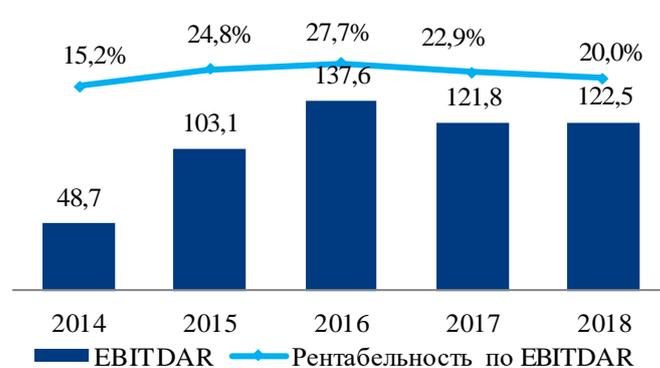
Предельный пассажирооборот, млрд ккм



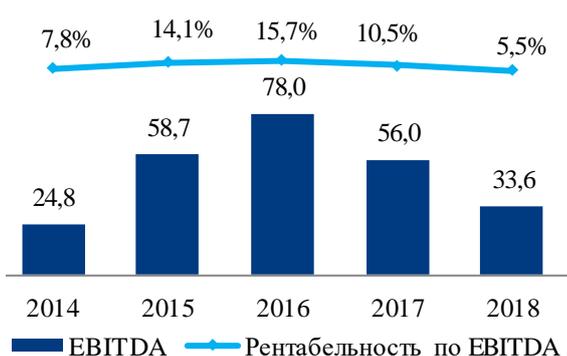
Выручка, млрд руб.



ЕВИТДАР, млрд руб. и рентабельность по ЕВИТДАР, %



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



Чистая прибыль/(убыток), млрд руб.



## 1.5. Инвестиционная привлекательность

### Лидирующие позиции на рынке авиаперевозок

- Являясь одним из крупнейших авиаперевозчиков Европы, Группа «Аэрофлот» входит топ-20 авиаперевозчиков мира по пассажиропотоку.
- Лидирующие позиции на российском рынке авиаперевозок как на внутренних, так и на международных магистральных маршрутах.
- Российский рынок – один из крупнейших авиационных рынков в мире, продолжающий свой рост и развитие.

*Рыночная доля Группы «Аэрофлот» на российском рынке по итогам 2018 года составила 40,7%.*

### Мультибрендовое предложение для различных групп потребителей

- Компании Группы работают во всех рыночных сегментах, обеспечивая широкое присутствие на рынке как с точки зрения продукта, так и географии.
- Динамично развивающийся и очень востребованный в России лоукостер «Победа» в составе Группы – одна из наиболее эффективных низкобюджетных компаний в мире.

*Расширение парка авиакомпаний «Победа» позволило ускорить темпы ее развития и вклад в операционные и финансовые результаты Группы. Доля пассажиров «Победы» в общем пассажиропотоке Группы и доля на внутренних направлениях увеличились на 4 п. п., до 12,9 и 17,5% соответственно.*

### Сбалансированная маршрутная сеть на основе хаба в Шереметьево и один из самых молодых парков воздушных судов в мире

- Высокое качество сети, постоянный рост частотности и открытие новых направлений улучшают потенциал для трансферных потоков;
- Удобное расположение на пересечении транспортных потоков между Европой и Азией дает возможность развивать сегмент международного трансфера.
- Молодой и топливно-эффективный флот, характеризующийся высокой степенью стандартизации эксплуатируемых типов воздушных судов.

*Для улучшения стыкуемости регулярная программа авиакомпании «Россия» переведена в хаб Аэрофлота в Шереметьево. Аэрофлот и «Россия» открыли 20 новых маршрутов, обладающих высоким трансферным потенциалом из базового аэропорта.*

### Качественный стандартизированный продукт

- Высокие стандарты сервиса Аэрофлота признаны пассажирами и экспертами.
- Высокий уровень индекса удовлетворенности клиентов.

*Аэрофлот обладает рейтингом «четыре звезды» от британской консалтинговой компании Skytrax и «пять звезд» от американской авиационной ассоциации APEx, семь раз был удостоен премии Skytrax World Airline Awards в категории «Лучшая авиакомпания Восточной Европы».*

## **Перспективы дальнейшего развития: обновленные стратегические цели Группы «Аэрофлот» на 2023 год**

- Группа «Аэрофлот» сохраняет потенциал для развития как на национальном рынке, так и при обслуживании международных трансферных потоков.
- Обновленная Стратегия-2023 предполагает рост Группы, направленный на создание акционерной стоимости.

### *Ключевые цели Стратегии-2023*

- Перевозка 90–100 млн пассажиров в год Группой «Аэрофлот»
- Перевозка 25–30 млн пассажиров в год лоукостером «Победа»
- Нарастивание международного трансферного пассажиропотока до 10–15 млн пассажиров
- Создание международного хаба в Красноярске, а также трех региональных баз – в Сочи, Екатеринбурге и Новосибирске
- Увеличение количества новейшей авиационной техники отечественного производства в парке
- Повышение уровня цифровизации авиакомпаний Группы «Аэрофлот»

## 1.6. Основные события года

### Январь

- Аэрофлот получил от Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) сертификат самого высокого – третьего – уровня в рамках внедрения нового стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC.

### Февраль

- Президент ГК «Ростех» Сергей Чемезов и генеральный директор ПАО «Аэрофлот» Виталий Савельев подписали соглашение о приобретении 50 самолетов МС-21.
- Аэрофлот и дочерняя авиакомпания «Аврора» осуществили перевозку российских спортсменов, принимавших участие в XXIII зимних Олимпийских играх в Республике Корея.

### Март

- Аэрофлот завершил аудит на соответствие требованиям стандартов ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015.
- Международное рейтинговое агентство Fitch повысило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» до уровня «BB–» и присвоило рейтингу прогноз «стабильный».
- В сезоне «Лето-2018» открыты полеты из Москвы по шести новым направлениям: в Саранск, Кызылорду, Бургас, Неаполь и Верону, а также возобновлены полеты в Каир.

### Апрель

- В Государственном Кремлевском дворце состоялось торжественное мероприятие в честь 95-летия Аэрофлота.

### Май

- Аэрофлот приступил к поэтапному переводу федеральных рейсов в терминал В аэропорта Шереметьево.
- Совет директоров ПАО «Аэрофлот» рекомендовал выплатить дивиденды за 2017 год в размере 12,81 руб. на акцию, что соответствует 50% чистой прибыли по РСБУ. Общая сумма выплат составила 14,2 млрд руб.

### Июнь

- Вступил в силу принятый по инициативе Аэрофлота Федеральный закон «О внесении изменений в Воздушный кодекс Российской Федерации», позволяющий авиакомпаниям вести «черные списки» деструктивных пассажиров и отказывать им в перевозке.
- Виталий Савельев награжден орденом Александра Невского. Это уже четвертая награда такого уровня, которой удостоен глава ПАО «Аэрофлот».
- Аэрофлот открыл совместные рейсы с авиакомпанией Aerolineas Argentinas по маршруту Москва – Буэнос-Айрес в рамках соглашения код-шеринг.

### Июль

- Аэрофлот седьмой раз в своей истории получил премию Skytrax World Airline Awards в номинации «Лучшая авиакомпания Восточной Европы». Бортовое питание Аэрофлота в классе Комфорт впервые признано лучшим в мире.

## **Август**

- Виталий Савельев избран генеральным директором ПАО «Аэрофлот» сроком на пять лет.
- Заместителем генерального директора ПАО «Аэрофлот» по коммерции и финансам назначен Андрей Чиханчин.

## **Сентябрь**

- Аэрофлот получил 50-й отечественный лайнер Superjet 100. С его прибытием завершилось исполнение двух твердых контрактов на поставку 30 и 20 машин этого типа.
- Аэрофлот заключил соглашение на поставку еще 100 самолетов Superjet 100. Документ был подписан в присутствии Президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина.

## **Октябрь**

- Аэрофлот вновь подтвердил соответствие престижному рейтингу «четыре звезды» Skytrax – ведущего в мире оценщика качества сервиса на воздушном транспорте. Аэрофлот подтверждает рейтинг с 2016 года.
- Авиакомпания «Россия» перевела регулярные рейсы из московского аэропорта Внуково в терминал D аэропорта Шереметьево – хаб авиакомпании «Аэрофлот».
- В сезоне «Зима-2018/2019» открыты полеты по 14 новым направлениям. Из Москвы во Владикавказ, Грозный, Махачкалу, Назрань, Нальчик, а также Ижевск и Ульяновск. Открыты новые рейсы в страны СНГ: из Москвы в Бухару и Ош, а также в европейские города: Гётеборг, Дублин и Люблян. Новые направления в Юго-Восточной Азии – Денпасар и Коломбо.

## **Ноябрь**

- Совет директоров ПАО «Аэрофлот» принял новую Стратегию развития Группы «Аэрофлот» – «100 миллионов пассажиров к 100-летию Аэрофлота».
- Аэрофлот завершил перевод федеральных рейсов в Терминал В Международного аэропорта Шереметьево.

## **Декабрь**

- Председателем Совета директоров ПАО «Аэрофлот» избран Евгений Дитрих – министр транспорта Российской Федерации.
- Генеральным директором авиакомпании «Россия» избран Сергей Александровский.
- Заместителем генерального директора ПАО «Аэрофлот» по стратегии и маркетингу назначен Андрей Панов.

## **События после отчетной даты**

### **Январь 2019**

- Аэрофлот и авиакомпания AeroMexico подписали соглашение о совместной эксплуатации рейсов (код-шеринг).

### **Февраль 2019**

- Руководитель Федеральной налоговой службы Российской Федерации Михаил Мишустин и генеральный директор Аэрофлота Виталий Савельев презентовали

Председателю Правительства Российской Федерации Дмитрию Анатольевичу Медведеву цифровой проект «Витрина данных налогового мониторинга».

### **Март 2019**

- Красноярский край, Аэрофлот и аэропорт Красноярска подписали соглашение о создании хаба Группы «Аэрофлот».
- Новые зарубежные направления в сети Аэрофлота с сезона «Лето-2019»: Марсель и Пальма-де-Майорка.

### **Апрель 2019**

- Группа «Аэрофлот» ввела безбагажные тарифы на ряде среднемагистральных маршрутов авиакомпании «Россия», а также авиакомпании «Аэрофлот», где существует повышенный спрос на эту услугу.

## 1.7. Награды и рейтинги

Аэрофлот вновь вошел в топ-20 крупнейших авиаперевозчиков мира по пассажиропотоку согласно рейтингу Air Transport World и Flight Airline Business.

	<p>Самый узнаваемый авиационный бренд в мире в рейтинге Brand Finance</p>
	<p>Высший рейтинг «Пять звезд» в категории «Глобальная авиакомпания» APEX Премия APEX «Выбор пассажиров» в номинациях «Лучшая глобальная авиакомпания в Европе» и «Авиакомпания Европы с самыми комфортабельными креслами»</p>
	<p>«Четыре звезды» в рейтинге Skytrax</p>
	<p>«Лучшая авиакомпания Восточной Европы» Skytrax World Airline Awards – шестой год подряд и в седьмой раз в истории Аэрофлота Первая победа в номинации «Лучшее бортовое питание в классе премиум-эконом»</p>
	<p>«Лидирующий авиационный бренд» и «Лучший бизнес-класс» – мировой этап премии World Travel Awards 2018 «Лидирующий авиационный бренд Европы» и «Авиакомпания Европы с лучшим бизнес-классом» – европейский этап премии World Travel Awards Первая победа в номинации «Лучшая авиакомпания Европы для путешествий в Азию»</p>
	<p>Любимая иностранная авиакомпания в Китае Flyer Award</p>
	<p>«Ведущая авиакомпания Европы – выбор путешественников», «Ведущий премиум-эконом класс в Европе – выбор путешественников», «Лучший бизнес-класс в Европе» и «Лучшая авиакомпания России» TripAdvisor Travellers' Choice Award</p>
	<p>«Лучшая авиакомпания Восточной Европы» Business Traveller UK Reader Awards 2018</p>
	<p>Второе место в Европе и пятое в мире по пунктуальности полетов в 2018 году согласно рейтингу FlightStats On-Time Performance Service Awards британского авиационного издания FlightGlobal</p>

- Второй год подряд Аэрофлот занимает четвертое место по цифровизации среди авиакомпаний мира по данным Bain&Company.
- Аэрофлот вошел в десятку ведущих глобальных авиаперевозчиков авторитетного международного пассажирского рейтинга от eDreams.
- Аэрофлот снова вошел в список Forbes Global 2000 – рейтинг самых крупных, влиятельных и дорогих компаний мира, акции которых торгуются на рынке.
- Программа поощрения часто летающих пассажиров Аэрофлота победила в трех номинациях премии Freddie Awards 2018: «Лучший клиентский сервис», «Лучшая возможность использования миль» и «Лучшая программа элитного уровня». Аэрофлот был удостоен награды «210 AWARD» за наибольший потенциал развития.
- Команда юристов Аэрофлота – в числе лучших корпоративных юридических служб России по данным международного издания The Legal 500.
- Аэрофлот в четвертый раз признан самым привлекательным работодателем в категории «Транспорт» по версии премии Randstad Award.
- Авиакомпании Группы «Аэрофлот» стали лауреатами премии «Крылья России». Аэрофлот в номинациях «Международные регулярные авиаперевозки», «Российская авиакомпания года – лидер пассажирских симпатий», «Внутренние авиаперевозки в группе 1». «Победа» в номинации «Внутренние авиаперевозки в группе 2». «Аврора» в номинации «Авиаперевозки на региональных и местных маршрутах»
- Аэрофлот – победитель премии Skyway Service Award в четырех номинациях: «Лучшая авиакомпания в категории бизнес-класс» (международные и внутренние регулярные перевозки), «Лучшая авиакомпания в категории эконом-класс» (международные регулярные перевозки), «Лучшая программа лояльности».
- Аэрофлот – «Лучшая компания для бизнес-путешественников» премии Russian Business Travel & MICE Award.
- Годовой отчет Аэрофлота стал победителем ежегодного конкурса годовых отчетов Московской биржи и медиагруппы РЦБ в номинациях «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 до 200 млрд рублей» и «Лучший годовой отчет компании транспортного сектора экономики».
- Впервые в истории российского бизнеса Аэрофлот завоевал Гран-при и одержал победу в трех номинациях главной международной премии в области связей с общественностью IPRA Golden World Awards.
- Авиакомпания «Победа» в рамках 16-го международного форума «Крылья будущего» получила премию за рекордные показатели эксплуатации Boeing 737NG, учрежденную компанией-производителем Boeing.

## **1.8. История Компании**

История Аэрофлота – это целая эпоха, которая вобрала в себя множество событий. В 2018 году Аэрофлоту исполнилось 95 лет. Ниже представлены лишь основные вехи развития Компании.

### **1923–1940 Взлет**

**17 марта 1923** Учреждено акционерное общество «Добролёт» – родоначальник современного Аэрофлота.

**15 июля 1923** Открыта первая регулярная воздушная линия Москва – Нижний Новгород. *Протяженность – 420 км, пассажиры – 4, экипаж – 2.*

**26 марта 1932** Гражданский воздушный флот СССР получает сокращенное название «Аэрофлот». Для работников ГВФ введены форменная одежда и знаки различия.

**1940** Перевезено 410 тыс. пассажиров

### **1941–1945 Грозовой фронт**

С началом войны по решению правительства прекращаются все пассажирские авиаперевозки. Аэрофлот переключается на обслуживание частей Красной армии, многие летчики уходят на фронт.

Авиаторы ежедневно доставляют продовольствие и вооружение в осажденный Ленинград. Один из самых сложных и опасных участков работы – транспортировка через Аляску, Сибирь и Урал боевых самолетов, которые США передают нашей стране по программе ленд-лиза.

*За годы войны было совершено 1,5 млн вылетов. Орденами и медалями награждено более 20 тыс. авиаторов Аэрофлота. За годы войны летчики Аэрофлота перевезли 2,5 млн раненых, десантников, 300 тыс. тонн военных и стратегических грузов. 15 аэрофлотовцев удостоены высокого звания Героя Советского Союза.*

### **1946–1990 Выход на эшелон**

После войны воздушное сообщение возобновляется и активно развивается. Аэрофлот превращается в национальный символ прогресса в небе. На полетной карте компании появляются самые протяженные в мире маршруты: трансатлантические и трансконтинентальные. Аэрофлот становится мировым лидером по объему перевозок.

*Совершаются первые в мире полеты на пассажирских реактивных самолетах Ту-104 и на сверхзвуковых Ту-144. Компания начинает эксплуатировать новые отечественные самолеты: Ил-12, Ил-14, Ил-18.*

*Скоростные воздушные суда позволяют связать нашу страну с США, Канадой, Кубой и Японией и другими.*

**1959** Открыт новый аэропорт Шереметьево. В тот день наземные службы обработали первый рейс Аэрофлота из Ленинграда, выполненный самолетом Ту-104.

**1967** Образована Служба бортпроводников.

**1971** Организовано Центральное управление международных воздушных сообщений Аэрофлота (ЦУМВС).

**1980** Аэрофлот назначен генеральным перевозчиком участников XXII Олимпийских игр. Специально к этому событию открывается новый комплекс Шереметьево-2.

**1990** Аэрофлот занесен в книгу рекордов Гиннеса, как компания, перевезшая 139 млн пассажиров.

### **1991–2008 Турбулентность**

После того как СССР прекратил свое существование, единый гражданский флот страны распадается на несколько сотен компаний. Участие государства позволяет избежать бесконтрольного дробления предприятий и сохраняет Аэрофлот в качестве национального перевозчика.

*Поступает в эксплуатацию новейшая иностранная техника: A310-300, Boeing 777-200, Boeing 737-400 и Boeing 767-300ER. После финансового кризиса 2008–2009 годов Компания оказывается в непростом финансовом положении.*

**1992** Создано акционерное общество «Аэрофлот – российские международные авиалинии».

**1997** Акции Аэрофлота начинают обращаться на бирже РТС (Московская биржа).

**1999** Запущен сайт Аэрофлота – [www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru).

**2006** Аэрофлот становится членом авиационного альянса SkyTeam.

### **2009–2018 Полет на новой высоте**

В компании меняется управленческая команда. Новый менеджмент принимает комплекс антикризисных мер. Происходит масштабное обновление флота. Аэрофлот начинает реализацию проектов по цифровизации бизнес-процессов, совершенствует стандарты обслуживания. Появляются новые сервисы, в том числе, Интернет и мобильная связь на борту, что делает полеты все более удобными и комфортными.

**2009** 10 апреля решением руководства страны на должность генерального директора Аэрофлота назначен Виталий Савельев.

**2011** Аэрофлот впервые стал обладателем престижной международной премии *Skytrax World Airline Awards в категории «Лучшая авиакомпания Восточной Европы»*. С этого времени Компания подтверждала рейтинг еще шесть раз.

**2011** Правительство Российской Федерации передало Аэрофлоту авиационные активы госкорпорации «Ростех». Начался процесс широкомасштабной интеграции авиакомпаний.

**2011** Принята Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года.

**2013** Начался новый этап программы «Интернет на борту» – поэтапное развертывание Wi-Fi-сетей на всех дальнемагистральных воздушных судах Аэрофлота.

**2013** В составе Группы создан единый дальневосточный перевозчик – авиакомпания «Аврора» (на базе региональных перевозчиков «Владивосток Авиа» и «Сахалинские авиатрассы»).

**2014** Запущен первый в России классический лоукостер – авиакомпания «Победа».

**2015** Автоматизировано 100% бизнес-процессов авиакомпании.

**2016** *Аэрофлот* получает «4 звезды» от международного агентства *Skytrax* за уровень сервиса.

**2016** Аэрофлот в рамках развития цифровых проектов приступил к коммерческой эксплуатации технологии Big Data.

**2016** Аэрофлот вышел на IV место в мире по уровню цифровизации среди крупнейших авиакомпаний.

**2016** Завершилась интеграция региональных активов – создана новая объединенная авиакомпания «Россия». *Завершилось формирование мультибрендовой платформы Группы.*

**2017** Спустя тридцать лет Аэрофлот вернулся в число крупнейших авиаперевозчиков мира: Группа «Аэрофлот» перевезла более 50 млн пассажиров и вошла в топ-20 перевозчиков.

**2018** Принята обновленная Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года.

## 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

### 2.1. Обращение председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры!

Для нашей компании 2018 год стал отправной точкой на пути к новым достижениям. Перед нами поставлен ряд ответственных задач – Аэрофлоту отводится важная роль в реализации национальных проектов.

В отчетном году авиакомпания отметила 95-летие со дня создания. 17 марта 1923 года был основан наш предшественник – акционерное общество «Добролёт», чтобы развивать в стране гражданский воздушный флот «путем организации авиалиний для перевозки пассажиров, почты и грузов», – так были обозначены в уставе молодой компании ее цели. И теперь в принятой Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года вновь сделан акцент на нашу историческую функцию эффективного транспортного интегратора самого крупного по территории государства в мире.

Практическое удвоение пассажиропотока не является для нас самоцелью. Большое значение имеет структура этого потока, в том числе доля межрегиональных перевозок. В своем майском указе 2018 года Президент Российской Федерации подчеркнул необходимость обеспечить реконструкцию инфраструктуры региональных аэропортов и расширение сети межрегиональных регулярных пассажирских авиационных маршрутов, минуя Москву, до 50% от общего количества внутренних регулярных авиационных маршрутов. Этой задаче соответствуют ключевые цели нашей Стратегии-2023 – создать четыре региональных базы в России и нарастить объем региональных перевозок.

Аэрофлот уже организывает прямые авиaperезовки между крупными городами Юга России. На очереди – маршруты, которые будут охватывать новые регионы. Такой курс способствует достижению государственной задачи – повысить на треть авиационную мобильность населения к 2024 году.

Важной, в особенности для Дальнего Востока, остается программа «плоских» тарифов, которую ПАО «Аэрофлот» реализует совместно со своей дочерней авиакомпанией «Россия». В 2018 году свыше 2,2 млн человек воспользовались этой программой и совершили перелеты по доступной цене между Москвой и дальневосточными городами, а также Симферополем и Калининградом. Этот результат на 41% больше, чем в 2017 году.

В составе Группы «Аэрофлот» работает высоко востребованный классический лоукостер «Победа». «Победа» является не только успешной компанией на российском рынке, но и одной из самых эффективных бюджетных авиакомпаний в мире. Высокий спрос определяется ценовой политикой, реализация которой возможна благодаря бизнес-модели, предполагающей в первую очередь высокую интенсивность эксплуатации флота. «Победа» уже имеет развитую маршрутную, в том числе межрегиональную сеть. Высокие темпы роста компании, заложенные в Стратегии развития, во многом зависят от вклада лоукостера в рост мобильности и повышение транспортной доступности регионов.

Благодаря масштабной оптимизационной программе, в том числе активному управлению провозными емкостями и доходами, Группа «Аэрофлот» завершила 2018 год с чистой прибылью.

Экспертное сообщество позитивно оценивает перспективы нашей компании и качество корпоративного управления. В 2018 году в рамках ежегодного мониторинга международное рейтинговое агентство Fitch повысило кредитный рейтинг

ПАО «Аэрофлот» с уровня «В+» до «ВВ-» и присвоило рейтингу прогноз «стабильный». Аэрофлоту также присвоен рейтинг корпоративного управления на уровне 7++ Российским институтом директоров по результатам проведенного мониторинга. Эта экспертная оценка соответствует «Развитой практике корпоративного управления» по установленной шкале Национального рейтинга корпоративного управления.

Аэрофлот принимает активное участие в актуализации нормативной базы гражданской авиации: по инициативе компании принят ряд законов в интересах всей отрасли, в том числе для развития лоукост-перевозок и ужесточения мер противодействия деструктивным пассажирам.

Обновленная Стратегия развития «100 миллионов пассажиров к 100-летию Аэрофлота» была представлена Президенту Российской Федерации Владимиру Владимировичу Путину и получила его одобрение.

Аэрофлот – один из признанных лидеров новой, цифровой экономики, которая во многом определит дальнейший путь развития России. Аэрофлот – одна из лучших сервисных компаний страны. Бренд Аэрофлота – один из старейших и наиболее узнаваемый в мировой авиации.

Перед Аэрофлотом и его дочерними компаниями поставлены амбициозные цели. Их достижение отвечает интересам страны и ее граждан. Рассчитываю на вашу поддержку в принятии и реализации решений, которые будут способствовать раскрытию потенциала Группы «Аэрофлот» – одного из крупнейших активов российской экономики.

Евгений Дитрих  
Председатель Совета директоров  
ПАО «Аэрофлот»

## 2.2. Обращение генерального директора

Уважаемые акционеры!

В 2018 году авиакомпания отметила свое 95-летие. Аэрофлот встретил эту дату в статусе участника глобальной элиты: накануне юбилея мы вошли в топ-20 авиационных групп мира по пассажиропотоку. В 2018 году наши позиции в двадцатке лидеров подтвердили сразу два авторитетных ресурса – американский Air Transport World и британский Flight Airline Business.

По итогам года Аэрофлот укрепил статус одного из ведущих игроков на международном рынке. Мы вновь получили звание самого узнаваемого авиабренда в мире по версии Brand Finance, подтвердили престижные рейтинги «четыре звезды» Skytrax и «пять звезд» американской авиационной ассоциации APEx.

В 2018 году нами реализован ряд инициатив по улучшению сервиса. В частности, внедрена стриминговая система развлечений на 26 воздушных судах семейства Airbus A320, усовершенствовано мобильное приложение, изменена концепция питания пассажиров. В базовом аэропорту Шереметьево налажен процесс обслуживания пассажиров в новом терминале В, куда переведены внутренние рейсы Аэрофлота. Запущена перекомпоновка широкофюзеляжных воздушных судов Boeing 777-300, которая повышает качество сервиса и экономическую эффективность.

Наши инициативы по повышению уровня продукта отмечены высокими оценками пассажиров и экспертов отрасли. Мы получили более 50 международных наград и высших мест в авторитетных отраслевых рейтингах. В том числе завоевали престижные премии Skytrax World Airline Awards в категориях «Лучшая авиакомпания Восточной Европы» и «Лучшее бортовое питание в классе премиум-эконом», World Travel Awards в ключевых номинациях «Лидирующий авиационный бренд мира» и «Лучший бизнес-класс в мире». В отчетном году Аэрофлот впервые в своей истории получил премию Business Traveller UK Reader Awards как лучшая авиакомпания Восточной Европы и признан лидером по клиентскому сервису среди российских брендов по версии аудиторской фирмы КПМГ.

В течение года особое внимание мы уделяли продолжению работы над дальнейшим повышением эффективности наших производственных процессов. В результате Аэрофлот значительно усилил позиции в числе глобальных лидеров по пунктуальности полетов. В отчетном году компания выполнила 82,98% рейсов точно по расписанию. В рейтинге пунктуальности британского авиационного издания FlightGlobal мы заняли пятое место в мире и второе в Европе по итогам 2018 года. Пунктуальность полетов не только повышает удобство пассажиров, но и позволяет компании избежать дополнительных расходов, что напрямую влияет на финансовую эффективность операций.

Наше стремление к росту и развитию проявляется в операционных результатах. В 2018 году Группа «Аэрофлот» перевезла 55,7 млн пассажиров – на 11,1% больше, чем годом ранее. Компания Аэрофлот перевезла 35,8 млн пассажиров, показав рост на 8,9%. Мы досрочно выполнили ряд целей Стратегии-2025, и оценив возможность достижения всех целей ранее установленного срока при инерционном сценарии развития, поставили перед собой еще более амбициозные.

В 2018 году Совет директоров принял обновленную Стратегию развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года «100 миллионов пассажиров к 100-летию Аэрофлота». К вековому юбилею Аэрофлота планируется увеличить пассажиропоток Группы до 90-100 млн. Главным драйвером станет лоукостер «Победа». Ожидается, что он обеспечит Группе основной прирост пассажиропотока и в 2023 году перевезет 25-30 млн человек. В ближайшие пять лет мы намерены продолжить развивать транзит между Европой и Азией через Москву. На этих направлениях Аэрофлот обладает очевидными преимуществами и

выигрывает до трех часов времени по сравнению с конкурентами. К 2023 году планируем увеличить международный трансферный пассажиропоток до 10-15 млн человек в год и укрепить статус Москвы как глобального транспортного узла. Группа «Аэрофлот» создаст региональные базы по всей стране – в Сочи, Екатеринбурге и Новосибирске, а также международный хаб в Красноярске. Это позволит обеспечить прямое авиасообщение между регионами и поддержать их экономическое развитие.

Для выполнения интенсивной программы перевозок необходим надежный и современный флот. Наш авиахолдинг к 2026 году намерен «поставить на крыло» 200 отечественных самолетов – Superjet 100 и MC-21. Еще одно направление развития – повышение уровня цифровизации перевозчиков Группы. Сейчас по этому показателю Аэрофлот занимает четвертое место среди авиакомпаний мира в рейтинге консалтинговой компании Bain & Co. Мы реализуем масштабные цифровые проекты, в том числе на основе Big Data, ведем разработки в сфере искусственного интеллекта, расширяем охват программы «Интернет на борту».

Аэрофлот делает особую ставку на новые информационные технологии как значимое средство повышения качества сервиса и экономической эффективности, что в свою очередь способствует сохранению финансовой устойчивости даже в непростой ситуации на рынке. Цифровизация в сочетании с эффективной оптимизационной программой вопреки рекордному росту стоимости керосина и девальвации рубля позволили Группе «Аэрофлот» закончить 2018 год с положительным результатом: чистая прибыль Группы в соответствии с МСФО составила 5,7 млрд рублей. Аэрофлот вновь показал способность к динамичному развитию даже в стрессовых условиях.

Мы уверенно смотрим в будущее и ожидаем, что планы нашего операционного развития непременно скажутся на наших финансовых результатах. Согласно обновленной Стратегии, в случае стабильной геополитической обстановки выручка Группы «Аэрофлот» в 2023 году составит 1,3 трлн рублей против 0,6 трлн рублей в 2018 году. Вместе с ростом выручки мы будем фокусироваться и на показателях операционной рентабельности. Таким образом, можно говорить, что одной из целей реализации стратегии является создание акционерной стоимости.

Достижение стратегических целей означает выход на качественно новый этап развития, дальнейшее укрепление позиций Группы на глобальном авиационном рынке. Группа сможет приблизиться к историческим рекордам Аэрофлота по пассажиропотоку и наполнить современным содержанием легендарный бренд с вековой историей.

Наш холдинг развивается вместе со страной. Аэрофлот по-прежнему сосредоточен на продвижении устойчивых методов ведения бизнеса благодаря своей приверженности управленческим, социальным и экологическим стандартам. Мы поддерживаем социально-экономический рост и научно-технологический прогресс, задаем темп развития всей отрасли. Как и прежде, наша миссия – дать стране современный и надежный воздушный флот. И на этом пути главным ориентиром для Аэрофлота остаются интересы России и всех россиян.

Виталий Савельев  
Генеральный директор  
ПАО «Аэрофлот»

## 2.3. Положение на рынке

### 2.3.1. Международный рынок пассажирских авиаперевозок

В 2018 году объем пассажирских перевозок в мире на регулярных рейсах, по предварительным данным Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА), увеличился на 6,1% и составил 4,3 млрд человек. Рост пассажирооборота мировой отрасли составил 6,5%. Процент занятости пассажирских кресел составил 81,9%, увеличившись на 0,4 п. п.

Наиболее динамично в отчетном периоде развивались перевозки в Азиатско-Тихоокеанском регионе – рост пассажирооборота по сравнению с 2017 годом составил 8,5%. Второе место по темпам роста занимает рынок Европы, где пассажирооборот увеличился на 6,4%. Рост перевозок в регионах Латинской и Северной Америки составил 6,0 и 5,0% соответственно. Ближневосточный рынок показал увеличение пассажирооборота на 4,6%, рынок Африки – на 3,6%.

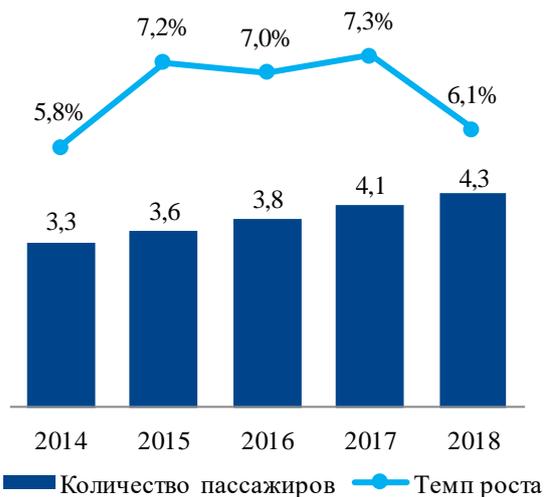
По оценкам Международной организации гражданской авиации (ИКАО), в 2018 году низкобюджетные авиакомпании перевезли 1,3 млрд пассажиров, что составляет около 30% от всего мирового авиационного пассажиропотока. Наиболее высокая доля рынка лоукостеров приходится на Европу – 36% от общего числа пассажиров, перевозимых в регионе, далее следуют Латинская Америка (включая Карибский бассейн) – 35%, Северная Америка – 30% и Азиатско-Тихоокеанский регион – 29%.

Выручка мировой отрасли, по предварительным данным ИАТА, в 2018 году увеличилась на 8,7% по сравнению с 2017 годом и составила 821 млрд долл. США. Традиционно основную ее часть составляет выручка от пассажирских перевозок – 68,7%.

Расходы отрасли увеличились на 9,8% и составили 765 млрд долл. США. На рост расходов существенное влияние оказал значительный рост стоимости нефти в отчетном периоде. Цена барреля авиакеросина в долларах в среднем по миру увеличилась на 31,3%, что оказало давление на показатель рентабельности по ЕВІТ, который снизился на 0,9 п. п. по сравнению с предыдущим годом, до 6,8%. Уровень прибыльности различен по регионам: наиболее высокий показатель в Северной Америке – 9,8%, по Азиатскому региону показатель составил 6,1%, в Европе – 6,0%, в Латинской Америке – 5,6%, на Ближнем Востоке – 1,2%, в Африке – 0,6%. По сравнению с предыдущим годом наблюдается снижение показателя рентабельности по ЕВІТ по всем регионам.

По предварительным оценкам ИАТА, чистая прибыль отрасли по итогам 2018 года составила 32,3 млрд долл. США, что ниже итогового значения прибыли 2017 года в размере 37,7 млрд долл. США. Почти половина мировой чистой прибыли приходится на регион Северной Америки, тогда как в Африканском регионе перевозки убыточны.

**Пассажиропоток на регулярных рейсах мировой отрасли, млрд чел.**

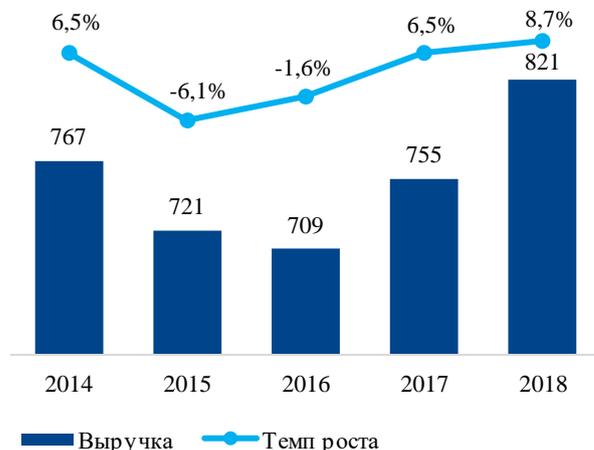


**Занятость пассажирских кресел по мировой отрасли, %**

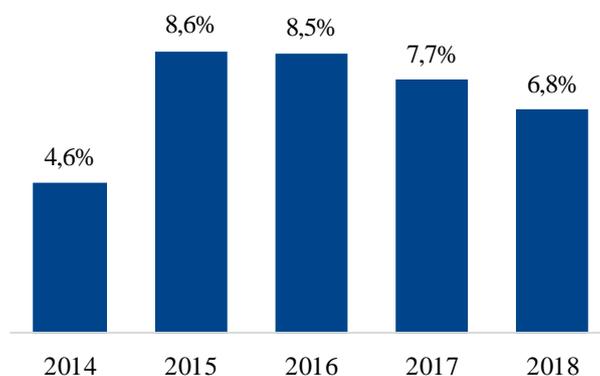


Источник: IATA.

**Выручка мировой отрасли, млрд долл. США**

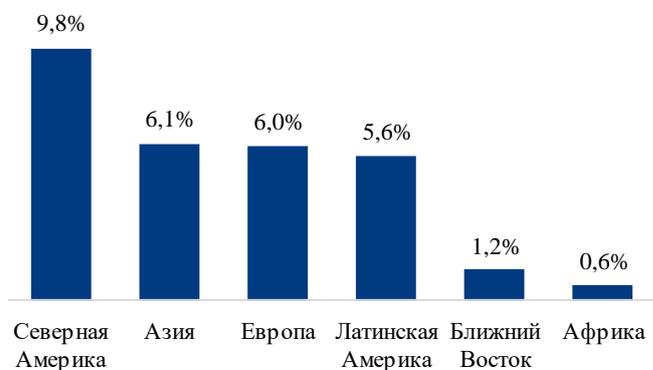


**Рентабельность по ЕВІТ мировой отрасли, %**

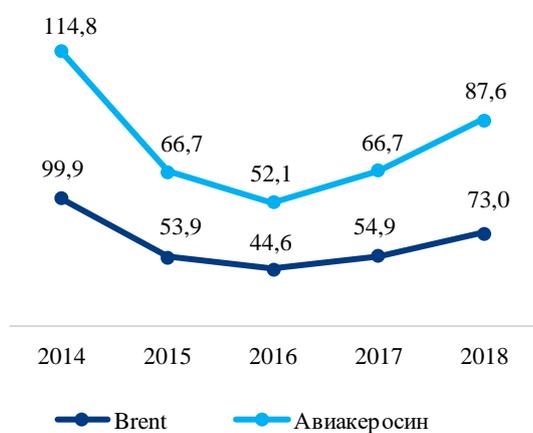


Источник: IATA.

**Рентабельность по ЕВІТ мировой отрасли по регионам, 2018 год, %**

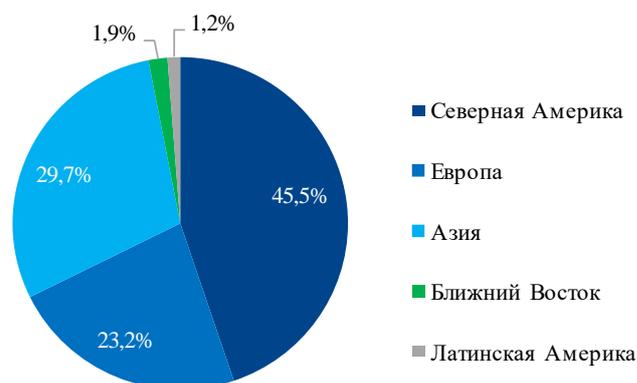


**Стоимость нефти и авиакеросина, долл. США / барр.**



Источник: IATA.

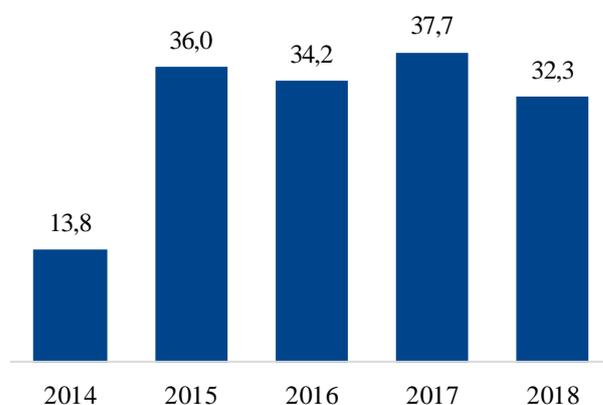
## Распределение чистой прибыли мировой отрасли по регионам, 2018 год, %



Примечание. Рассчитано на основе регионов с положительной чистой прибылью. Не учитывает Африку, чистый убыток по данному региону в 2018 году составил 0,4 млрд долл. США.

Источник: IATA.

## Чистая прибыль мировой отрасли, млрд долл. США



Источник: IATA.

### 2.3.2. Российский рынок пассажирских авиаперевозок

Для гражданской авиации России 2018 год характеризовался продолжающимся ростом объемов перевозок. Общий объем российского рынка, включая авиаперевозки иностранных компаний из пунктов России, составил 137,0 млн пассажиров, что на 10,7% больше, чем в 2017 году. Российские авиакомпании перевезли 116,2 млн пассажиров, их суммарный пассажирооборот увеличился на 10,6%, до 286,9 млрд пассажиро-километров.

Основными драйверами роста в отчетном периоде стали положительная динамика российской экономики, рост провозных емкостей российских и иностранных перевозчиков, рост сегмента низкобюджетных перевозок, развитие трансфера.

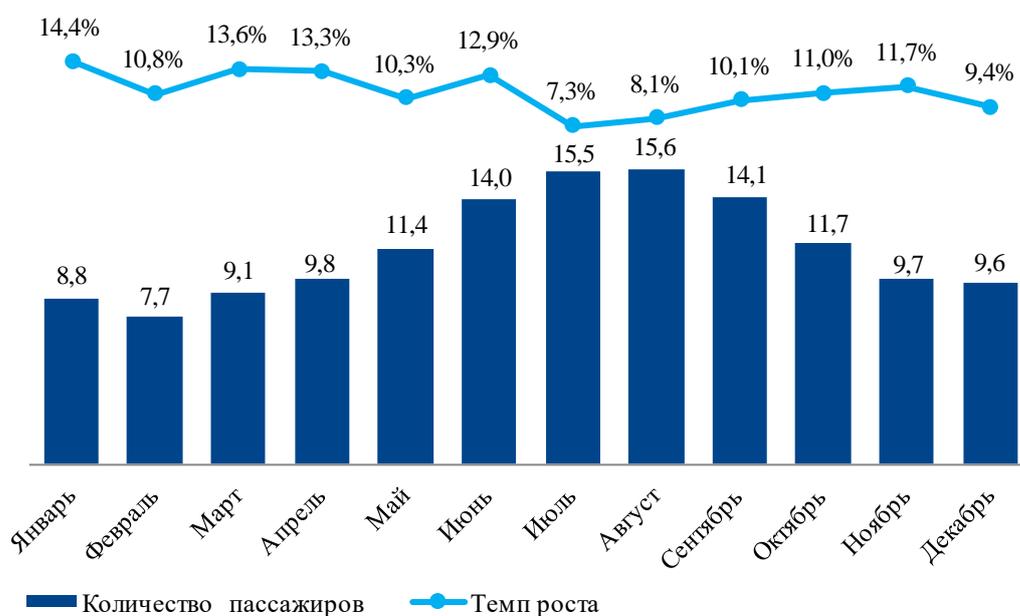
Существенное влияние на рост российского рынка оказал повышенный спрос на авиаперевозки в период проведения мирового первенства по футболу в 11 российских городах. По данным российского туристического агентства, города-организаторы посетили 6,8 млн болельщиков и туристов, в том числе 3,4 млн иностранцев. Общий прирост отдыхающих составил около 40,0%. Однако, количество «уникальных» туристов, получивших паспорта болельщиков, было меньше: выдано 1,8 млн паспортов. Хотя часть перевозок болельщиков пришлась на другие виды транспорта, в период проведения чемпионата аэропорты показывали рост пассажиропотока. В частности, в аэропорту Шереметьево количество пассажиров увеличилось на 13,8% по сравнению с аналогичным

периодом прошлого года, в аэропорту Внуково наблюдалось увеличение на 17,1%, в Сочи – на 13,3%, в регионах – на 11,1–29,2%. Эффект проведения футбольного первенства наиболее заметен на ускорение темпов роста пассажиропотока на российском рынке в июне 2018 года по отношению к аналогичному периоду прошлого года, против темпов роста в предшествующие и последующие периоды.

На международных направлениях в 2018 году было перевезено 68,1 млн пассажиров (с учетом перевозок, выполняемых иностранными авиакомпаниями), что на 11,5% превышает результат предыдущего года. Значительное влияние на рост международного сегмента оказало восстановление чартерных перевозок в Турцию и продолжающаяся активная стимуляция российского рынка со стороны турецких авиационных властей и авиаперевозчиков. Средняя занятость пассажирских кресел российских авиакомпаний на международных линиях составила 84,6%, на 0,6 п. п. ниже, чем в 2017 году.

На внутреннем рынке в 2018 году российскими авиакомпаниями было перевезено 68,8 млн пассажиров, на 10,0% больше, чем годом ранее. Средняя занятость пассажирских кресел на внутренних линиях составила 82,8%, на 2,1 п. п. выше, чем в 2017 году.

**Помесячная динамика пассажиропотока на российском рынке в 2018 году (с учетом иностранных компаний), млн чел.**

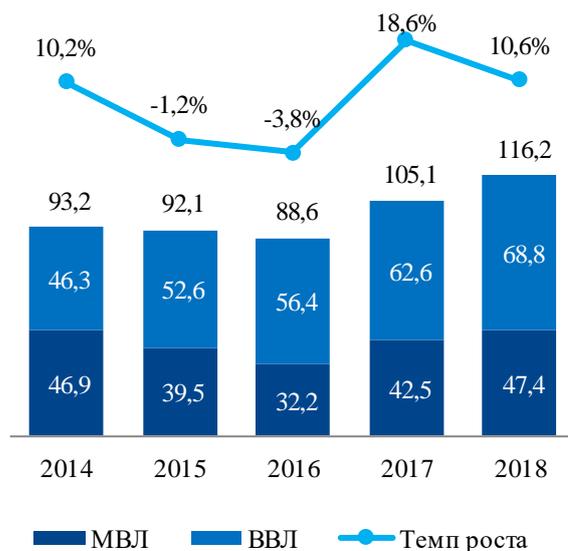


**Пассажиропоток на российском рынке (с учетом иностранных авиакомпаний), млн чел.**



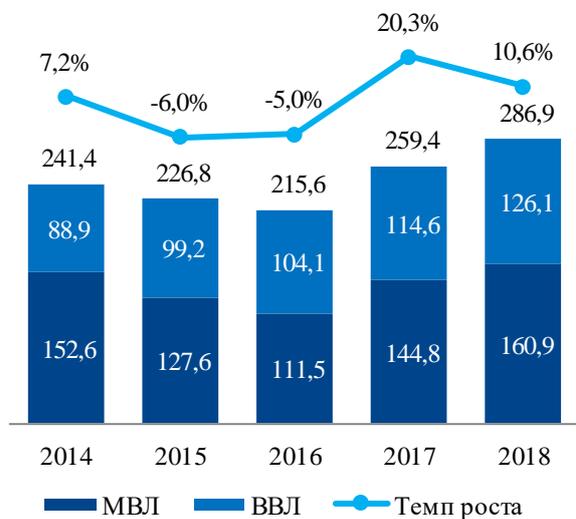
Источники: ТКП, Росавиация.

**Пассажиропоток на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний), млн чел.**



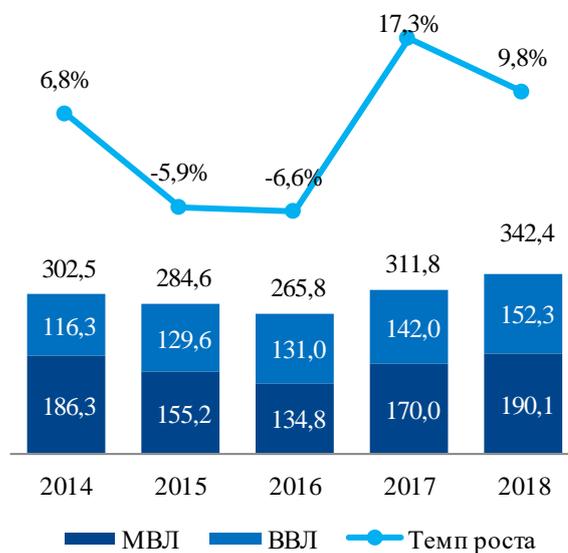
Источник: Росавиация.

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



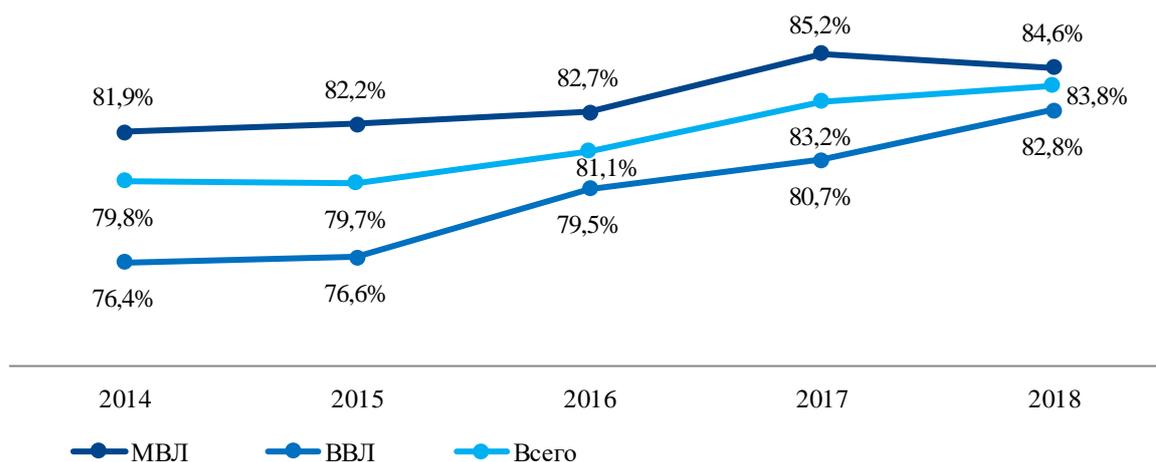
Источник: Росавиация.

**Предельный пассажирооборот на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний), млрд ккм**



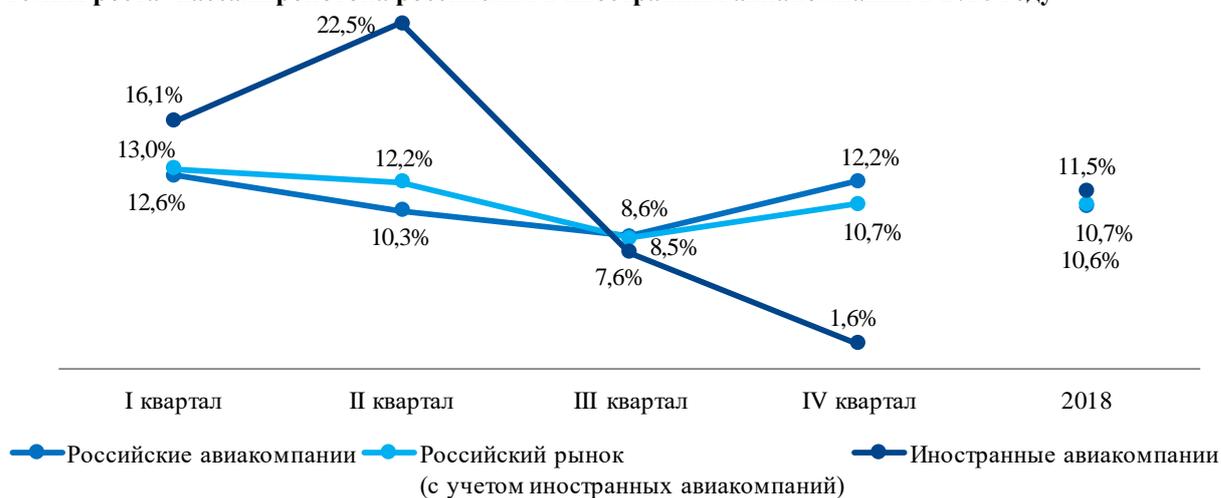
Источник: Росавиация.

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



Источник: Росавиация.

**Темпы роста\* пассажиропотока российских и иностранных авиакомпаний в 2018 году**



\* По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Источники: ТКП, Росавиация.

Российский рынок пассажирских авиаперевозок является высококонсолидированным – по итогам 2018 года на долю четырех крупнейших игроков приходится 64,6% от общего пассажиропотока. По сравнению с предыдущим годом структура российского рынка практически не изменилась.

Доля Группы «Аэрофлот» по итогам 2018 года составила 40,7% от общего объема перевозок на российском рынке (в 2017 году – 40,5%). Доля Группы «Аэрофлот» на «чистом» рынке<sup>1</sup> составила 38,4%.

Ближайшими конкурентами Группы «Аэрофлот» являются Группа S7 (11,7%), «Уральские авиалинии» (6,6%), Группа «Ютэйр» (5,7%). Доля прочих российских авиакомпаний и иностранных перевозчиков составила 20,3 и 15,2% соответственно.

<sup>1</sup> «Чистый» рынок – объем перевозок, учитывающий перевозки иностранных компаний, но исключая международные транферных пассажиров, путешествующих со стыковкой в Москве и, соответственно, не относящихся к локальному рынку страны.

В целом 2018 год можно охарактеризовать как год усиления конкуренции. Значительное влияние оказало увеличение емкостей иностранными авиакомпаниями. Иностранные авиакомпании начали возвращаться на российский рынок еще в 2017 году, но, учитывая продолжающийся рост объемных показателей рынка при сохранившейся доле иностранных компаний, возросла их кресельная емкость и, соответственно, пассажиропоток. Рейсами иностранных авиакомпаний на российском рынке в 2018 году перевезено 20,8 млн пассажиров (на 11,5% больше, чем в 2017 году; наименьшее количество за последние пять лет – 14,2 млн пассажиров в 2016 году).

**Структура российского рынка авиаперевозок по суммарному пассажиропотоку, 2018 год**      **Эволюция структуры российского рынка пассажирских авиаперевозок**



Источники: ТКП, Росавиация.

**Доля Группы «Аэрофлот» на российском рынке по пассажиропотоку с учетом иностранных компаний, %**

	2014	2015	2016	2017	2018
Международные перевозки	26,1	29,3	39,4	36,9	36,3
Внутренние перевозки	38,0	44,6	44,6	44,1	45,0
Всего	31,0	36,8	42,3	40,5	40,7

**Доля Группы «Аэрофлот» на «чистом» рынке\* по пассажиропотоку, %**

	2014	2015	2016	2017	2018
Международные перевозки	22,6	24,1	33,9	31,7	31,2
Внутренние перевозки	38,0	44,6	44,6	44,1	45,0
Всего	29,1	34,5	40,0	38,2	38,4

\* «Чистый» рынок – объем перевозок, учитывающий перевозки иностранных компаний, но исключаяющий международных транферных пассажиров, путешествующих со стыковкой в Москве и, соответственно, не относящихся к локальному рынку страны.

### 2.3.3. Рынок грузовых авиаперевозок

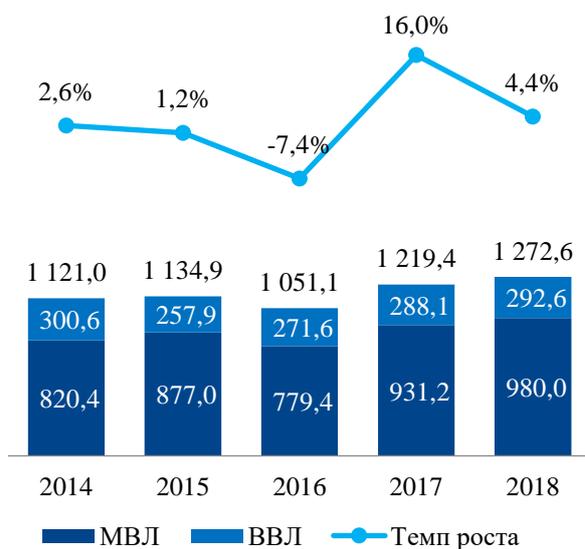
Объем мирового рынка грузовых авиаперевозок в 2018 году, по данным IATA, составил 63,7 млн тонн, увеличившись на 3,6% по сравнению с предыдущим годом. Грузооборот в мировой отрасли вырос на 4,1%. Выручка отрасли грузовых авиаперевозок увеличилась на 14,5% и составила 109,8 млрд долл. США.

Объем российского рынка грузовых авиаперевозок в 2018 году увеличился на 4,4% по сравнению с 2017 годом, до 1,3 млн тонн, что составляет около 1,9% от общемирового объема. Наибольшая доля грузовых перевозок на российском рынке приходится на

международные направления – 77,0%, где объем перевозок увеличился на 5,2%, до 980,0 тыс. тонн. На внутренних направлениях показатель вырос на 1,6%, до 292,6 тыс. тонн.

Лидерство по объему грузовых авиаперевозок на российском рынке сохраняет группа компаний «Волга-Днепр» (47,6%). Группа «Аэрофлот» занимает второе место с долей 23,9% (в 2017 году – 22,4%). На долю четырех крупнейших игроков приходится 77,4% от общего объема перевезенных грузов на российском рынке.

**Объем грузовых авиаперевозок на российском рынке (с учетом иностранных авиакомпаний), тыс. тонн**



Источники: ТКП, Росавиация.

**Структура российского рынка грузовых авиаперевозок, 2018 год**



Источники: ТКП, Росавиация.

## 2.4. Стратегия развития

### Миссия

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

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

**Стратегическая цель Группы «Аэрофлот»** – быть в числе лидирующих авиакомпаний на международном уровне, используя возможности российского и международного рынков авиаперевозок.

### Обновленная Стратегия развития Группы «Аэрофлот»

В 2018 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утвердил новую Стратегию развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года (протокол № 5 от 27 сентября 2018 года) в связи с досрочным достижением основных целей разработанной ранее Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года.

Новая Стратегия Группы «Аэрофлот» направлена на дальнейшее укрепление позиций на глобальном рынке авиаперевозок, а также повышение транспортной доступности российских регионов и мобильности населения.

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

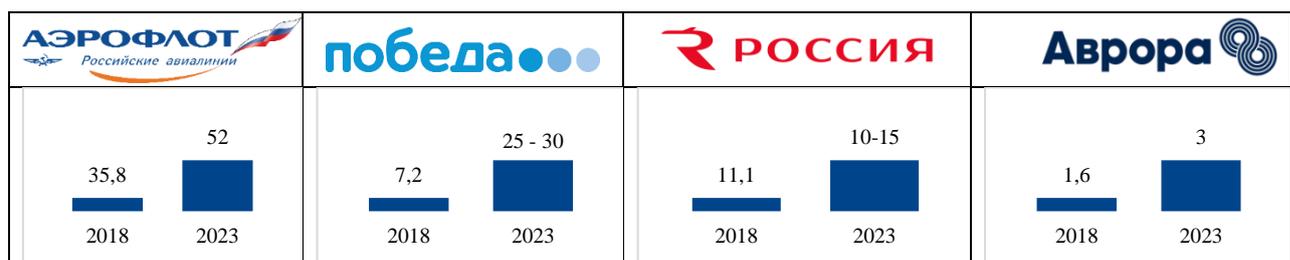
Консолидированный бюджет Группы «Аэрофлот» по стандартам МСФО и ключевые показатели эффективности на бюджетный год также разрабатываются в соответствии с целевыми ориентирами стратегии Группы «Аэрофлот» и Долгосрочной программы развития.

### Основные направления и цели развития Группы «Аэрофлот»

	Пассажиропоток		Перевезти 90–100 млн пассажиров в 2023 году	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Авиакомпания «Победа»</b> – <b>ключевой драйвер роста</b>, которая благодаря высокой операционной эффективности предлагает самые низкие тарифы, делая полеты доступными россиянам с любым уровнем достатка. К 2023 году лоукостер в составе Группы <b>будет ежегодно перевозить 25–30 млн пассажиров</b>.</li><li>• <b>Авиакомпания «Аэрофлот»</b> продолжит развитие как премиальный перевозчик, усилив фокус на трансферном рынке.</li><li>• <b>Авиакомпания «Россия»</b> продолжит развивать региональные перевозки, а также станет основным социальным перевозчиком по «плоским» тарифам.</li><li>• <b>Двукратный рост операций региональной авиакомпании «Аврора»</b> в Дальневосточном федеральном округе.</li></ul>
---	----------------	---	---	---

	<b>Международный трансфер</b>		<b>Международный трансферный пассажиропоток 10–15 млн в 2023 году</b>	<b>Авиакомпания «Аэрофлот»</b> намерена использовать <b>конкурентные преимущества для развития международного трансфера</b> . В частности, на одном из важнейших рынков авиаперевозок – между Европой и Азией Аэрофлот выигрывает до трех часов времени трансфера по сравнению с конкурентами, имея при этом одни из самых низких показателей удельных затрат при высоких стандартах сервиса. Компания уже занимает первое место по трансферным перевозкам на ряде направлений из крупных европейских центров в пункты Азии.
	<b>Региональные базы</b>		<b>Открыть к 2023 году международный хаб в Красноярске и 3 новые региональные базы в Сочи, Екатеринбурге и Новосибирске.</b>	<b>Увеличение региональных перевозок до 19 млн пассажиров в 2023 году.</b> Группа «Аэрофлот» внесет значительный вклад в выполнение поручения Президента Российской Федерации Правительству на период до 2024 года по расширению сети межрегиональных регулярных пассажирских авиационных маршрутов, минуя Москву, до 50% от общего количества внутренних регулярных авиационных маршрутов.
	<b>Парк воздушных судов</b>		<b>«Поставить на крыло» 200 отечественных самолетов Sukhoi Superjet 100 и MC-21 до 2026 года</b>	Группа «Аэрофлот» совместно с Объединенной авиастроительной корпорацией обеспечит эксплуатацию отечественных воздушных судов на уровне лучших зарубежных аналогов. Всего для достижения целевого пассажиропотока <b>численность самолетного парка Группы должна составить примерно 520 машин.</b>
	<b>Цифровизация</b>		<b>Обеспечить передовой уровень цифровизации авиакомпаний Группы</b>	Аэрофлот продолжит <b>активное внедрение новейших цифровых технологий</b> , в том числе в сфере искусственного интеллекта.

#### Планы по пассажиропотоку авиакомпаний Группы «Аэрофлот»



#### Приоритетные направления деятельности в рамках долгосрочной стратегии

<b>Основные направления развития</b>	• Развитие сети маршрутов Группы «Аэрофлот» – выход на новые рынки и увеличение числа рейсов
	• Развитие парка воздушных судов
	• Развитие производственной базы Группы «Аэрофлот»
	• Увеличение эффективности и повышение производительности труда
	• Инновационное развитие Группы «Аэрофлот»

<b>Сегменты развития</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие сегмента пассажирских авиаперевозок премиального уровня за счет улучшения сервиса, качества расписания, сети маршрутов</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие низкобюджетного сегмента пассажирских авиаперевозок</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие трансферных перевозок, в том числе международного трансфера</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие в программах федеральных и региональных субсидируемых перевозок</li> </ul>

### **Влияние рисков на стратегию Группы**

К основным рискам, влияющим на стратегию развития Группы, как наиболее вероятным можно отнести следующие группы рисков:

- риски окружающей бизнес-среды;
- риски инфраструктурных ограничений;
- макроэкономические риски.

Для минимизации ключевых рисков среднесрочная стратегия развития Группы предполагает:

- развитие эффективного хаба в Шереметьево с целью роста международного трансфера;
- наличие воздушных судов различной емкости в парке, разумное сочетание диверсификации и стандартизации флота для максимальной операционной гибкости;
- планирование и контроль темпов роста каждой из компаний Группы «Аэрофлот» с целью эффективного присутствия Группы во всех сегментах рынка;
- мониторинг строительства и развития инфраструктуры в аэропорту Шереметьево;
- диверсификацию структуры доходов с точки зрения валют и географии.

### **Основные программы, поддерживающие Стратегию развития**

*Инвестиционная программа* на 2019 год утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 13 декабря 2018 года (протокол № 10). Программа нацелена на решение перспективных стратегических задач, совершенствование деятельности структурных подразделений и в целом продолжение динамичного инвестиционного развития Компании.

Инвестиционная программа 2019 года предусматривает как традиционные инвестиции в основные фонды, капитальное строительство и программное обеспечение, так и реализацию новых проектов развития, в том числе:

- обеспечение технического обслуживания: закупка инструментов и оборудования для технического обслуживания воздушных судов всех типов, оснащение ангарных комплексов;
- развитие тренажерного комплекса: приобретение и доставка полнопилотажного тренажера самолета Airbus A350, приобретение тренажеров дверей Door Trainer самолетов Airbus A321 и Sukhoi Superjet 100, доработка программного обеспечения полнопилотажного тренажера самолета Boeing 737, закупка визуальных баз аэропортов для полнопилотажного тренажера Sukhoi Superjet 100 и другие мероприятия;
- модернизацию воздушных судов: продолжение оснащения самолетов системой WiFEC и замены кресел бизнес-класса на воздушных судах Airbus A330; установка инвалидных колясок на воздушных судах Boeing 777;
- строительство новых объектов: продолжение работ по строительству нового ангара для обслуживания воздушных судов, проектные работы здания тренажерного

комплекса, проектные работы здания для технического обслуживания и ремонта композитных материалов и другие мероприятия;

- развитие ИТ-систем: поддержание существующих информационных систем и продолжение автоматизации бизнес-процессов, развитие проектов цифровизации, закупка оборудования связи, телефонии и вычислительной техники;
- обеспечение сервиса обслуживания пассажиров: работы по дизайну веб-сайта Аэрофлота и закупка формы для сотрудников front-line;
- программное обеспечение: развитие системы SAP, поддержание и развитие веб-сайта, коммерческих, производственных, офисных и иных систем;
- инвестиции в научно-исследовательские разработки в рамках Программы инновационного развития Группы;
- прочие вложения в основные фонды: реализация охранно-пожарных мероприятий, спецодежда, обеспечение текущей деятельности подразделений.

Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года разработана в полном соответствии с требованиями нормативно-методических документов федеральных органов исполнительной власти, утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25 августа 2016 года.

Программа инновационного развития включает основные направления и мероприятия инновационной деятельности ПАО «Аэрофлот» и его дочерних авиакомпаний АО «Авиакомпания «Россия» и АО «Авиакомпания «Аврора», а также основные показатели эффективности инновационной деятельности в средне- и долгосрочной перспективе до 2025 года. Дополнительная информация о Программе инновационного развития Группы «Аэрофлот» представлена в разделе «Информационные технологии и инновации» настоящего годового отчета.

Оптимизационные инициативы 2018 года. Для оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности в 2018 году был создан оперативный штаб.

Разработанные штабом экстренные меры по повышению эффективности деятельности позволили, несмотря на высокий рост средних цен на авиакеросин, получить положительный финансовый результат по итогам года.

Основными инициативами по сокращению затрат стали:

- снижение коммерческих, общехозяйственных и административных расходов;
- оптимизация маркетингового бюджета;
- переговоры с поставщиками услуг по получению скидок и специальных условий, включая поставщиков топлива;
- отсрочка инвестиций в сервис (чтобы избежать несвоевременного увеличения операционных расходов);
- снижение вознаграждения управляющему персоналу, в том числе за счет досрочного завершения долгосрочной программы мотивации с соответствующим высвобождением резервов и другое.

Наряду с этими инициативами Компания работала с доходами, в том числе путем оптимизации оперативного управления доходностью рейсов и сетью, совершенствовала тарифную сетку, занималась корректированием топливной надбавки и усилением контроля и мониторинга продаж и загрузки рейсов, развивала дополнительные источники дохода и внедряла операционные изменения в производстве.

## Отчет о реализации Стратегии

Реализация Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года<sup>1</sup>, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в 2011 году, успешно завершилась в 2018 году досрочным выполнением ряда поставленных целей. В частности, Группа «Аэрофлот» досрочно выполнила цели Стратегии–2025 по вхождению в число крупнейших авиакомпаний: Группа вошла в 20 крупнейших авиаперевозчиков мира по пассажиропотоку, а также в топ-5 европейских традиционных авиаперевозчиков по доходам и пассажиропотоку.

За годы реализации Стратегии Группа «Аэрофлот» сформировала современный авиационный холдинг с широким присутствием в различных сегментах и нишах рынка, значительно увеличила пассажиропоток, в том числе на внутренних направлениях. Тем самым компания укрепила позиции на российском рынке и стала одним из лидеров европейского и мирового рынка авиаперевозок. Анализ трендов развития Группы и изменений окружающей бизнес-среды в 2018 году подтвердил возможность достижения всех целей Стратегии–2025 ранее установленного срока. Учитывая этот факт, а также продолжающийся активный рост российского рынка авиаперевозок и существенное улучшение показателей глобальной отрасли в целом, Компания приняла решение пересмотреть стратегические цели и прогноз на 2023 год в сторону увеличения.

		2009	2018	Прогноз 2025
Вхождение в топ-20 авиакомпаний по пассажиропотоку в мире	Топ-20 авиакомпаний мира	68-е место в мире по пассажиропотоку	19-е место в мире*	
Вхождение в топ-5 авиакомпаний по пассажиропотоку в Европе	Топ-5 европейских авиагрупп	15-е место в Европе	5 место в Европе*	
Перевозка более 70 млн пассажиров	>70 млн	11,1 млн пассажиров	55,7 млн пассажиров	
Перевозка внутри России не менее 30 млн пассажиров	>30 млн	4,9 млн пассажиров	31,0 млн пассажиров	

Источники: Рейтинг Air Transport World, данные Компании.

\*Данные рейтинга по итогам 2017 года. 5 место в Европе среди традиционных перевозчиков.

В 2018 году в соответствии со Стратегией и среднесрочными планами обеспечена положительная динамика основных производственных показателей, включая рост пассажиропотока и числа трансферных пассажиров, поддержанный развитием маршрутной сети. Продолжилось развитие бюджетных перевозок, новых технологий и сервиса. Проводилась масштабная программа по оптимизации расходов в связи с ростом стоимости авиакеросина.

<sup>1</sup> Утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 13 июля 2011 года (протокол № 1).

### ***Перевод федеральных рейсов в Терминал В***

В 2018 году авиакомпания «Аэрофлот» осуществила перевод внутренних рейсов в новый Терминал В Международного аэропорта Шереметьево.

Поэтапный перевод рейсов начался в мае и полностью завершился в ноябре, к началу зимней навигации 2018–2019 года. С начала сезона зимней навигации в терминале обслуживается в общей сложности порядка 400 внутренних рейсов ежедневно.

В зимнем расписании 2018–2019 года в Терминале D по-прежнему выполнялось обслуживание 40 парных внутренних рейсов: восемь собственных дальневосточных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» (по трем направлениям: Владивосток, Хабаровск, Петропавловск-Камчатский), а также 32 рейса в совместной эксплуатации с авиакомпанией «Россия» (по 11 направлениям: Сочи, Магадан, Хабаровск, Краснодар, Минеральные Воды, Петропавловск-Камчатский, Оренбург, Ростов-на-Дону, Симферополь, Южно-Сахалинск, Владивосток).

Новый пассажирский Терминал В аэропорта Шереметьево находится в северной зоне аэропорта и имеет пропускную способность 20 млн пассажиров в год. Терминал соединен с южной частью аэропорта (Терминалы D, E, F) пассажирским и багажным тоннелями с беспилотными поездами. Время в пути между терминалами аэропорта составляет 4 минуты. Межтерминальный переход позволяет обеспечивать эффективное минимальное стыковочное время между различными терминалами аэропорта.

### ***Перевод регулярных рейсов авиакомпании «Россия» в Международный аэропорт Шереметьево***

В рамках усиления хаба в аэропорту Шереметьево программа регулярных полетов авиакомпании «Россия» под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот» с начала сезона «Зима-2018/2019» была переведена из Международного аэропорта Внуково в Международный аэропорт Шереметьево (терминал D). Эта мера повышает трансферный потенциал рейсов авиакомпании «Россия» за счет стыкуемости с основной сетью Аэрофлота, кардинально расширяя возможности пассажиров в планировании маршрутов авиаперелетов, а значит, улучшает и их финансовую эффективность.

### ***Подписание контракта на 50 новейших самолетов МС-21***

В феврале 2018 года ПАО «Аэрофлот» и госкорпорация «Ростех» подписали твердый контракт на поставку 50 российских пассажирских воздушных судов нового поколения МС-21. Согласно контракту дочернее предприятие Ростеха (лизинговая компания «Авиакапитал-Сервис») предоставит авиакомпании «Аэрофлот» в операционный лизинг 50 самолетов МС-21-300. В компоновке для Аэрофлота лайнер рассчитан на перевозку 169 пассажиров (16 кресел бизнес-класса и 153 – экономического). Сделка была одобрена годовым общим собранием акционеров 25 июня 2018 года.

## Долгосрочная программа развития

Долгосрочная программа развития (далее – ДПР) Группы «Аэрофлот» разработана в соответствии с Поручением Президента Российской Федерации 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 13 декабря 2018 года (протокол № 10) одобрены в целом основные положения ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов, актуализированной на основании обновленной Стратегии Группы «Аэрофлот» до 2023 года.

Актуализированы основные программные мероприятия ДПР, направленные на ее реализацию.

Основными целями ДПР являются обеспечение устойчивого долгосрочного развития Группы, повышение конкурентоспособности, формирование и развитие конкурентных преимуществ, повышение эффективности и финансовой устойчивости.

К основным задачам Долгосрочной программы развития относятся:

- формирование перечня программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития Группы;
- определение направлений и инициатив, обеспечивающих повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности Группы;
- анализ рисков и возможностей, связанных с достижением стратегических целей и реализацией мероприятий ДПР.

ДПР детализирует стратегические направления развития Группы и включает в себя перечень основных инициатив и программных мероприятий, направленных на реализацию стратегии в среднесрочной перспективе. ДПР дополняет и расширяет ключевые стратегические инициативы, изложенные в Стратегии Группы «Аэрофлот» на период до 2023 года.

Основные мероприятия, направленные на реализацию ДПР:

- развитие в рамках мультибрендовой платформы Группы «Аэрофлот»,
- развитие сети маршрутов и парка воздушных судов,
- развитие производственной базы,
- реализация Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»,
- реализация инвестиционной программы,
- обеспечение потребности в трудовых ресурсах,
- повышение производительности труда.

Независимым аудитором ООО «Нексия Пачоли» проведен аудит реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2018 год. Мнение получено 29 марта 2019 года.

По результатам независимой аудиторской проверки сформировано мнение о том, что отчет о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год во всех существенных аспектах является достоверным и составлен в соответствии с критериями, установленными Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот» на период 2018–2022 годы, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2017 года (протокол №7).

Аудитором подтверждена во всех существенных отношениях достоверность данных, представленных в отчете о реализации ДПР за 2018 год:

- о фактических значениях КПЭ – по итогам года выполнено 7 из 11 КПЭ;

- о выполнении мероприятий и статусе мероприятий – мероприятия преимущественно выполнены;
- о расходовании средств соответствующих бюджетов по целевому назначению (на возмещение недополученных доходов авиаперевозчика и в качестве частичного возмещения затрат на уплату лизинговых платежей за воздушные суда российского производства).

### **Система ключевых показателей эффективности**

Перечень, вес и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2018 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2017 года (протокол № 7), обновлены с II квартала 2018 года решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 26 апреля 2018 года (протокол № 13) и с III квартала 2018 года решением Совета директоров от 31 октября 2018 года (протокол № 7) в связи с утверждением скорректированного бюджета Группы «Аэрофлот» на 2018 год.

С 2015 года перечень КПЭ генерального директора, их вес и целевые значения полностью соответствуют КПЭ Долгосрочной программы развития, транслируется на членов Правления ПАО «Аэрофлот» в целях их мотивации к достижению общих корпоративных целей, а также дополнен индивидуальными КПЭ заместителей генерального директора, иных членов, входящих в состав Правления, что способствует повышению эффективности деятельности Группы «Аэрофлот» в целом.

КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказом генерального директора от 29 декабря 2017 года № 539, изменены с II квартала приказом генерального директора от 14 сентября 2018 года № 375 и с III квартала приказом генерального директора от 17 декабря 2018 года № 490 в связи с утверждением скорректированного бюджета Группы «Аэрофлот» на 2018 год.

В соответствии с директивами Правительства Российской Федерации система КПЭ ПАО «Аэрофлот» содержит финансово-экономические и отраслевые показатели, 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 «Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с письмом заместителя министра экономического развития Российской Федерации от 24 февраля 2012 года № 3142-ОФ/Д06 и директивой Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13;

- КПЭ «Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Росимущества от 14 августа 2014 года № ПФ-11/35029;
- КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе Аэрофлот)». В соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20.04.2017 (протокол № 14) было признано достижение Компанией целевого показателя по снижению затрат в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 16.04.2015 № 2303п-П13 и от 04.07.2016 № 4750п-П13. В этой связи начиная с 2017 года задачей Компании является удержание достигнутого уровня затрат;
- КПЭ «Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования» – в соответствии с 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.

В 2017 году решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в системе КПЭ показателем депремирования (блокирующим показателем) определен «Авиационное происшествие с человеческими жертвами (катастрофа)».

Целевые и фактические значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2018 год

Наименование показателя*	Ед. изм.	2017				2018				Причины отклонения (факт 2018 года к плану 2018 года)
		Вес	Цель	Факт	Уровень выполнения плана	Вес	Цель	Факт	Уровень выполнения плана	
Суммарная доходность акционеров (TSR)	%	10,0	13,5	1,2	8,89	10,0	20	-18	0,00	Влияние макроэкономических факторов на снижение показателей операционной рентабельности и чистой прибыли Группы «Аэрофлот» в течение года (в результате роста расходов на ГСМ).
ROIC	%	20,0	14,9	14,9	100,00	20,0	12,9	12,0	93,02	Рост расходов на ГСМ.
Долгосрочная задолженность / EBITDAR	-	5,0	0,93	0,86	107,53	5,0	0,75	0,80	93,33	Рост расходов на ГСМ.
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	%	10,0	80%	80*	100,00	10,0	100	100**	100,00	
Эффективность инвестиционной программы	-	5,0	5,22	6,88	131,80	5,0	10,91	20,11	184,33	Эффективная отдача по инвестиционным проектам 2018 года при экономии инвестиционных затрат.
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)	цент/ ккм	5,0	4,9	5,32	91,43	5,0	4,9	5,45	88,78	Рост расходов на ГСМ и изменение курса валют за период 2016–2018 годы (целевое значение 4,9 цента/ккм установлено как минимально достигнутый результат по итогам 2016 года).
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5,0	0	0	100,00	5,0	0	0	100,00	

Наименование показателя*	Ед. изм.	2017				2018				Причины отклонения (факт 2018 года к плану 2018 года)
		Вес	Цель	Факт	Уровень выполнения плана	Вес	Цель	Факт	Уровень выполнения плана	
Пунктуальность рейсов	%	5,0	87,0	90,4	103,91	5,0	87,0	89,9	103,33	<p>Проведение мероприятий компаниями Группы «Аэрофлот» по улучшению пунктуальности по отправлению воздушных судов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведение мероприятий совместно со структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот» и сторонними компаниями по улучшению пунктуальности по отправлению/прибытию воздушных судов в базовый/внебазовые аэропорты;</li> <li>• работа с организацией воздушного движения по повышению пунктуальности прибытия рейсов и как следствие повышению пунктуальности по отправлению.</li> </ul>
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	15,0	99,957	99,972	103,49	15,0	99,957	99,974	103,95	<p>Проведение эффективных мероприятий в области управления безопасностью полетов, таких как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• внедрение мероприятий по результатам расследований авиационных событий;</li> <li>• мониторинг основных производственных рисков и выработка своевременных корректирующих мероприятий по их снижению до приемлемого уровня;</li> <li>• снижение количества авиационных событий, связанных с ошибками и нарушениями в летной эксплуатации;</li> <li>• снижение количества инцидентов (по сравнению со значением 2017 года), оцененных по степени опасности в качестве «сложных ситуаций».</li> </ul>
Процент занятости кресел	%	10,0	80,0	82,8	103,50	10,0	82,0	82,7	100,85	Проведение эффективных мероприятий по повышению использования емкостей парка воздушных судов.
Производительность труда	млн ккм/чел.	10,0	4,235	4,431	104,62	10,0	4,489	4,551	101,38	Повышение производительности труда по Группе «Аэрофлот» обусловлено обеспечением бюджетных параметров роста объемов работ при сдерживании роста численности персонала.

Примечание. КПЭ на 2017 и на 2018 годы рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

\* Представленное значение соответствует минимально возможному достигнутому значению за 2017 год.

\*\* В соответствии с протоколом № 1 от 27 февраля 2018 года межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития предусмотрена возможность выплаты премии по ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более чем на 10%.

По результатам работы за 2018 год большая часть КПЭ ДПР генерального директора ПАО «Аэрофлот» выполнены или перевыполнены, что обусловлено эффективной операционной деятельностью. На выполнение показателей оказывали негативное влияние неблагоприятные макроэкономические факторы и усиление потенциальных санкционных рисков.

Обновленная Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года предполагает значительный рост производственных показателей и развитие новых направлений деятельности, в частности создание нового хаба и региональных баз. С учетом данных задач, а также учитывая факт значительного роста и волатильности расходов на авиатопливо существующие обязательные финансово-экономические КПЭ – TSR и ROIC, ранее закрепленные в Долгосрочной программе развития Группы «Аэрофлот» и в системе мотивации генерального директора ПАО «Аэрофлот», в 2019 году применяться не будут.

В целях обеспечения соответствия системы мотивации менеджмента стратегическим приоритетам Группы «Аэрофлот» в краткосрочном периоде Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 7 февраля 2019 года (протокол № 12) утверждены следующие КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2019 год.

#### Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2019 год

Наименование показателя	Вес	Ед. изм.	Цель
Доходность перевозок (RASK)	20%	руб./ккм	3,76
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)*	10%	цент/ккм	3,3
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)**	10%	%	100
Эффективность инвестиционной программы	5%	–	16,32
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	5%	%	0
Пунктуальность рейсов	10%	%	87,0
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	20%	%	99,957
Процент занятости кресел	10%	%	82,4
Производительность труда	10%	млн ккм/чел.	4,739***

*Примечание. Оценка исполнения КПЭ производится в соответствии с Положением о премировании руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот». КПЭ рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».*

*\* При расчете не учитывается фактор стоимости топлива.*

*\*\* В соответствии с протоколом № 1 от 27 февраля 2018 года межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития предусмотрена возможность выплаты премии по ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более, чем на 10%.*

*\*\*\* Целевое значение сформировано на основании бюджета на 2019 год.*

Перечень и веса КПЭ генерального директора на 2019 год соответствуют специфике и стратегическим приоритетам Компании и согласованы со стороны Минтранса России, федерального органа исполнительной власти, курирующего ПАО «Аэрофлот».

## Мультибрендовая платформа

Основой стратегического подхода Группы «Аэрофлот» продолжает оставаться мультибрендовое предложение, что позволяет максимально охватить все основные сегменты рынка. Каждая авиакомпания Группы ориентируется на свою рыночную нишу, минимизируя внутригрупповую конкуренцию. Для усиления внутренних связей за счет дополнительных трансферных потоков между маршрутными сетями авиакомпаний Группы программа регулярных полетов авиакомпании «Россия» переведена из аэропорта Внуково в хаб авиакомпании «Аэрофлот» – аэропорт Шереметьево.

*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 трансферных пассажиров и молодой парк воздушных судов.

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

*Авиакомпания «Победа»* нацелена на сегмент бюджетных перевозок. Основу ее маршрутной сети составляют внутрироссийские рейсы из Москвы в регионы, а также межрегиональные рейсы внутри страны, что способствует усилению связей между российскими регионами. Авиакомпания также развивает сеть международных маршрутов.

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

Мультибрендовая платформа Группы «Аэрофлот»

				
<b>Позиционирование</b>	<b>Премиальные перевозки</b>	<b>Региональные и чартерные перевозки в среднем ценовом сегменте</b>	<b>Бюджетные перевозки</b>	<b>Дальневосточные перевозки</b>
<b>Тип перевозки</b>	Регулярные	Регулярные и чартерные	Регулярные	Регулярные
<b>Бизнес-модель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хабовая модель</li> <li>- Высокая частота рейсов</li> <li>- Экономический и бизнес-класс</li> <li>- Высокий уровень сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перевозки из Санкт-Петербурга и Москвы (стыкуемость с сетью Аэрофлота)</li> <li>- «Плоские» тарифы</li> <li>- Чартерные перевозки по популярным туристическим направлениям</li> <li>- Экономический и бизнес-класс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основа пассажиропотока – прямые пассажиры</li> <li>- Перевозки между регионами</li> <li>- Высокая загрузка кресел и занятость парка</li> <li>- Экономический монокласс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перевозки пассажиров на Дальнем Востоке</li> <li>- Региональные перевозки в отдаленные населенные пункты</li> <li>- Экономический и бизнес-класс</li> </ul>
<b>Дальность полетов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ближнемагистральные</li> <li>- Среднемагистральные</li> <li>- Дальнемагистральные рейсы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ближнемагистральные</li> <li>- Среднемагистральные</li> <li>- Дальнемагистральные рейсы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ближнемагистральные</li> <li>- Среднемагистральные рейсы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ближнемагистральные</li> <li>- Среднемагистральные рейсы</li> </ul>
<b>Парк воздушных судов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Узкофюзеляжные</li> <li>- Широкофюзеляжные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Узкофюзеляжные</li> <li>- Широкофюзеляжные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Узкофюзеляжные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Узкофюзеляжные, в т.ч. региональные турбовинтовые</li> </ul>
<b>Целевая аудитория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Деловые пассажиры</li> <li>- Посещение друзей/родственников</li> <li>- Туризм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Посещение друзей/родственников</li> <li>- Туризм</li> <li>- Деловые пассажиры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Туризм</li> <li>- Посещение друзей/родственников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Посещение друзей/родственников</li> <li>- Деловые пассажиры</li> </ul>
<b>Аэропорт базирования</b>	Москва (Шереметьево)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Москва (Внуково, Шереметьево)</li> <li>- Санкт-Петербург (Пулково)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Москва (Внуково)</li> <li>- Аэропорты регионов России</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Владивосток</li> <li>- Хабаровск</li> <li>- Южно-Сахалинск</li> </ul>
<b>Доля международных перевозок в пассажиропотоке компании</b>	~50% 	~40% 	~25% 	~25% (страны Азиатско-Тихоокеанского региона) 

## 2.5. Бизнес-модель

<p><b>Рынки, поставщики, партнеры</b>          Лизингодатели (операционный и финансовый лизинг) и банки          Контрагенты (ТЭК, Аэропорты, Системы бронирования, ТО, Провайдеры услуг)          Персонал          Внутренние источники расходов</p>
<p><b>Партнеры по альянсу SkyTeam</b></p>
<p><b>Активы и ресурсы</b></p>
<p>Маршрутная сеть</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 318 регулярных направлений («Аэрофлот», «Россия», «Аврора»)</li> <li>• 242 чартерных направления</li> <li>• 103 направления авиакомпании «Победа» (57 из которых являются уникальными для Группы)</li> </ul> <p>Парк воздушных судов – 366</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 58 широкофюзеляжных, 244 узкофюзеляжных магистральных, 64 узкофюзеляжных региональных</li> <li>• 253 – «Аэрофлот», 65 – «Россия», 24 – «Победа», 24 – «Аврора»</li> </ul> <p>ИТ-платформа</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ИТ-системы</li> <li>• ИТ-технологии на борту</li> <li>• Дата-центр</li> </ul> <p>База технического обслуживания</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 ангаров для обслуживания воздушных судов</li> </ul> <p>Квалифицированный персонал</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 41,1 тыс. сотрудников</li> <li>• Авиационная школа</li> <li>• Тренажерный комплекс для пилотов и тренировочный центр для бортпроводников</li> <li>• Медицинский центр</li> </ul> <p>Лидерство и признанный бренд</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Топ-20 среди глобальных компаний</li> <li>• Доля на российском рынке 40,7%</li> <li>• 8,3 млн участников программы «Аэрофлот Бонус»</li> </ul>
<p><b>Результаты операционной деятельности</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 55,7 млн пассажиров</li> <li>• По авиакомпаниям: 64,2% – «Аэрофлот», 20,0% – «Россия», 12,9% – «Победа», 2,9% – «Аврора»</li> <li>• По бизнес-сегментам: 48,5 млн – сетевые авиаперевозчики, 7,2 млн – лоукост, 3,8 млн – чартер.</li> <li>• Международный трансфер – 4,8 млн пассажиров</li> <li>• Грузов и почты – 303,9 тыс. тонн</li> </ul>
<p><b>Финансовые результаты</b></p>
<p>Выручка – 611,6 млрд руб., в т.ч.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• от регулярных рейсов 496,4 млрд руб.</li> <li>• чартер 37,8 млрд руб.</li> <li>• грузовые перевозки 18,9 млрд руб.</li> <li>• соглашения с авиакомпаниями 36,6 млрд руб.</li> <li>• программа лояльности 12,7 млрд руб.</li> <li>• прочая выручка (продажи на борту, доходы от гостиницы и т.п.)</li> </ul> <p>ЕВИТДАР – 122,5 млрд руб.          Чистая прибыль – 5,7 млрд руб.</p>
<p><b>Денежные потоки и создание стоимости</b></p>

## 2.6. Операционные результаты

### 2.6.1. Операционные показатели

#### Группа «Аэрофлот» – всего

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Перевезено пассажиров, млн чел.	34,7	39,4	43,4	50,1	55,7
<i>изменение, %</i>	<i>10,7</i>	<i>13,4</i>	<i>10,3</i>	<i>15,4</i>	<i>11,1</i>
Пассажиροоборот, млрд пкм	90,1	97,6	112,1	130,2	143,2
<i>изменение, %</i>	<i>5,6</i>	<i>8,4</i>	<i>14,8</i>	<i>16,2</i>	<i>9,9</i>
Предельный пассажиροоборот, млрд ккм	115,8	124,7	137,7	157,2	173,1
<i>изменение, %</i>	<i>6,2</i>	<i>7,7</i>	<i>10,4</i>	<i>14,2</i>	<i>10,1</i>
Занятость кресел, %	77,8	78,3	81,4	82,8	82,7
<i>изменение, п. п.</i>	<i>-0,4</i>	<i>0,5</i>	<i>3,1</i>	<i>1,4</i>	<i>-0,1</i>
Перевезено грузов и почты, тыс. т	166,3	156,3	205,8	273,4	303,9
<i>изменение, %</i>	<i>-18,7</i>	<i>-6,0</i>	<i>31,6</i>	<i>32,8</i>	<i>11,2</i>
Тоннокилометраж, млрд ткм	8,8	9,5	11,0	13,0	14,2
<i>изменение, %</i>	<i>1,9</i>	<i>7,0</i>	<i>16,5</i>	<i>17,7</i>	<i>9,5</i>
Количество рейсов, тыс.	286,7	323,8	331,9	368,5	411,5
<i>изменение, %</i>	<i>8,2</i>	<i>13,0</i>	<i>2,5</i>	<i>11,0</i>	<i>11,7</i>
Средняя пассажирская дальность, км	2 593	2 479	2 581	2 598	2 570
<i>изменение, %</i>	<i>-4,5</i>	<i>-4,4</i>	<i>4,1</i>	<i>0,7</i>	<i>-1,1</i>

#### Группа «Аэрофлот» – внутренние перевозки

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Перевезено пассажиров, млн чел.	17,6	23,4	25,1	27,6	31,0
<i>изменение, %</i>	<i>26,0</i>	<i>32,5</i>	<i>7,6</i>	<i>9,7</i>	<i>12,3</i>
Пассажиροоборот, млрд пкм	35,0	44,7	48,7	53,2	59,9
<i>изменение, %</i>	<i>19,9</i>	<i>27,8</i>	<i>8,9</i>	<i>9,3</i>	<i>12,6</i>
Предельный пассажиροоборот, млрд ккм	43,6	56,3	58,3	63,8	70,2
<i>изменение, %</i>	<i>16,2</i>	<i>29,0</i>	<i>3,7</i>	<i>9,4</i>	<i>10,1</i>
Занятость кресел, %	80,2	79,4	83,5	83,4	85,3
<i>изменение, п. п.</i>	<i>2,5</i>	<i>-0,8</i>	<i>4,1</i>	<i>-0,1</i>	<i>1,9</i>
Перевезено грузов и почты, тыс. т	82,0	79,1	107,8	120,0	132,7
<i>изменение, %</i>	<i>-0,9</i>	<i>-3,4</i>	<i>36,2</i>	<i>11,3</i>	<i>10,6</i>
Тоннокилометраж, млрд ткм	3,5	4,3	4,8	5,3	5,9
<i>изменение, %</i>	<i>17,4</i>	<i>24,5</i>	<i>11,9</i>	<i>8,9</i>	<i>11,9</i>
Количество рейсов, тыс.	151,0	195,0	196,0	215,0	238,0
<i>изменение, %</i>	<i>18,2</i>	<i>29,2</i>	<i>0,5</i>	<i>9,7</i>	<i>10,7</i>
Средняя пассажирская дальность, км	1 982	1 912	1 935	1 929	1 934
<i>изменение, %</i>	<i>-4,8</i>	<i>-3,5</i>	<i>1,2</i>	<i>-0,4</i>	<i>0,3</i>

#### Группа «Аэрофлот» – международные перевозки

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Перевезено пассажиров, млн чел.	17,1	16,0	18,3	22,5	24,7
<i>изменение, %</i>	<i>-1,7</i>	<i>-6,2</i>	<i>14,1</i>	<i>23,3</i>	<i>9,7</i>
Пассажиροоборот, млрд пкм	55,1	52,9	63,4	77,0	83,2
<i>изменение, %</i>	<i>-1,8</i>	<i>-3,9</i>	<i>19,8</i>	<i>21,4</i>	<i>8,1</i>
Предельный пассажиροоборот, млрд ккм	72,2	68,5	79,4	93,4	102,8
<i>изменение, %</i>	<i>1,0</i>	<i>-5,2</i>	<i>15,8</i>	<i>17,8</i>	<i>10,1</i>
Занятость кресел, %	76,3	77,3	80,0	82,5	80,9
<i>изменение, п. п.</i>	<i>-2,1</i>	<i>1,0</i>	<i>2,7</i>	<i>2,5</i>	<i>-1,5</i>
Перевезено грузов и почты, тыс. т	84,3	77,2	98,0	153,3	171,1
<i>изменение, %</i>	<i>-30,8</i>	<i>-8,5</i>	<i>27,0</i>	<i>56,5</i>	<i>11,6</i>
Тоннокилометраж, млрд ткм	5,3	5,2	6,2	7,7	8,3
<i>изменение, %</i>	<i>-6,1</i>	<i>-4,3</i>	<i>20,3</i>	<i>24,5</i>	<i>7,9</i>
Количество рейсов, тыс.	135,7	128,8	135,9	153,4	173,4
<i>изменение, %</i>	<i>-1,0</i>	<i>-5,1</i>	<i>5,5</i>	<i>12,9</i>	<i>13,0</i>
Средняя пассажирская дальность, км	3 223	3 304	3 468	3 416	3 366
<i>изменение, %</i>	<i>-0,1</i>	<i>2,5</i>	<i>5,0</i>	<i>-1,5</i>	<i>-1,5</i>

## Группа «Аэрофлот»

В 2018 году Группа «Аэрофлот» перевезла 55,7 млн пассажиров, что на 11,1% превышает результат 2017 года. Авиакомпаниями Группы выполнено 411,5 тыс. рейсов – в среднем более 1,1 тыс. рейсов в сутки. Провозные емкости увеличились на 10,1%, до 173,1 млрд кресло-километров, а выполненный пассажирооборот – на 9,9%, до 143,2 млрд пассажиро-километров. Процент занятости пассажирских кресел остался практически на уровне прошлого года – 82,7%, снизившись на 0,1 п. п.

Пассажиропоток Группы «Аэрофлот», млн чел.



Пассажирооборот Группы «Аэрофлот», млрд пкм, и занятость пассажирских кресел



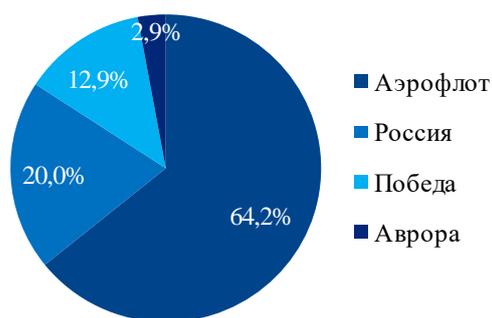
### Внутренние перевозки

На внутренних направлениях авиакомпании Группы «Аэрофлот» в отчетном году перевезли 31,0 млн пассажиров, что на 12,3% больше, чем годом ранее. Провозные емкости увеличились на 10,1%, до 70,2 млрд кресло-километров. Пассажирооборот достиг 59,9 млрд пассажиро-километров, увеличившись на 12,6%. Процент занятости пассажирских кресел составил 85,3%, на 1,9 п.п. выше, чем годом ранее.

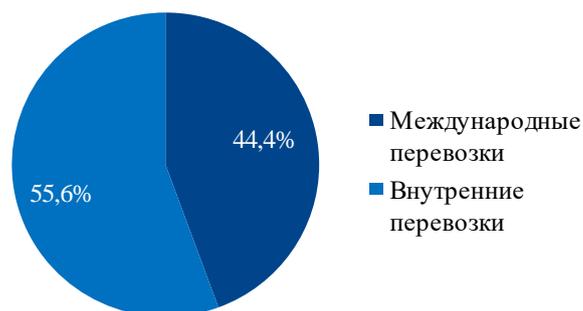
Опережающий рост пассажиропотока на внутренних линиях определил незначительный рост вклада сегмента в общий объем пассажирских перевозок до 55,6% (на 0,6 п. п. выше показателя предыдущего года). При этом с точки зрения пассажирооборота внутренние перевозки занимают 41,8% совокупного показателя Группы в связи с меньшим показателем средней дальности полета.

Положительная динамика операционных показателей определяется продолжающимся ростом спроса на внутренние перевозки, поддержанным развитием маршрутной сети – открытием новых пунктов и увеличением частотности по наиболее востребованным направлениям. Важную роль сыграло развитие низкобюджетной авиакомпании «Победа», на долю которой пришлась половина прироста пассажиропотока Группы на внутренних направлениях. В летний период дополнительную поддержку показателям оказало проведение чемпионата мира по футболу в 11 российских городах, что обеспечило ускорение роста и повышенную загрузку кресел рейсов в период его проведения.

Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям, 2018 год



Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по направлениям, 2018 год



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

Регион	Перевезено пассажиров, млн чел.			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., п. п.
Россия	26,7	30,2	13,2	51,4	58,4	13,7	61,9	68,6	10,9	83,0	85,1	2,1
Европа	10,5	12,0	13,6	23,8	27,3	14,5	30,5	36,0	18,0	77,9	75,7	-2,3
Азия	3,4	3,6	4,7	21,9	23,0	4,7	26,6	28,1	5,8	82,5	81,6	-0,9
СНГ	2,8	3,0	6,0	6,2	6,5	4,0	7,4	7,7	4,1	84,1	84,0	-0,1
Ближний Восток	1,9	2,1	9,6	5,7	6,3	10,2	7,1	8,1	14,0	80,4	77,7	-2,7
Америка	1,0	1,0	1,8	8,6	8,7	1,6	10,4	10,7	2,6	82,6	81,8	-0,8
<b>Итого регулярные перевозки</b>	<b>46,4</b>	<b>51,9</b>	<b>11,8</b>	<b>117,7</b>	<b>130,2</b>	<b>10,6</b>	<b>144,0</b>	<b>159,3</b>	<b>10,7</b>	<b>81,7</b>	<b>81,7</b>	-
Чартерные перевозки	3,7	3,8	2,4	12,5	13,0	3,5	13,3	13,8	4,0	94,6	94,1	-0,5
<b>Итого пассажирские перевозки</b>	<b>50,1</b>	<b>55,7</b>	<b>11,1</b>	<b>130,2</b>	<b>143,2</b>	<b>9,9</b>	<b>157,2</b>	<b>173,1</b>	<b>10,1</b>	<b>82,8</b>	<b>82,7</b>	<b>-0,1</b>

### Международные перевозки

Увеличение провозных емкостей, открытие новых рейсов, развитие чартерной программы, развитие трансфера Европа – Азия на фоне стабильного спроса обеспечили рост международного пассажиропотока Группы на 9,7% по сравнению с предыдущим годом, до 24,7 млн пассажиров. Провозные емкости увеличились на 10,1%, до 102,8 млрд кресло-километров. Пассажирооборот достиг 83,2 млрд пассажиро-километров, увеличившись на 8,1%. Процент занятости пассажирских кресел на международных направлениях составил 80,9%, на 1,5 п. п. ниже, чем годом ранее.

На динамику показателей также оказала влияние изменяющаяся конкурентная среда – на российский рынок продолжили возвращаться иностранные авиакомпании. При сохранившейся доле иностранных компаний возросла их кресельная емкость и, соответственно, пассажиропоток.

Наибольший рост пассажиропотока на регулярных рейсах в 2018 году отмечен на европейских направлениях и связан с открытием ряда новых пунктов – популярные курортные направления (Верона, Неаполь, Бургас), направления для делового туризма

(Дублин и Гётеборг) – а также с увеличением частот по популярным, в том числе у иностранных туристов, направлениям (таким как, например, Барселона, Белград, Брюссель, Лион, София, Штутгарт, Тенерифе).

В летний период поддержку показателям на международных направлениях, как и на внутренних, оказало проведение чемпионата мира по футболу. Основная нагрузка пассажиропотока пришлась на европейскую сеть Группы.

### Авиакомпания «Аэрофлот»

В 2018 авиакомпания «Аэрофлот» перевезла 35,8 млн пассажиров, что на 8,9% превышает результат предыдущего года. Авиакомпания выполнила 273 177 рейсов.

Провозные емкости выросли на 8,4%, до 121,7 млрд кресло-километров. Пассажирооборот увеличился на 6,7% и достиг 98,0 млрд пассажиро-километров. Процент занятости пассажирских кресел составил 80,5%, снизившись на 1,3 п. п.

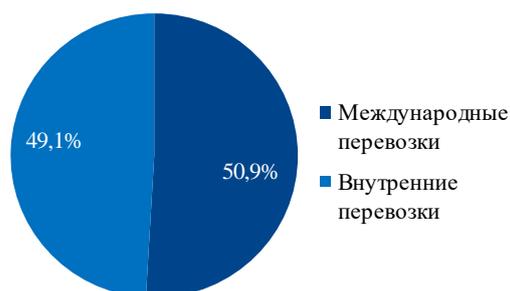
Пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот», млн чел.



Пассажирооборот авиакомпании «Аэрофлот», млрд пкм, и занятость пассажирских кресел



Структура пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» по направлениям, 2018 год



На внутренних направлениях пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот» в 2018 году увеличился на 11,8% и составил 17,5 млн пассажиров. Пассажирооборот увеличился на 8,9%, до 33,9 млрд пассажиро-километров при росте предельного пассажирооборота на 8,8%, до 40,2 млрд кресло-километров. Процент занятости пассажирских кресел увеличился на 0,1 п. п., до 84,4%. Доля внутренних перевозок в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот» составила 49,1%.

На международных направлениях пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот» в 2018 году увеличился на 6,2% и составил 18,2 млн пассажиров. Пассажирооборот

увеличился на 5,6%, до 64,0 млрд пассажиро-километров, при росте предельного пассажирооборота на 8,2%, до 81,5 млрд кресло-километров. Процент занятости пассажирских кресел снизился на 2,0 п. п., до 78,6%. Доля международных перевозок в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот» составила 50,9%.

Чартерные перевозки авиакомпании «Аэрофлот», как и в прошлые годы, связаны с перевозкой спортсменов, официальных делегаций. Всего в 2018 году было реализовано 735 чартерных рейсов.

В 2018 году авиакомпания «Аэрофлот» приняла ряд эффективных мер, которые помогли ей существенно повысить пунктуальность рейсов. Среди них – строгое выполнение правил посадки на рейс и требований, касающихся перевозки багажа.

В течение 2018 года авиакомпания «Аэрофлот» выполнила в соответствии с расписанием 82,98% рейсов. Это один из лучших результатов в мировой отрасли. По итогам 2018 года Аэрофлот занял пятое место в мире и второе в Европе по пунктуальности полетов, по версии ведущего британского авиационного издания FlightGlobal.

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

Регион	Перевезено пассажиров, млн чел.			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., п. п.
Россия	15,7	17,5	11,8	31,1	33,9	8,9	36,9	40,1	8,7	84,4	84,5	0,1
Европа	8,9	9,5	6,6	20,1	21,7	7,6	26,2	29,5	12,7	76,9	73,4	-3,5
Азия	3,1	3,2	3,8	21,4	22,1	3,5	25,8	26,9	4,0	82,8	82,4	-0,4
СНГ	2,5	2,6	5,6	5,4	5,7	6,1	6,4	6,9	7,0	83,9	83,2	-0,7
Ближний Восток	1,7	1,9	11,7	5,1	5,8	12,3	6,4	7,4	16,5	80,3	77,4	-2,9
Америка	1,0	1,0	1,8	8,6	8,7	1,6	10,4	10,7	2,6	82,6	81,8	-0,8
<b>Итого регулярные перевозки</b>	<b>32,8</b>	<b>35,7</b>	<b>8,8</b>	<b>91,8</b>	<b>97,9</b>	<b>6,7</b>	<b>112,2</b>	<b>121,5</b>	<b>8,3</b>	<b>81,8</b>	<b>80,6</b>	<b>-1,2</b>
Чартерные перевозки	0,01	0,02	96,8	0,03	0,04	68,3	0,09	0,17	96,7	30,3	26,0	-4,4
<b>Итого пассажирские перевозки</b>	<b>32,8</b>	<b>35,8</b>	<b>8,9</b>	<b>91,8</b>	<b>98,0</b>	<b>6,7</b>	<b>112,2</b>	<b>121,7</b>	<b>8,4</b>	<b>81,8</b>	<b>80,5</b>	<b>-1,3</b>

**Авиакомпания «Россия»**

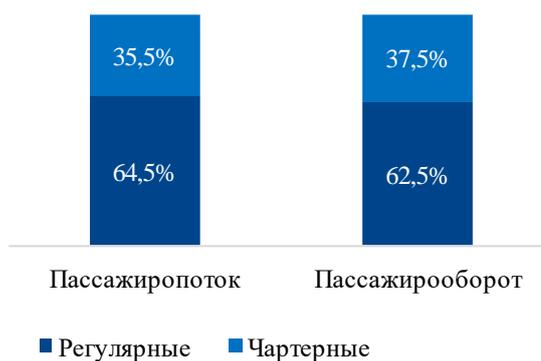
В 2018 году авиакомпания «Россия» перевезла 11,1 млн пассажиров – объем перевозок второй по величине компании Группы остался на уровне прошлого года. Основной объем операций пришелся на аэропорт Пулково в Санкт-Петербурге – около 5,5 млн пассажиров. Наиболее востребованными направлениями авиакомпании из Санкт-Петербурга стали Москва (аэропорт Внуково) и курорты Черноморского побережья России. Спрос на чартерные перевозки оставался стабильным. Благодаря эффективному взаимодействию с туристическим партнером – компанией «Библио Глобус» – по итогам года удалось незначительно увеличить количество пассажиров в данном сегменте. Таким образом, вклад чартерных перевозок в общий пассажиропоток авиакомпании стабилен и составляет более трети пассажиров.

**Пассажиропоток авиакомпании «Россия», млн чел.**



*Примечание. Данные за 2014–2016 годы включают перевозки авиакомпаний «Оренбургские авиалинии» и «Донавиа» до их интеграции в авиакомпанию «Россия» в 2016 году.*

**Структура перевозок авиакомпании «Россия» по регулярности, 2018 год, %**



*Примечание. Под чартерными перевозками подразумеваются перевозки по договору с туристическим партнером компании.*

В 2018 году рейсами авиакомпании «Россия» в Санкт-Петербурге воспользовались почти 500 тыс. трансферных пассажиров аэропорта Пулково. Основной трансферный пассажиропоток авиакомпании сформирован за счет программы перевозки пассажиров из регионов через северную столицу в города Европы.

### Авиакомпания «Победа»

Объем перевозок авиакомпании «Победа» в 2018 году увеличился на 56,8% по сравнению с предыдущим годом и достиг 7,2 млн пассажиров. Парк «Победы» в отчетном периоде пополнился восемью новыми воздушными судами Boeing 737-800 (с 16 самолетов на начало 2018 года, до 24 – на конец года), что в основном обусловило рост провозных емкостей на 65,4%. При этом процент занятости пассажирских кресел остался на высоком уровне – 94,1%, на 0,1 п. п. ниже, чем в предыдущем году. Показатель пунктуальности рейсов составил 92,8%.

### Авиакомпания «Победа» – лидер рынка

- по налету на Boeing 737NG в мире, по данным корпорации Boeing
- ценовой лидер в России, по данным Biletix, Aviasales и OneTwoTrip
- по количеству перевезенных пассажиров на 1 воздушное судно
- по себестоимости летного часа
- по минимальному времени оборота воздушного судна в аэропортах России

**Пассажиропоток авиакомпании «Победа», млн чел.**



## Авиакомпания «Аврора»

Авиакомпания «Аврора» продолжила развивать перевозки на Дальнем Востоке, повышая мобильность населения в регионе. В 2018 году «Аврора» перевезла 1,6 млн пассажиров, на 4,8% больше, чем годом ранее. Активно развивались местные перевозки в отдаленные населенные пункты.

Социально значимыми рейсами «Авроры» внутри Сахалинской области воспользовалось 75,7 тыс. пассажиров, что на 20% больше, чем в 2017 году. На рейсах внутри Приморского края было перевезено 35,0 тыс. пассажиров. С июня 2018 года (начало выполнения рейсов) внутри Хабаровского края было перевезено 19,7 тыс. пассажиров. Таким образом, на местных линиях (внутри региона) было перевезено 130,5 тыс. пассажиров (в 2017 году – 99,5 тыс. пассажиров; +31,2%).

**Пассажиропоток авиакомпании «Аврора»,  
млн чел.**



## Перевозка грузов и почты

Объем перевозок грузов и почты в 2018 году увеличился на 11,2% и составил 303,9 тыс. тонн. Для перевозки грузов и почты используются емкостные возможности грузовых отсеков на пассажирских рейсах авиакомпаний Группы «Аэрофлот».

Выполненный тоннокилометраж в отчетном периоде вырос на 9,5% по сравнению с предыдущим годом, до 14,2 млрд тонно-километров. Процент коммерческой загрузки составил 69,3%, увеличившись на 0,5 п. п.

Рост показателей грузопочтовых перевозок связан в том числе с расширением парка широкофюзеляжных воздушных судов – парк Группы пополнился шестью новыми Boeing 777-300, которые имеют значительный объем емкостей для перевозки грузов.

Рейсами авиакомпании «Аэрофлот» в отчетном периоде перевезено 223,8 тыс. тонн грузов и почты, на 1,2% меньше, чем годом ранее. Выполненный тоннокилометраж увеличился на 5,9%, до 9,9 млрд тонно-километров. Процент коммерческой загрузки составил 67,4%, снизившись по сравнению с предыдущим годом на 0,7 п. п.

**Перевозки грузов и почты Группы «Аэрофлот», тыс. т**



**Тоннокилометраж Группы «Аэрофлот», млрд ткм, и коммерческая загрузка**



**Перевозки грузов и почты авиакомпании «Аэрофлот», тыс. т**



**Тоннокилометраж авиакомпании «Аэрофлот», млрд ткм, и коммерческая загрузка**



## 2.6.2. Маршрутная сеть

### Развитие маршрутной сети Группы «Аэрофлот»<sup>1</sup>

В 2018 году авиакомпании Группы «Аэрофлот» («Аэрофлот», «Россия» и «Аврора») выполняли полеты по 318 регулярным направлениям в 56 стран мира (включая Российскую Федерацию). Дополнительный вклад внесла авиакомпания «Победа», маршрутная сеть которой включала 103 направления, из которых 57 являются уникальными для Группы. С учетом «Победы» авиакомпании Группы выполняли полеты в 57 стран мира.

Количество регулярных направлений, полеты по которым выполнялись в 2018 году, увеличилось на 14,4% по сравнению с 2017 годом. На внутренних линиях количество регулярных направлений увеличилось на 23,2%, на международных – на 5,1%. Общее количество направлений Группы увеличилось на 8,4%, до 465.

#### Количество направлений Группы «Аэрофлот»

	2017			2018			Изменение, %		
	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего
Международные	136	146	240	143	150	250	5,1	2,7	4,2
Внутренние	142	86	189	175	92	215	23,2	7,0	13,8
Среднемагистральные	26	13	37	28	10	37	7,7	-23,1	–
Дальнемагистральные	252	219	392	290	232	428	15,1	5,9	9,2
<b>Итого</b>	<b>278</b>	<b>232</b>	<b>429</b>	<b>318</b>	<b>242</b>	<b>465</b>	<b>14,4</b>	<b>4,3</b>	<b>8,4</b>

В течение 2018 года авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» приступили к выполнению регулярных рейсов по 20 новым направлениям из аэропорта Шереметьево, в том числе по 8 внутренним и 12 международным.

#### Новые регулярные направления в 2018 году

Авиакомпания	Пункт	Пункт
«Аэрофлот»	Москва	Бухара
	Москва	Бургас
	Москва	Верона
	Москва	Гётеборг
	Москва	Дублин
	Москва	Любляна
	Москва	Неаполь
	Москва	Каир
	Москва	Коломбо*
	Москва	Кызылорда
	Москва	Ош
	Москва	Владикавказ
	Москва	Грозный
	Москва	Ижевск
	Москва	Махачкала**
	Москва	Назрань
	Москва	Нальчик
	Москва	Саранск
Москва	Ульяновск	
«Россия»	Москва	Денпасар
	Москва	Коломбо*
	Санкт-Петербург	Лондон

\* В декабре 2018 года Аэрофлот передал выполнение рейсов в Коломбо авиакомпании «Россия».

\*\* В 2018 году Аэрофлот открыл рейсы в Махачкалу из аэропорта Шереметьево, ранее рейсы по данному направлению выполняла авиакомпания «Россия» из аэропорта Внуково.

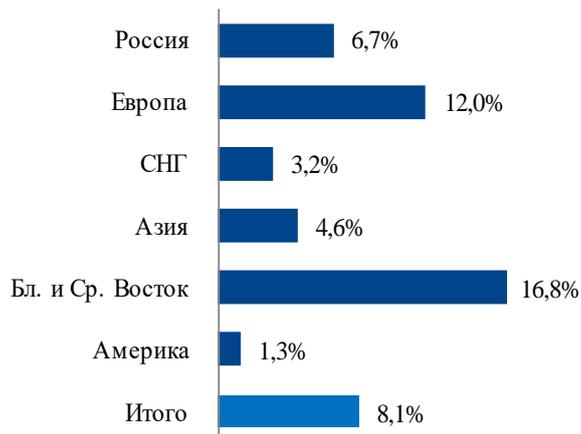
<sup>1</sup> Ввиду обособленности сегмента бюджетных перевозок, а также его специфики данные по маршрутной сети Группы «Аэрофлот» включают в себя информацию по рейсам авиакомпании «Аэрофлот», а также рейсам дочерних авиакомпаний за исключением авиакомпании «Победа», если не указано иное.

С целью оптимизации маршрутной сети и повышения эффективности на уровне Группы прекращены полеты авиакомпании «Россия» под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот» из Санкт-Петербурга в Алма-Ату и Нур-Султан (Астану). В связи с переводом регулярных московских рейсов авиакомпании «Россия» в аэропорт Шереметьево и оптимизацией сети маршрутов прекращено выполнение рейсов авиакомпании из Москвы в Анапу, Казань, Барселону, Махачкалу, так как данные рейсы выполняет авиакомпания «Аэрофлот».

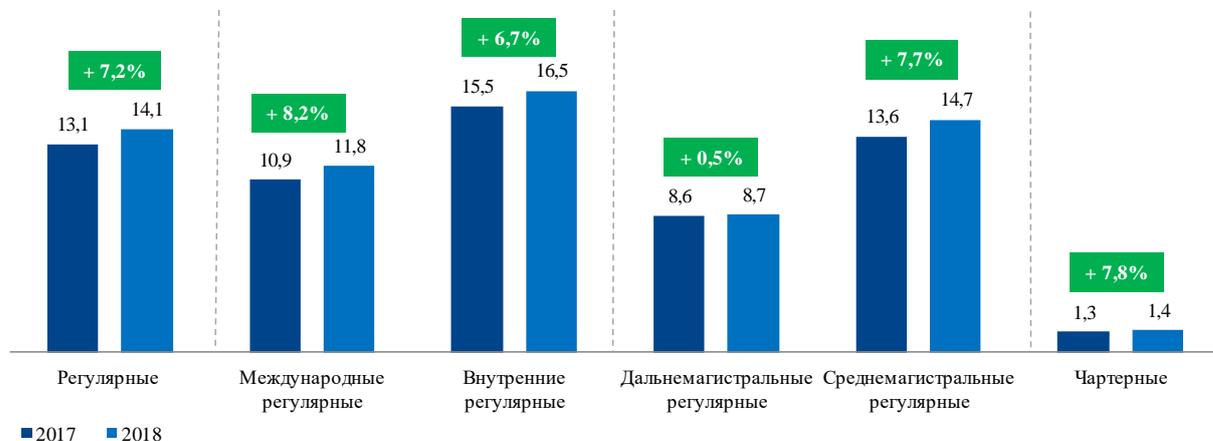
Динамика количества регулярных направлений Группы «Аэрофлот», 2018 год по сравнению с 2017 годом



Динамика количества регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» по регионам, 2018 год по сравнению с 2017 годом



Средняя частота полетов в неделю по маршрутам Группы «Аэрофлот»



Группа «Аэрофлот» продолжила увеличивать частоту полетов по наиболее востребованным и прибыльным регулярным направлениям. Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных направлениях в 2018 году увеличилась на 7,2% по сравнению с предыдущим годом (с 13,1 до 14,1). На международных регулярных направлениях показатель увеличился на 8,2% (с 10,9 до 11,8), на внутренних – на 6,7% (с 15,5 до 16,5). Количество регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» увеличилось на 8,1% по сравнению с предыдущим годом.

При составлении расписания рейсов основными приоритетами Группы «Аэрофлот» являются:

- обеспечение транспортной доступности регионов;
- удобство для пассажиров, путешествующих без пересадки;

- оптимизация целевых стыковок на межконтинентальных авиалиниях (Азия – Европа, Северная Америка – Ближний и Средний Восток) и межрегиональных (Дальний Восток / Урал – Центр / Юг);
- сохранение и дальнейшее развитие структуры хаба в аэропорту Шереметьево;
- наращивание доли на существующих линиях и открытие новых направлений полетов на крупных рынках с высоким трансферным потенциалом.

### Организация перевозок в период проведения чемпионата мира по футболу

Маршрутная сеть «Аэрофлота» на регулярной основе связывает с Москвой все города, в которых проводился чемпионат мира. С учетом сети дочерней авиакомпании «Россия» и рейсов «Победы» обеспечивался широкий доступ как для прямых, так и для трансферных пассажиров. На период проведения чемпионата мира по футболу для повышения доступности воздушного сообщения между городами, где проходили матчи, были запущены дополнительные рейсы по России. В частности, авиакомпания «Аэрофлот» в период группового этапа футбольного первенства выполняла рейсы по линиям Сочи – Казань, Казань – Калининград, Казань – Екатеринбург, Волгоград – Нижний Новгород и Волгоград – Казань. Аэрофлот также выполнил 11 дополнительных рейсов по маршруту Москва – Нью-Йорк – Москва, а по наиболее загруженным линиям летали воздушные суда повышенной вместимости. Основная нагрузка пришлась на европейскую и американскую сеть.

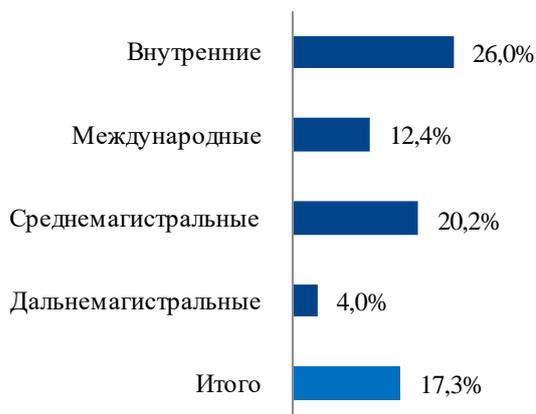
### Развитие маршрутной сети авиакомпании «Аэрофлот»

В 2018 году сеть маршрутов авиакомпании «Аэрофлот» включала 163 регулярных направления в 56 стран мира (включая Российскую Федерацию). Количество регулярных направлений увеличилось на 17,3% по сравнению с предыдущим годом.

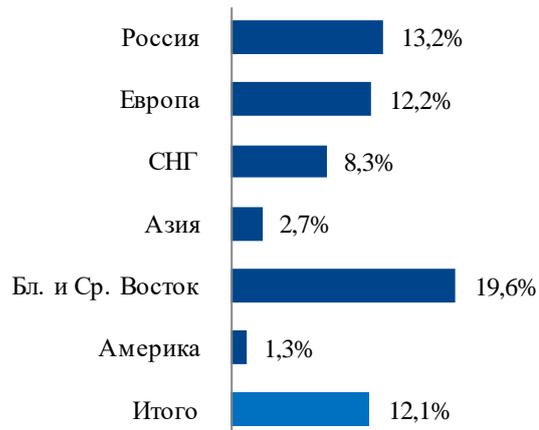
#### Количество направлений авиакомпании «Аэрофлот»

	2017			2018			Изменение, %		
	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего
Международные	89	31	103	100	48	123	12,4	54,8	19,4
Внутренние	50	25	64	63	52	93	26,0	108,0	45,3
Среднемагистральные	25	–	25	26	3	28	4,0	–	12,0
Дальнемагистральные	114	56	142	137	97	188	20,2	73,2	32,4
<b>Итого</b>	<b>139</b>	<b>56</b>	<b>167</b>	<b>163</b>	<b>100</b>	<b>216</b>	<b>17,3</b>	<b>78,6</b>	<b>29,3</b>

**Динамика количества регулярных направлений авиакомпании «Аэрофлот», 2018 год по сравнению с 2017 годом**



**Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам, 2018 год по сравнению с 2017 годом**

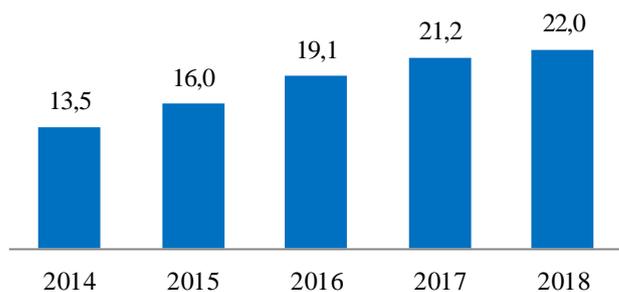


В 2018 году количество регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» увеличилось на 12,1% по сравнению с предыдущим годом, что связано с увеличением провозных емкостей на наиболее востребованных направлениях, а также открытием новых направлений.

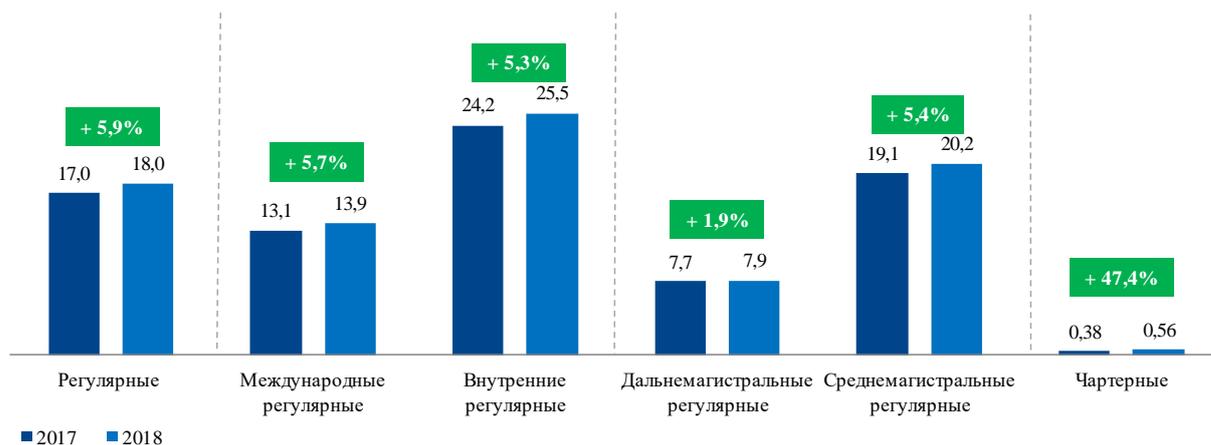
- Наибольший рост отмечен в регионе Ближнего Востока, что обусловлено ростом частотности полетов в города Турции, а также увеличением частоты полетов в Дубай. Кроме того, после долгого перерыва было возобновлено регулярное авиасообщение со столицей Египта – Каиром.
- На европейских направлениях количество регулярных рейсов увеличилось на 12,0%. Основной вклад внес рост частотности, а также открытие рейсов в Неаполь, Верону и Бургас.
- По региону СНГ количество регулярных рейсов увеличилось на 3,2%, что связано с запуском рейсов в Бухару, Кызылорду и Ош. Была увеличена частота рейсов в Нур-Султан (Астану) и Актобе.
- Количество регулярных рейсов по направлению Юго-Восточной Азии увеличилось на 4,6%, в том числе за счет увеличения частоты полетов в Бангкок, Мале, Пхукет, Хошимин, а также открытия новых рейсов в Денпасар и Коломбо.
- На направлениях Северной и Центральной Америки количество регулярных рейсов увеличилось на 1,3%, что обусловлено увеличением частоты полетов в Майами.
- На внутренних направлениях количество регулярных рейсов увеличилось на 6,7%. В частности, возросло количество рейсов из Москвы в Архангельск, Белгород, Волгоград, Екатеринбург, Казань, Кемерово, Красноярск, Мурманск, Нижневартовск, Новосибирск, Новый Уренгой, Пермь, Санкт-Петербург, Саратов, Сургут, Сыктывкар, Уфу, Ханты-Мансийск, Челябинск. Авиакомпания «Аэрофлот» открыла полеты в города Северного Кавказа (Владикавказ, Грозный, Махачкалу, Назрань, Нальчик), а также в Саранск, Ижевск и Ульяновск.

Коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот» увеличился с 21,2 в 2017 году до 22,0 по итогам 2018 года.

## Коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот»



## Средняя частота полетов в неделю по маршрутам авиакомпании «Аэрофлот»



Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных направлениях авиакомпании «Аэрофлот» увеличилась на 5,9% – с 17,0 до 18,0 рейсов в неделю. На международных регулярных направлениях показатель увеличился на 5,7% (с 13,1 до 13,9 рейса), на внутренних регулярных – на 5,3% (с 24,2 до 25,5 рейса).

## Развитие маршрутных сетей дочерних авиакомпаний

### Авиакомпания «Россия»

В 2018 году авиакомпания «Россия» выполняла полеты по 144 регулярным направлениям в 22 страны мира (среди которых 100 внутрироссийских и 44 международных), в том числе по 83 направлениям под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

В структуре сети маршрутов авиакомпании «Россия» в 2018 году произошли плановые и вместе с тем принципиальные изменения. В октябре с начала зимнего расписания выполнен перевод программы регулярных полетов авиакомпании «Россия» под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот» из аэропорта Внуково в аэропорт Шереметьево. Концентрация программы полетов в хабе Аэрофлота и многократное увеличение стыковочного потенциала рейсов авиакомпании «Россия» существенно расширили возможности пассажиров в планировании маршрутов авиаперелетов. Рейсы авиакомпании «Россия» встроены в волновую стыковочную схему Аэрофлота в Шереметьево, что обеспечивает трансферные авиаперевозки пассажиров через крупнейший хаб в Восточной Европе по стандартам ведущих сетевых авиакомпаний.

Таким образом, московская программа сконцентрирована в едином хабе Группы «Аэрофлот» – аэропорту Шереметьево, в то же время исторически базовый аэропорт авиакомпании – Пулково – продолжает развиваться как региональный транспортный узел, обслуживающий Северо-Западный регион Российской Федерации.

С начала 2018 года для дальнейшего повышения транспортной доступности населения Дальнего Востока выполняются полеты из Москвы по «плоским» тарифам на воздушных судах Boeing 747 и Boeing 777.

В сезоне «Зима-2018» открыты полеты из Москвы (Шереметьево) в Денпасар, Бангкок, Коломбо.

#### *Авиакомпания «Аврора»*

Приоритетной задачей авиакомпании «Аврора» является обеспечение транспортной доступности и удовлетворение спроса на авиаперевозки внутри Дальневосточного региона и в крупнейшие города Сибири. «Аврора» также выполняет международные рейсы из Хабаровска, Владивостока и Южно-Сахалинска в Южную Корею, Китай и Японию.

В 2018 году авиакомпания «Аврора» выполняла полеты по 49 регулярным направлениям (38 внутрироссийским и 11 международным) в четыре страны мира, в том числе по 21 направлению под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот». Социально значимую роль в маршрутной сети авиакомпании «Аврора» играют местные перевозки между крупными городами внутри региона и отдаленными населенными пунктами. В отчетном периоде сеть «Авроры» включала 14 социально значимых регулярных маршрутов.

2018 год был отмечен открытием регулярных внутренних рейсов Дальнереченск – Хабаровск, Хабаровск – Николаевск-на-Амуре. Увеличена частота полетов из Владивостока в Якутск и Петропавловск-Камчатский. На международных линиях – увеличена частота рейсов Владивосток – Сеул и возобновлены полеты из Южно-Сахалинска в Токио.

#### **Региональные регулярные маршруты авиакомпании «Аврора» в 2018 году**

Владивосток – Дальнегорск	Приморский край
Владивосток – Кавалерово	Приморский край
Владивосток – Терней	Приморский край
Владивосток – Преображение	Приморский край
Светлая – Терней	Приморский край
Владивосток – Пластун	Приморский край
Единка – Терней	Приморский край
Владивосток – Дальнереченск	Приморский край
Амгу – Терней	Приморский край
Восток – Дальнереченск	Приморский край
Южно-Сахалинск – Южно-Курильск	Сахалинская область
Южно-Сахалинск – Курильск	Сахалинская область
Южно-Сахалинск – Оха	Сахалинская область
Хабаровск – Николаевск-на-Амуре	Хабаровский край

#### *Авиакомпания «Победа»*

В 2018 году авиакомпания «Победа» активно расширяла свою сеть. Если в летнем расписании 2018 года компании выполняла полеты по 72 направлениям (из которых 42 были уникальными для Группы), то в зимнем расписании число маршрутов увеличилось до 85 (из которых 45 были уникальными для Группы). В целом в 2018 году авиакомпания «Победа» выполняла полеты по 103 направлениям, из которых 57 были уникальными и

дополняли сеть маршрутов Группы. Авиакомпания «Победа» базируется в московском аэропорту Внуково, а также имеет разлет из ряда аэропортов регионов России.

Основными направлениями развития сети в 2018 году стали:

- продолжение развития сети маршрутов из Москвы по России и за рубеж. В развитии сети из Москвы «Победа» уделяет приоритетное внимание работе на значимых рынках, а также запуску и «раскатке» направлений, отсутствующих в сети других компаний Группы. В частности, в 2018 году уникальными для сети Группы были рейсы из Москвы в такие города, как Улан-Удэ, Петрозаводск, Палермо, Зальцбург, Инсбрук, Карловы Вары, Лейпциг, Баден-Баден и ряд других;
- региональное развитие, предполагающее увеличение полетов между крупными городами России, а также по наиболее востребованным направлениям за рубеж. Развитие на рынке Санкт-Петербурга в течение года фокусировалось на наиболее востребованных направлениях по России. Также были открыты рейсы из Екатеринбурга, Сочи и ряда других городов.

В 2018 году авиакомпания «Победа» сохранила ценовое лидерство среди всех российских авиакомпаний, по данным крупнейших продавцов авиабилетов. За год авиакомпания продала более 400 тыс. билетов по минимальным тарифам 499/999 руб. с учетом всех аэропортовых сборов.

### **Развитие трансфера**

Основной трансферный пассажиропоток Группы обслуживается авиакомпанией «Аэрофлот», которая активно использует географическое преимущество Российской Федерации для привлечения пассажиропотока между Европой и Азией, а также на других трансферных рынках.

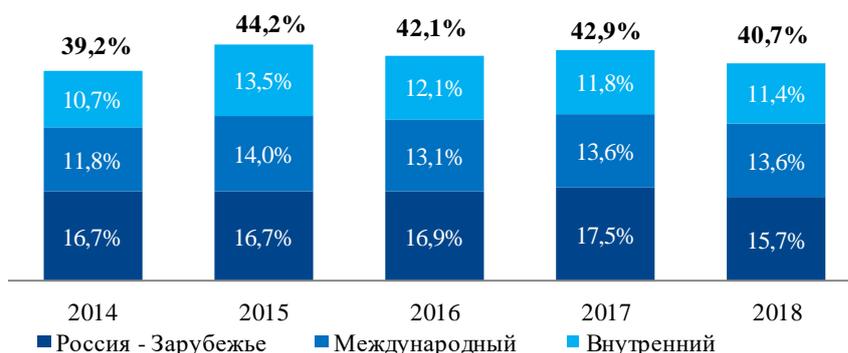
В 2018 году количество трансферных пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» увеличилось на 3,6% по сравнению с предыдущим годом и составило 14,4 млн человек. Доля трансферных пассажиров в общем объеме перевозок авиакомпании «Аэрофлот» по итогам года составила 40,7% (в 2017 году – 42,9%).

Наибольший трансферный пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот» приходится на трансфер между Россией и зарубежными странами – 15,7% от общего количества перевезенных Компанией пассажиров. Наиболее значимым является трансферный пассажиропоток между зарубежными странами, его доля составила 13,6%, что эквивалентно 4,8 млн трансферных пассажиров. Доля внутрироссийского трансфера составила 11,4%.

#### **Основные трансферные маршруты авиакомпании «Аэрофлот» в 2018 году**

- Нью-Йорк, Тель-Авив, Ереван, Лос-Анджелес, Бангкок, Тель-Авив, Берлин, Ханой, Пекин, Лондон, (Белград, Стамбул), Шанхай, Стамбул (Белград, Милан).

### Доля трансферного пассажиропотока в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот»



### Развитие сети и частотности: допуски и назначения

Для обеспечения стратегического развития Группа на постоянной основе сотрудничает с регулируемыми органами для получения допусков и назначений на открытие новых направлений и увеличение частотности по существующим. В 2018 году Росавиация выдала ПАО «Аэрофлот» и дочерним авиакомпаниям, находящимся под коммерческим управлением, следующие допуски:

#### *Авиакомпания «Аэрофлот»*

- 15 новых допусков к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршрутам из Москвы в Ашхабад, Бухару, Викторию, Гётеборг, Дублин, Коломбо, Кос, Любляну, Марсель, Нячанг, Ош, Порт-Луи, Урумчи, Ченду, Шеньян;
- 17 дополнительных разрешений на увеличение частот полетов к выполнению международных регулярных пассажирских рейсов из Москвы в Бангкок, Белград, Брюссель, Будапешт, Бухарест, Валенсию, Гуанчжоу, Дубай, Лион, Мале, Париж, Пекин, Сеул, Софию, Стамбул, Ташкент, Шанхай.

#### *Авиакомпания «Россия»*

- 4 новых допуска к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Москвы в Гоа, Коломбо и Денпасар, из Санкт-Петербурга в Лондон;
- 4 дополнительных разрешения на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Санкт-Петербурга в Ларнаку, Мюнхен, Самарканд, Ташкент;
- 8 новых допусков к выполнению международных нерегулярных (чартерных) пассажирских перевозок из Москвы в Барселону, Бургас, Варну и Софию, из Санкт-Петербурга в Бургас, Варну и Барселону, из Екатеринбурга в Барселону.

#### *Авиакомпания «Аврора»*

- 1 новый допуск к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту Владивосток – Шанхай;
- 1 дополнительное разрешение АО «Авиакомпания «Аврора» на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Южно-Сахалинска в Токио.

Получены от МИД России назначения ПАО «Аэрофлот» в качестве регулярного перевозчика для полетов по новым маршрутам Москва – Бухара, Москва – Дублин, Москва – Любляна, Москва – Ош, Москва – Гётеборг, Москва – Коломбо, Москва – Урумчи, Москва – Чэнду, Москва – Шеньян.

В марте 2018 года срок действия допусков авиакомпании «Аэрофлот» по 17 линиям и авиакомпании «Россия» по 15 линиям по маршрутам авиакомпании «Трансаэро» продлен на один год (до марта 2019 года).

В отчетном периоде авиакомпания «Аэрофлот» отказалась от двух допусков к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Москвы в Ашхабад и Каунас.

Авиакомпания «Россия» отказалась от одного допуска к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Санкт-Петербурга в Пекин, полученного от авиакомпании «Трансаэро». Допуск был отозван в связи с невыполнением полетов.

Авиакомпания «Аврора» отказалась от пяти допусков к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Анадыря в Анкоридж, из Владивостока через Петропавловск-Камчатский в Анкоридж, из Владивостока в Анкоридж, из Южно-Сахалинска в Анкоридж и из Новосибирска в Ташкент.

#### **Сотрудничество в рамках соглашений «код-шеринг» и «интерлайн»**

Соглашения «код-шеринг» позволяют расширить географию полетов пассажиров Группы «Аэрофлот» как по прямым направлениям из Москвы, так и в пункты за хабы партнеров, а также увеличить частотность полетов на существующих маршрутах.

В 2018 году начаты совместные рейсы с компанией Aerolineas Argentinas по маршруту Москва – Мадрид – Буэнос-Айрес и авиакомпанией Aerovias de Mexico (Aeromexico) на линиях Москва – Париж/Мадрид/Амстердам/Лондон – Мехико. Расширено сотрудничество в рамках соглашений «код-шеринг» по новым направлениям с авиакомпаниями Air Malta, Bulgaria Air, Air France, Korean Air, Saudi Arabian Airlines, Air Serbia, а также с дочерними компаниями «Аврора» и «Россия».

В течение 2018 года ПАО «Аэрофлот» имело 30 действующих соглашений «код-шеринг» с иностранными и российскими авиакомпаниями:

- 22 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является как партнером-оператором, так и маркетинговым партнером: с Aerolineas Argentinas, Aerovias de Mexico, Air Europa, Air France, air Baltic, Air Serbia, Alitalia, Bulgaria Air, Czech Airlines, China Eastern Airlines, China Southern Airlines, Delta Air Lines, Finnair, Garuda Indonesia, Icelandair, Kenya Airways, KLM, Korean Air, LOT Polish Airlines, MIAT, Saudi Arabian Airlines, ПАО «Авиакомпания «Сибирь»;
- 3 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только партнером-оператором: с Cubana de Aviacion, Middle East Airlines и Tarom;
- 3 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только маркетинговым партнером, продавая рейсы партнеров под своим кодом: с Air Malta, Adria Airways, Bangkok Airways;
- 2 соглашения с авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» на условиях коммерческого управления совместными рейсами – с авиакомпанией «Россия» и авиакомпанией «Аврора».

Основными партнерами авиакомпании «Аэрофлот» по объемам сотрудничества в рамках соглашений «код-шеринг» в отчетном периоде были среди зарубежных компаний

– Alitalia, Air France, Air Europa, Czech Airlines, Finnair и KLM, среди российских – авиакомпании Группы «Аэрофлот» и ПАО «Авиакомпания «Сибирь».

Главные направления расширения сотрудничества по соглашениям «код-шеринг»:

- усиление присутствия Аэрофлота на перспективных рынках;
- обеспечение выхода на рынки с определенными ограничениями;
- дальнейшее совершенствование существующей сети маршрутов, в том числе за счет роста сети маркетинговых рейсов;
- более эффективное использование собственного парка воздушных судов.

По состоянию на конец 2018 года ПАО «Аэрофлот» также имело соглашения «интерлайн» с 132 авиакомпаниями, в том числе с 4 российскими и 4 компаниями стран СНГ.

### **Участие в глобальном альянсе авиаперевозчиков SkyTeam**

Объем перевозок авиакомпании «Аэрофлот» в рамках сотрудничества со SkyTeam в 2018 году составил более 545 тыс. пассажиров по договорам «код-шеринг» и «интерлайн» с авиакомпаниями альянса. Количество пассажиров Аэрофлота, перевезенных рейсами партнеров по альянсу SkyTeam, составило около 313 тыс. человек.

Участие в альянсе SkyTeam позволяет Аэрофлоту расширять сеть маршрутов, предлагать своим клиентам уникальный продукт глобального альянса, а также предоставлять участникам программы лояльности «Аэрофлот Бонус» привилегии на рейсах остальных участников SkyTeam.

В 2018 году сеть маршрутов альянса объединила 1 074 пункта назначения в 177 странах. Ежедневно участники SkyTeam, включая авиакомпанию «Аэрофлот», совершали 16 609 вылетов.

В 2018 году альянс SkyTeam включал 20 участников, в том числе «Аэрофлот – российские авиалинии», Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, KLM, Alitalia, China Airlines, China Eastern Airlines, China Southern Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, Tarom, Vietnam Airlines, Xiamen Airlines, Garuda Indonesia. С начала 2019 года China Southern Airlines покинула SkyTeam и руководством альянса был выбран очередной курс развития.

### 2.6.3. Парк воздушных судов

#### Основные принципы развития парка воздушных судов

В развитии парка воздушных судов Группа «Аэрофлот» придерживается следующих принципов:

- эксплуатация максимально унифицированного парка самолетов (ограниченного количества типов в каждом из сегментов),
- эксплуатация молодого флота,
- увеличение средней кресельной вместимости и эффективности воздушных судов,
- увеличение доли современных воздушных судов отечественного производства.

Эволюция парка воздушных судов Группы «Аэрофлот»

	2014	2018
 Узкофюзеляжные (региональные)	SSJ100 Ан-148 Ан-24 DHC-8-200/300 DHC-6-400	SSJ100 DHC-8-200/300/400 DHC-6-400
 Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	Airbus A319/320/321 Boeing 737 Classic Boeing 737 NG	Airbus A319/320/321 Boeing 737 NG
 Широкофюзеляжные	Airbus A330 Boeing 767 Boeing 777	Airbus A330 Boeing 747 Boeing 777
	11 типов воздушных судов	8 типов воздушных судов

*Примечание. Данные не включают воздушные суда, не эксплуатировавшиеся авиакомпаниями Группы (в 2014 году – вертолеты Ми-8 и самолеты Ил-96, в 2018 году – самолеты Ан-24 и Ан-148).*

Группа «Аэрофлот» на протяжении последних лет последовательно работала над омоложением парка. В результате, средний возраст эксплуатируемого парка Группы «Аэрофлот» за период с 2014 по 2018 год снизился с 7,0 до 6,3 года. Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» является одним из самых молодых в мире, по состоянию на конец 2018 года его средний возраст составил 4,2 года.

С целью повышения эффективности производственной деятельности Группы и минимизации расходов на протяжении последних лет велась работа по унификации парка. В частности, за период с 2014 по 2018 год количество типов эксплуатируемых воздушных судов сократилось с 11 до 8.

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



**Средний возраст эксплуатируемого парка воздушных судов, годы**



Примечание. Данные за 2017 и 2018 год представлены без учета самолетов Ан-24 и Ан-148, в связи с тем, что эти типы воздушных судов не эксплуатировались Группой в указанные периоды.

Группа «Аэрофлот» развивает свой флот в соответствии с особенностями бизнес-моделей и маршрутных сетей каждой из авиакомпаний.

Парк авиакомпании «Аэрофлот» включает несколько типов воздушных судов от крупнейших производителей и нацелен на обслуживание как массового, так и премиального сегмента рынка авиaperевозок. Самолеты имеют от двух до трех классов обслуживания пассажиров на борту. Различная вместимость классов Бизнес и Эконом в сопоставимых узкофюзеляжных воздушных судах позволяет эффективнее управлять емкостями в зависимости от спроса.

Авиакомпания «Россия» эксплуатирует узкофюзеляжные воздушные суда Airbus и Boeing преимущественно на регулярных линиях, широкофюзеляжные суда Boeing – на туристических направлениях (чартерная программа и курорты Черного моря), а также на рейсах в города Дальнего Востока.

Парк низкобюджетной авиакомпании «Победа» состоит из одного типа воздушных судов – Boeing 737-800 в единой компоновке монокласс.

Авиакомпания «Аврора» эксплуатирует узкофюзеляжные воздушные суда Airbus A319 на регулярных линиях и турбовинтовые самолеты для местных перевозок.

**Типы воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»**

Авиакомпания	Производитель	Количество типов	Модели	
			узкофюзеляжные	широкофюзеляжные
		5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Airbus A320 (семейство)</li> <li>• Boeing 737 NG</li> <li>• SSJ100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Airbus A330</li> <li>• Boeing 777</li> </ul>
		4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Airbus A320 (семейство)</li> <li>• Boeing 737 NG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boeing 747</li> <li>• Boeing 777</li> </ul>
		1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boeing 737 NG</li> </ul>	
		3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DHC-6-400</li> <li>• DHC-8-200/300/400</li> <li>• Airbus A319</li> </ul>	

## Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»<sup>1</sup>

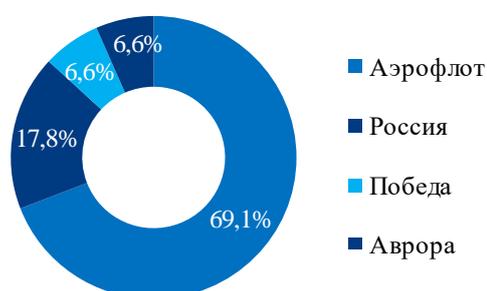
В 2018 году Группа «Аэрофлот» активно расширяла свои производственные мощности – в парк поступило 55 воздушных судов. За тот же период из парка было выведено 14 самолетов – таким образом, чистое увеличение за год составило 41 воздушное судно.

По состоянию на конец 2018 года парк Группы «Аэрофлот» в эксплуатации насчитывал 366 воздушных судов. Основная доля в структуре парка приходится на узкофюзеляжные воздушные суда для выполнения среднемагистральных перевозок – 66,7%. Доля узкофюзеляжных самолетов для региональных перевозок составляет 17,5%. Доля широкофюзеляжных воздушных судов – 15,8%.

Структура парка Группы «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2018



Структура парка Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям на 31.12.2018



### Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Кол-во на 31.12.2017	Изменение в 2018 году		Кол-во на 31.12.2018
		ВВОД	ВЫВОД	
Airbus A330-200	5	–	–	5
Airbus A330-300	17	–	–	17
Boeing 777-300	5	–	–	5
Boeing 777-300ER	16	6	–	22
Boeing 747-400	9	–	–	9
<b>Широкофюзеляжные</b>	<b>52</b>	<b>6</b>	<b>–</b>	<b>58</b>
Airbus A319	36	–	1	35
Airbus A320	80	11	6	85
Airbus A321	38	5	6	37
Boeing 737-800	68	20	1	87
<b>Узкофюзеляжные (среднемагистральные)</b>	<b>222</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>244</b>
DHC-6-400	3	–	–	3
DHC-8-200	2	–	–	2
DHC-8-300	4	–	–	4
DHC-8-400	5	–	–	5
Superjet 100	37	13	–	50
<b>Узкофюзеляжные (региональные)</b>	<b>51</b>	<b>13</b>	<b>–</b>	<b>64</b>
<b>Итого</b>	<b>325</b>	<b>55</b>	<b>14</b>	<b>366</b>

<sup>1</sup> Данные представлены без учета самолетов Ан-24 и Ан-148 в связи с тем, что эти типы воздушных судов не эксплуатировались Группой «Аэрофлот» в 2017 и 2018 году.

## Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

По состоянию на конец 2018 года парк авиакомпании «Аэрофлот», флагмана Группы, насчитывал 253 воздушных судна, в том числе 164 узкофюзеляжных среднемагистральных, 50 узкофюзеляжных региональных и 39 широкофюзеляжных.

В отчетном периоде парк Аэрофлота пополнился новыми самолетами семейства Airbus A320, Boeing 737-800, Superjet 100, а также Boeing 777-300ER. Чистое увеличение парка составило 29 воздушных судов.

Структура парка авиакомпании «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2018



## Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2017	Количество на 31.12.2018	Изменение
Airbus A330-200	5	5	–
Airbus A330-300	17	17	–
Boeing 777-300ER	16	17	1
<b>Широкофюзеляжные</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>1</b>
Airbus A320	75	80	5
Airbus A321	38	37	–1
Boeing 737-800	36	47	11
<b>Узкофюзеляжные (среднемагистральные)</b>	<b>149</b>	<b>164</b>	<b>15</b>
Superjet 100	37	50	13
<b>Узкофюзеляжные (региональные)</b>	<b>37</b>	<b>50</b>	<b>13</b>
<b>Итого</b>	<b>224</b>	<b>253</b>	<b>29</b>

## Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Парк авиакомпании «Россия» в отчетном периоде пополнился пятью самолетами Boeing 777-300ER, а также одним Boeing 737-800 и одним Airbus A320. Чистое увеличение парка составило четыре воздушных судна. По состоянию на конец отчетного года парк «России» насчитывал 65 воздушных судов.

Авиакомпания «Победа» в течение года получила восемь новых узкофюзеляжных лайнеров Boeing 737-800. По состоянию на конец года парк лоукостера насчитывал 24 воздушных судна данного типа.

Парк авиакомпании «Аврора» в отчетном периоде не претерпел изменений и насчитывал 24 самолета, среди которых узкофюзеляжные среднемагистральные Airbus A319 и узкофюзеляжные турбовинтовые ДНС-8 и ДНС-6 для полетов на местных воздушных линиях.

## Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2017	Количество на 31.12.2018	Изменение
Airbus A319	26	25	-1
Airbus A320	5	5	-
Boeing 737-800	16	16	-
Boeing 747	9	9	-
Boeing 777-300	5	5	-
Boeing 777-300ER	-	5	5
<b>Авиакомпания «Россия»</b>	<b>61</b>	<b>65</b>	<b>4</b>
Airbus A319	10	10	-
DHC-6-400	3	3	-
DHC-8-200	2	2	-
DHC-8-300	4	4	-
DHC-8-400	5	5	-
<b>Авиакомпания «Аврора»</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>-</b>
Boeing 737-800	16	24	8
<b>Авиакомпания «Победа»</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>8</b>
<b>Итого</b>	<b>101</b>	<b>113</b>	<b>12</b>

Примечание. Без учета самолетов Ан-24 и Ан-148, не эксплуатировавшихся Группой в 2017 и 2018 году.

## Планы по развитию парка воздушных судов

ПАО «Аэрофлот» продолжает выполнять важнейшую роль главного эксплуатанта современной высокотехнологичной отечественной авиатехники. Благодаря Аэрофлоту в разные годы вставляли на крыло и доводились до совершенства все отечественные самолеты. Действовать в интересах российской авиации и всей страны – абсолютный приоритет для Аэрофлота. Компания планирует к концу 2026 года поставить на крыло 200 отечественных самолетов.

- В 2018 году ПАО «Аэрофлот» подписало с госкорпорацией «Ростех» контракт на поставку 50 пассажирских воздушных судов нового поколения МС-21. Таким образом, Аэрофлот стал крупнейшим эксплуатантом новейшего российского магистрального самолета МС-21. Сделка была одобрена на годовом Общем собрании акционеров.
- Осенью 2018 года Аэрофлот получил в эксплуатацию пятидесятый российский самолет Sukhoi Superjet 100 и заключил соглашение с Объединенной авиастроительной корпорацией на поставку еще 100 самолетов данного типа в период с 2019 по 2026 год. Подписание полной контрактной документации планируется после получения надлежащего корпоративного одобрения в соответствии с российским законодательством.



В связи с одобрением новой Стратегии-2023 Группа «Аэрофлот» планирует также увеличивать парк широкофюзеляжных воздушных судов, что является необходимым условием для роста международного трансфера. Заключен контракт на поставку 22 современных лайнеров Airbus A350, которые будут постепенно замещать самолеты Airbus A330. Первые поставки ожидаются в 2020 году.

#### Производственный налет часов

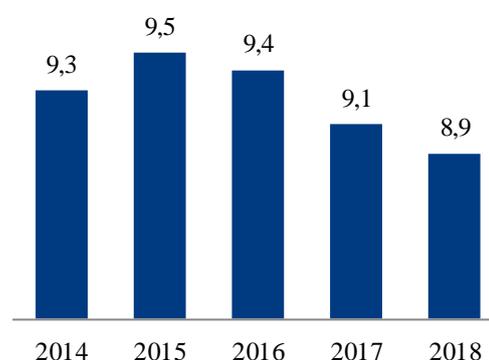
Группа «Аэрофлот» поддерживает высокий уровень эффективности эксплуатации парка воздушных судов. В 2018 году на фоне роста производственной программы налет часов по парку воздушных судов Группы увеличился на 11,3% по сравнению с предыдущим годом и составил 1 124 тыс. часов. По парку авиакомпании «Аэрофлот» показатель увеличился на 10,8%, до 779 тыс. часов.

Показатель среднесуточного налета по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» в эксплуатации составил 8,9 часа против 9,1 часа годом ранее, что связано с существенным расширением флота в отчетном периоде и необходимым временем для максимизации эффективности его использования. По парку авиакомпании «Аэрофлот» в эксплуатации среднесуточный налет часов составил также 8,9 часа.

Производственный налет, тыс. ч



Среднесуточный налет по парку Группы «Аэрофлот» в эксплуатации, ч



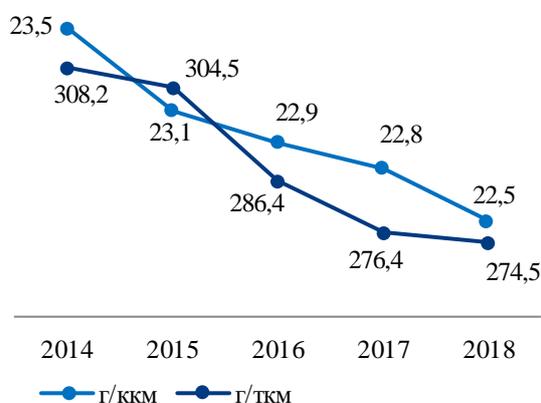
*Примечание. Парк в эксплуатации за отчетный год рассчитан как среднее между количеством воздушных судов на начало и конец периода.*

## Топливная эффективность

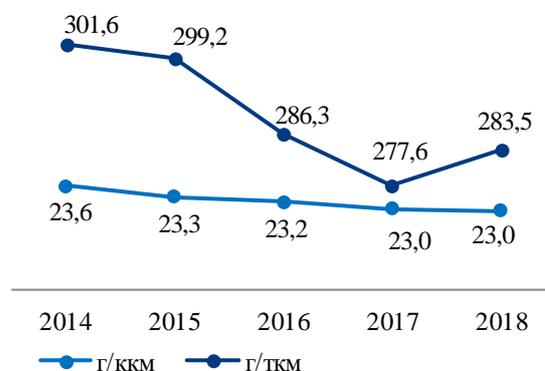
В 2018 году удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот» снизился на 1,8 грамма, или 0,7%, по сравнению с предыдущим годом и составил 274,5 грамма на тонно-километр (г/ткм). Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот» увеличился на 6,0 г, или на 2,1%, и составил 283,5 г/ткм. В расчете на выполненный пассажирооборот удельный расход топлива по Группе снизился с 22,8 до 22,5 грамма на кресло-километр (г/ккм). По авиакомпании «Аэрофлот» показатель остался на уровне прошлого года – 23,0 г/ккм.

Высокая топливная эффективность является важным преимуществом эксплуатации молодого парка воздушных судов. Эксплуатация молодого авиапарка позволяет также уменьшить негативное влияние на окружающую среду, существенно снизить уровень выбросов CO<sub>2</sub> и NO<sub>x</sub> в атмосферу.

Удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот»



Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот»



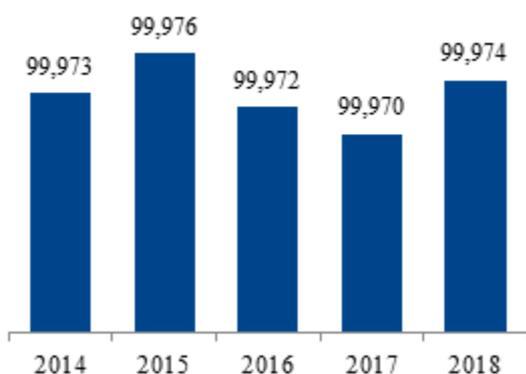
### 2.6.4. Безопасность полетов и авиационная безопасность

Обеспечение безопасности полетов и авиационной безопасности является безусловным приоритетом Группы «Аэрофлот». Деятельность авиакомпаний Группы осуществляется в соответствии с требованиями нормативных актов в области гражданской авиации Российской Федерации, а также стандартами и рекомендуемой практикой международных организаций.

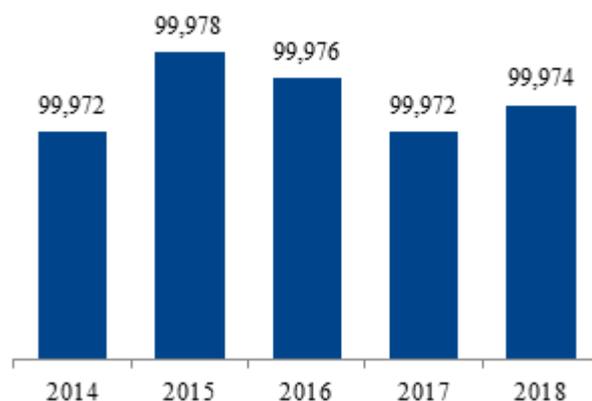
#### Безопасность полетов

ПАО «Аэрофлот» поддерживает высокий уровень безопасности полетов. Значение уровня безопасности полетов авиакомпании «Аэрофлот» и Группы «Аэрофлот» в 2018 году составило 99,974%, превысив заданный на 2018 год уровень (99,957%). Показатель входит в диапазон величин 99,900% ÷ 100%, соответствующий высокому уровню безопасности полетов. Положительная динамика уровня безопасности полетов связана с реализацией в компаниях Группы предупреждающих мероприятий в рамках дальнейшего развития системы управления безопасностью полетов.

**Уровень безопасности полетов воздушных судов Группы «Аэрофлот»**

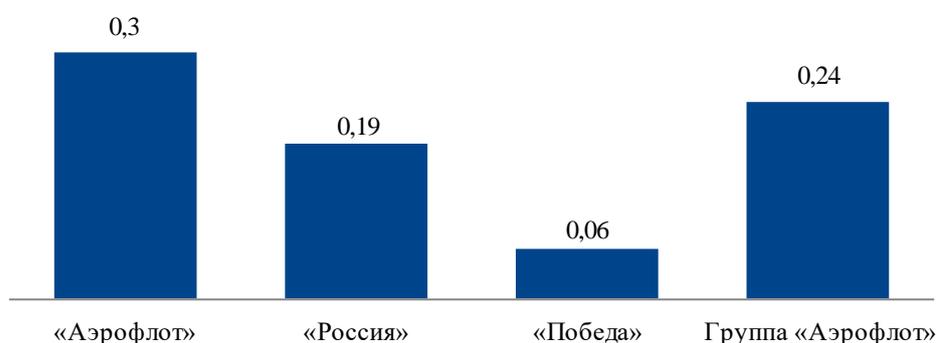


**Уровень безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»**



В 2018 году коэффициент SAFA авиакомпании «Аэрофлот» и Группы «Аэрофлот» снизился по сравнению со значениями 2017 года, что отражает улучшение показателя и связано с уменьшением количества фиксируемых замечаний во время проведения комплексных проверок воздушных судов и оборудования европейскими авиационными властями. Коэффициент SAFA в компаниях Группы соответствует европейским требованиям и находится ниже границ «черного списка» (значение Ratio  $\leq 2$ ), а также ниже заданных Компанией значений (значение Ratio  $\leq 0,95$ ). Авиакомпания «Аврора» не выполняла полеты в Европейский регион, в связи с этим проверки по программе SAFA не проводились.

**Коэффициент SAFA авиакомпаний Группы «Аэрофлот», 2018 год\***



\*Авиакомпания «Аврора» не проходит аудит SAFA, поскольку не выполняет рейсы в Европу.

**Коэффициент SAFA для воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»**



В рамках дальнейшего внедрения системы управления безопасностью полетов в отчетном периоде Компания провела ряд мероприятий, в частности:

- проведена доработка и расширение функционала информационной системы, предназначенной для комплексной обработки и хранения полного объема данных по безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»;
- разработана проектная документация по НИОКТР «Исследование возможности разработки модели прогноза частоты авиационных событий в условиях эксплуатации воздушных ПАО «Аэрофлот»;
- проведена аттестация руководителей производственных подразделений по системе управления безопасностью полетов и другие мероприятия.

По итогам проверок комиссиями Росавиации и Ространснадзора Компания подтвердила способность безопасно выполнять коммерческие воздушные перевозки в соответствии с требованиями Федеральных авиационных правил.

В течение 2018 года ПАО «Аэрофлот» осуществлялись внутренние инспекторские проверки:

- воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» по программе SAFA в европейских аэропортах;
- топливозаправочных комплексов аэропортов в рамках пула по качеству заправляемого в воздушные суда авиационного топлива IATA Fuel Quality Pool;
- аэропорта Шереметьево, включая инспекции перрона, проверки наземного и технического обслуживания воздушных судов;
- аэропортов по сети маршрутов авиакомпании «Аэрофлот» и представительств Компании.

Результаты проверок позволяют определить основные риски, которые учитываются для совершенствования процесса управления безопасностью полетов, осуществляемого на непрерывной основе. В рамках функционирования системы управления безопасностью полетов в ПАО «Аэрофлот» функционирует Комитет по управлению безопасностью полетов, основными задачами которого являются анализ рисков и выработка мероприятий, направленных на достижение заданных показателей безопасности полетов и предупреждения авиационных событий.

Одна из важных задач в работе по повышению уровня безопасности полетов – минимизация рисков, связанных с повреждениями воздушных судов на земле. Компания осуществляет ежедневный мониторинг перрона и контроль качества наземного обслуживания воздушных судов. Компания приняла участие в тестировании и вводе в эксплуатацию нового терминального комплекса В аэропорта Шереметьево для превентивного выявления и устранения потенциальных недостатков в области обеспечения безопасности полетов с перрона и терминала аэропорта.

В целях предотвращения авиационных событий, связанных со столкновениями воздушных судов с птицами, на постоянной основе осуществлялся ежедневный контроль состояния летного поля аэропорта Шереметьево в части орнитологического обеспечения.

В ПАО «Аэрофлот» действует система добровольных сообщений персонала, которые можно отправить в разделе «Добровольные сообщения» на внутрикорпоративном сайте. Сотрудники департамента управления безопасностью полетов ежедневно изучают любые замечания экипажей воздушных судов по результатам выполнения рейсов и принимают соответствующие меры.

## **Авиационная и транспортная безопасность**

В 2018 году Группа «Аэрофлот» продолжила реализацию мероприятий по обеспечению высокого уровня авиационной и транспортной безопасности, безопасности жизни и здоровья пассажиров и сотрудников в тесном сотрудничестве со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами. В результате проведенных мероприятий компании Группы обеспечили высокий уровень безопасности перевозок в период подготовки и проведения чемпионата мира по футболу 2018 года.

ПАО «Аэрофлот» продолжило совершенствовать автоматизированную систему управления авиационной безопасностью, предоставляющую доступ к оперативной информации уполномоченным сотрудникам. Система позволяет определять в режиме реального времени состояние системы безопасности и ее соответствие стандартам, предусмотренным Программой безопасности авиакомпании, рекомендованными стандартами ICAO и IATA, законодательству стран базирования аэропорта назначения.

В 2018 году специалисты Компании продолжили многолетнее участие в работе группы «Функциональных экспертов по авиационной безопасности» (Aviation Security Functional Experts – ASFE) альянса SkyTeam. Уже много лет представители Аэрофлота в ASFE возглавляют работу по обмену опытом при решении проблемы воздушного хулиганства.

Специалисты Компании принимают активное участие в совершенствовании российского законодательства в области авиационной и транспортной безопасности. Представители Компании входят в состав созданных Минтрансом России межведомственных рабочих групп по гармонизации законодательных норм по обеспечению транспортной и авиационной безопасности, а также по вопросам сертификации технических средств обеспечения транспортной безопасности.

Важным этапом стало вступление в силу 4 июня 2018 года Федерального закона «О внесении изменений в Воздушный кодекс Российской Федерации» от 5 декабря 2017 года № 376-ФЗ, который предусматривает право перевозчика отказать в воздушной перевозке пассажиру, внесенному в реестр лиц, воздушная перевозка которых ограничена перевозчиком («черный список пассажиров»). Данный федеральный закон был инициирован Аэрофлотом и разработан в рамках рабочей группы Государственной Думы Российской Федерации при активном участии представителей Компании.

За отчетный период авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» проведено более 40 проверок по авиационной безопасности в аэропортах по сети маршрутов. Выявленные незначительные нарушения устранены в ходе проведения проверок.

Для обеспечения безопасности перевозок Компания продолжила развивать 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 и до применения в поисковых работах. Указанная биотехническая система обеспечивает ольфакторный мониторинг объектов базового аэропорта Шереметьево для своевременного обнаружения взрывных устройств и взрывчатых веществ. В 2018 году получено уведомление Европейского патентного ведомства о положительном решении на выдачу Аэрофлоту европейского патента на изобретение «Способ обнаружения взрывчатых и других целевых веществ».

В 2018 году авиакомпания «Аэрофлот» удостоена ежегодной премии «Время инноваций – 2018» в номинации «Биотехнологии и геновая инженерия». Лидером стал проект «Аэрофлот. Собака Сулимова». Впервые в истории премии высшую оценку за достижения в биотехнологиях получила транспортно-сервисная компания, а не специализированный институт.

ПАО «Аэрофлот» тесно взаимодействует с дочерними предприятиями в области обеспечения авиационной безопасности. Среди авиакомпаний Группы создается единое информационное пространство по мониторингу процессов в аэропортах базирования, выполнения мероприятий в области авиационной безопасности. ПАО «Аэрофлот» ведет мониторинг и анализ рисков по сети маршрутов всей Группы.

#### **2.6.5. Техническое обслуживание и ремонт**

В Группе «Аэрофлот» действует эффективная система технического обслуживания и ремонта воздушных судов (ТОиР). В ее рамках проводится ТОиР парка «Аэрофлота», дочерних авиакомпаний, а также сторонних заказчиков и обеспечивается поддержание высокого уровня исправности, безопасности и регулярности вылетов.

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

Каждая из компаний Группы имеет свои структурные подразделения, отвечающие за поддержание летной годности и техническое обслуживание воздушных судов. При этом осуществляется взаимодействие между авиакомпаниями в рамках существующих договоров.

Группа «Аэрофлот» реализует стратегическую программу по централизации технического обслуживания воздушных судов и компонентов авиакомпании «Аэрофлот» и дочерних предприятий. Централизация предполагает разведение функций периодического и оперативного технического обслуживания.

Группа «Аэрофлот» располагает собственными техническими базами в аэропортах Шереметьево и Внуково в Москве, а также в аэропортах Санкт-Петербурга, Оренбурга, Владивостока и Южно-Сахалинска.

В рамках Группы действует дочернее предприятие по техническому обслуживанию и ремонту воздушных судов и компонентов – ООО «А-Техникс», управляющее центрами обслуживания в московском аэропорту Внуково и в аэропорту Оренбурга.

## Организация системы ТОиР в Группе «Аэрофлот»



### Производственные базы в аэропортах и виды технического обслуживания

Аэропорт и город	Компания	Оперативное ТО	Периодическое ТО
Аэропорт Шереметьево (Москва)	«Аэрофлот»	Семейство Airbus A320 Airbus A330 Boeing 777 Boeing 737-800NG Superjet RRJ-95	Семейство Airbus A320 Airbus A330 Boeing 737-800NG Superjet RRJ-95
Аэропорт Внуково (Москва)	«А-Техникс»	Boeing 737 Boeing 747 Boeing 777 Семейство Airbus A320	Boeing 737 Boeing 747 Boeing 777 Семейство Airbus A320
Аэропорт Пулково (Санкт-Петербург)	«Россия»	Семейство Airbus A320 Boeing 737 Boeing 747 Boeing 777	Семейство Airbus A320
Аэропорт Оренбург (Оренбург)	«А-Техникс»	Boeing 737	Boeing 737
Аэропорт Владивосток (Владивосток)	«Аврора»	DHC-6-400 DHC-8-200/300/400 Airbus A319	DHC-6-400
Аэропорт Южно-Сахалинск (Южно-Сахалинск)	«Аврора»	DHC-6-400 Airbus A319 DHC-8-200/300/400	DHC-8-200/300/400 (не включая C-check)

### Подразделения, ответственные за ТОиР в ПАО «Аэрофлот»

Департамент технического обслуживания	Департамент поддержания летной годности	Отдел управления качеством
Техническое обслуживание воздушных судов «Аэрофлота» и других авиакомпаний Группы	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	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:

- семейство Airbus A320 (Line maintenance, A-check, C-check, 6YE-check);
- Boeing 737 (Line maintenance, Base maintenance);
- Airbus A330 (Line maintenance, A-check, C-check);
- Boeing 777 (Line maintenance);
- RRJ-95B (Line maintenance, Base maintenance).

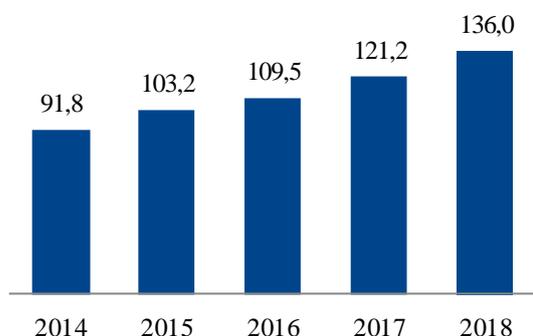
Плановое техническое обслуживание всех типов эксплуатируемых воздушных судов выполняется в соответствии с программами, разработанными на основании рекомендаций производителей самолетов и основных компонентов. Техническое обслуживание основных компонентов воздушных судов – двигателей, шасси, ВСУ (вспомогательная силовая установка) – выполняется сторонними организациями по договорам.

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» обслужило 136,0 тыс. самолето-вылетов из базового аэропорта Шереметьево, что на 12,1% больше, чем в 2017 году. Показатель удельной трудоемкости на один летный час по парку «Аэрофлота» составил 2,27 (по итогам 2017 года – 2,23).

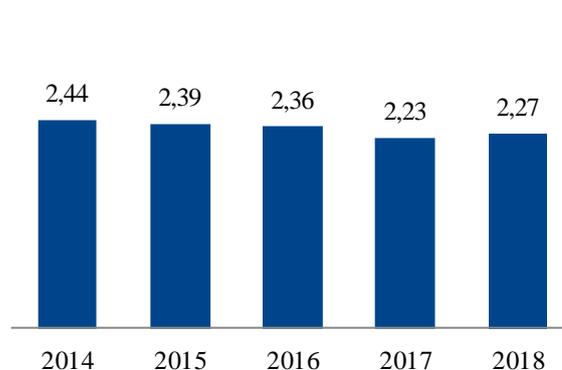
Наряду с обслуживанием собственного парка ПАО «Аэрофлот» оказывает услуги в области ТОиР внешним заказчикам. В 2018 году – включая около 27 авиакомпаний и около 42 организаций, работающих в сфере технического обслуживания авиатехники. Для отдельных видов работ – в частности, в области обслуживания основных компонентов воздушных судов – привлекаются внешние организации. В 2018 году около 57% тяжелых форм технического обслуживания по парку воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» было выполнено силами собственного технического комплекса, 43% – контрактными организациями по договору.

В 2018 году продолжилось начатое в предыдущем году строительство ангара № 4 в Шереметьево для технического обслуживания и ремонта широкофюзеляжных воздушных судов Boeing 777 и Airbus A350, а также производственной пристройки и фундамента здания для ТОиР спецтранспорта.

**Количество обслуженных самолето-вылетов из базового аэропорта Шереметьево, тыс.**



**Удельная трудоемкость на один летный час по парку воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот», чел.-часы**



## **Деятельность ООО «А-Техникс»**

Дочернее предприятие «А-Техникс», специализирующееся на ТОиР воздушных судов, было создано в рамках Группы «Аэрофлот» в 2015 году. Компания базируется в московском аэропорту Внуково и имеет филиал в Оренбурге. Компания сертифицирована EASA.

Производственная база во Внуково:

- специализация на оперативных и периодических формах ТО для Boeing 737, 747, 777, Airbus 320F;
- более 460 человек технического персонала со средним стажем 12 лет в сфере ТОиР воздушных судов;
- 13 тыс. м<sup>2</sup> производственных площадей, в том числе 2 ангаро-места для широкофюзеляжных воздушных судов, ремонтные цеха.

Филиал в Оренбурге:

- специализация на периодическом ТО для Boeing 737;
- более 130 человек технического персонала со средним стажем работы 10 лет в сфере ТОиР воздушных судов;
- около 4 тыс. м<sup>2</sup> производственных площадей, в том числе 2 ангаро-места для узкофюзеляжных воздушных судов;
- полный спектр цехов с современным оборудованием.

В отчетном периоде «А-Техникс» обслуживало 37 воздушных судов авиакомпании «Россия», 30 воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот», а также 5 воздушных судов авиакомпании «Победа». Были также оказаны услуги сторонним авиакомпаниям.

## **2.6.7. Информационные технологии и инновации**

### **Информационные технологии**

2018 год стал для Группы «Аэрофлот» годом уверенной цифровой трансформации, которая охватывает как решения для взаимодействия с клиентами, так и всю систему операционной деятельности, включая управление компанией, обслуживание воздушных судов, обеспечение информационной безопасности.

Цифровая трансформация реализуется в соответствии с ИТ-стратегией (утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29 августа 2018 года), направленной на поддержку достижения стратегических целей Группы по увеличению пассажиропотока.

Компания тесно взаимодействует с отраслевым сообществом. В 2018 году проделана подготовительная работа для вступления ПАО «Аэрофлот» в ассоциацию «Цифровой транспорт и логистика», деятельность которой направлена на цифровую трансформацию всего транспортного комплекса, создание и развитие единого мультимодального цифрового транспортного и логистического пространства на территории Российской Федерации.

- Аэрофлот удостоен престижной премии CNews AWARDS 2018 в номинации «ИТ-проект года в транспортной отрасли» за успешное внедрение нового стандарта дистрибуции авиауслуг NDC, разработанного Международной ассоциацией воздушного транспорта (IATA).

- Аэрофлот получил премию в сфере корпоративного налогообложения в номинации «Налоговый проект года» за проект «Витрина данных Аэрофлота для целей налогового мониторинга». Этот же проект получил премию области информационных технологий Sap Value Award в номинации «Новые горизонты»
- Команда Аэрофлота вошла в число лидеров ежегодного конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп 2018», заняв второе место среди лауреатов, получив награду в номинации «Компетентный проектный офис».
- Команда Аэрофлота подтвердила статус самой сильной команды среди авиакомпаний участников, заняв первое место второй год подряд в международном конкурсе информационных технологий Sabre Intelligence Exchange Hackathon 2018.

## Цифровые решения для пассажиров

<p><b>Новые способы оплаты</b></p> <p>Аэрофлот внедрил новые способы оплаты авиабилетов и дополнительных услуг с использованием современных платежных сервисов Samsung Pay и Google Pay, а также модуль распознавания банковских карт.</p> <p>Новый электронный кошелек Pass2U позволит хранить авиабилеты, посадочные талоны и карты лояльности «Аэрофлот Бонус».</p>	<p><b>Мобильное приложение для пассажиров</b></p> <p>В мобильном приложении появился ряд новых функций: покупка медицинской страховки, билета на Аэроэкспресс, аренда автомобиля, заказ дополнительных блюд из платного меню на рейсах, где оно доступно, оплата сверхнормативного багажа и услуга информирования о местонахождении багажа.</p> <p>Стали доступны карты 12 аэропортов мира, в том числе интерактивная карта московского аэропорта Шереметьево с навигацией внутри здания.</p>	<p><b>Мультимедийный контакт-центр</b></p> <p>Существенно расширен функционал контакт-центра Аэрофлота для оптимизации работы операторов и уменьшения времени реакции на обращения пассажиров. В том числе реализована выделенная линия обслуживания пассажиров с ограниченными возможностями и внедрено отдельное консультирование пассажиров о статусе багажа и рассмотрения обращений. Усовершенствована работа сервиса оплаты по телефону при бронировании рейса. В высокий сезон пассажиров обслуживают 1300 операторов. За отчетный период обработано порядка 9 млн звонков, в том числе на 6 иностранных языках.</p>
<p><b>Повышение уровня безопасности</b></p> <p>Для повышения уровня безопасности личных кабинетов участников программы «Аэрофлот Бонус» реализован первый этап проекта «Двухфакторная аутентификация». Для входа в личный кабинет пользователю необходимо ввести SMS-код.</p>	<p><b>Пассажир</b></p>	<p><b>Новые дополнительные услуги</b></p> <p>Аэрофлот активно развивает программу по продаже дополнительных услуг клиентам. Запущены услуги предварительного выбора места в салоне самолета для бюджетных тарифов и повышения класса обслуживания. Клиентам стали доступны услуги заказа трансфера из аэропорта в любую точку города прибытия и выбора платного меню.</p>
<p><b>Развлечения на борту</b></p> <p>Аэрофлот запустил услугу доступа к бесплатному развлекательному контенту с персональных мобильных устройств по сети Wi-Fi на борту 26 воздушных судов семейства A320.</p>	<p><b>Стойки самостоятельной сдачи багажа в аэропорту Шереметьево</b></p> <p>В результате совместного проекта Аэрофлота и аэропорта Шереметьево в терминалах D и В размещены стойки самостоятельной регистрации багажа, работающие на базе уникального российского решения.</p>	<p><b>Сервисы для людей с ограниченными возможностями</b></p> <p>Онлайн-сервисы Аэрофлота стали еще доступнее, в том числе для людей с ограниченными возможностями. Авиакомпания добавила функцию голосового поиска авиабилетов в мобильном приложении и внедрила услугу «Заказ плечевого ремня» – дополнительного поддерживающего устройства в полете.</p>

## Основные проекты ПАО «Аэрофлот» в сфере информационных технологий в 2018 году

### *Развитие единой среды дистрибуции авиауслуг по программе NDC*

Продолжается развитие проекта предоставления авиауслуг на основе стандарта NDC. Главная отличительная черта стандарта NDC – высокая степень персонализации услуг с учетом предпочтений клиента, которая позволяет пассажиру делать информированный выбор при планировании поездки.

### *Системы Big Data*

Особое место в развитии информационных технологий Аэрофлота уделяется технологиям Big Data («большие данные»). Компания использует систему собственной разработки. Она позволяет работать с массивами неструктурированных данных, увеличивая продажи и повышая лояльность пассажиров. В рамках Big Data Аэрофлот уже реализовал систему предсказания рекомендаций будущих направлений полета для клиентов, прогноз ожидаемой выручки по заданному сегменту, а также анализ обращений и жалоб клиентов с использованием искусственного интеллекта.

### *Витрина данных налогового мониторинга*

В результате реализации проекта «Витрина данных ПАО «Аэрофлот» для целей налогового мониторинга» авиакомпания перешла на новую форму налогового контроля для крупнейших налогоплательщиков — налоговый мониторинг.

### *Поддержка электронных кассовых чеков*

Во исполнение требований Закона № 54-ФЗ реализованы требования ФНС по предоставлению кассовых чеков при осуществлении денежных расчетов с использованием электронных средств платежа в системе WEB-сервисов ПАО «Аэрофлот» на платежной странице компании.

### *Поддержка GDPR*

Информационные ресурсы компании приведены в соответствие с требованиями Общоевропейского регламента о защите персональных данных (GDPR).

### *Ведение «черных списков» пассажиров*

В связи с вступившим с силу Законом № 376-ФЗ авиакомпания Аэрофлот ввела «черные списки» пассажиров, что позволило автоматически оповещать сотрудников авиакомпании о наличии в бронированиях данных пассажиров из «черного списка» и запрещать онлайн-оплату авиабилета.

### *ИТ в новом терминале В*

Специалисты Компании приняли участие в организации ИТ-инфраструктуры нового терминала В аэропорта Шереметьево.

В период подготовки и проведения чемпионата мира по футболу 2018 года Аэрофлот обеспечил высокую надежность работы собственной системы регистрации, производственных систем и связи.

## **Развитие информационных технологий в дочерних компаниях**

Масштабная цифровизация процессов всех компаний Группы «Аэрофлот» является неотъемлемой частью Стратегии развития. Оптимизация работы дочерних предприятий и внедрение новых технологических решений позволяют создать более эффективную и прозрачную модель работы всей Группы.

Авиакомпания «Россия» в 2018 году провела успешное внедрение и модификацию ряда ключевых информационных систем. В частности, компания начала использовать автоматизированную информационную систему для управления информационными технологиями и сервисным обслуживанием, а также современное решение по управлению кадрами Microsoft Dynamics. Авиакомпания усовершенствовала и процесс продажи дополнительных услуг на чартерных рейсах через новую веб-платформу.

В авиакомпании «Аврора» был реализован ряд крупных ИТ-проектов, направленных на модернизацию системы управления и создание удобной и практичной среды обслуживания для клиентов авиакомпании. На борту самолетов внедрена система развлечений Aurora Entertainment, пассажиры могут использовать собственные устройства для доступа к контенту. Перевозчик внедрил новую систему управления доходами и информационную систему автоматизации для офисов продаж. Сайт авиакомпании претерпел изменения как с точки зрения структуры, так и функционала: теперь пассажиры могут приобрести дополнительные услуги онлайн, оплата стала возможна и для владельцев карт «Мир».

Авиакомпания «Победа» внедрила цифровое решение для создания цепочек рейсов Crew Pairing компании Jeppesen, призванное оптимизировать планирование работы экипажей для повышения эффективности, безопасности и стабильности.

### **Инновационное развитие**

Группа «Аэрофлот» системно работает над созданием и внедрением инновационных решений во все сферы своей деятельности. В целях дальнейшего повышения конкурентоспособности Группа создает инновационную экосистему, внедряя инновации как в производственную деятельность, так и в организационно-управленческие процессы.

В 2018 году была продолжена реализация Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года. Программа охватывает основные направления и мероприятия инновационной деятельности Группы «Аэрофлот», включая Аэрофлот и его дочерние авиакомпании «Россия» и «Аврора».

Программа инновационного развития разработана в соответствии с дорожными картами развития новых отраслей экономики и в полном соответствии с требованиями нормативно-методических документов федеральных органов исполнительной власти. Утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25 августа 2016 года (протокол № 1).

В число приоритетных направлений Программы инновационного развития входит:

- повышение безопасности полетов и создание комплексной системы безопасности и противодействия терроризму;
- укрепление конкурентных позиций Аэрофлота, в том числе по таким ключевым показателям, как доля на рынке авиаперевозок и удовлетворенность клиентов оказанными услугами;
- автоматизация операционных и управленческих процессов авиакомпании;
- отказ от использования устаревших и неэффективных технологий и внедрение современных технологий, в том числе российских;
- повышение экологической эффективности, энергоэффективности и ресурсосбережения;
- повышение показателей производительности труда и создание высокопроизводительных рабочих мест.

Ключевые показатели эффективности Программы инновационного развития определены исходя из приоритетов долгосрочного развития авиаперевозок в России и за

рубежом, целей Долгосрочной программы развития, Стратегии и инвестиционной программы. Основные показатели эффективности инновационной деятельности включают снижение себестоимости продукции, повышение качества услуг, экономию энергоресурсов, повышение экологичности, а также рост производительности труда.

#### Основные проекты 2018 года в сфере инновационного развития

<p>Строительство нового современного ангарного комплекса, не имеющего аналогов в России</p>	<p>В 2018 году продолжилось строительство ангара № 4 для технического обслуживания и ремонта воздушных судов в Шереметьево. Новый ангар позволит повысить эффективность производственной деятельности за счет сокращения простоя воздушных судов в случае неисправности. Здесь можно будет обслуживать воздушные суда типа Boeing 777-300ER, которые не помещаются в существующие ангары ПАО «Аэрофлот». Строительство ангара создаст дополнительные рабочие места и позволит сократить время простоя воздушного судна на техническое обслуживание и замену авиадвигателей, а также уменьшить объемы аутсорсинга за счет выполнения дополнительных форм технического обслуживания воздушных судов Аэрофлота. Ангар № 4 – уникальный объект, на который получен патент на полезную модель «Ангар для обслуживания воздушных судов».</p>
<p>Исследование в области цифровизации взлетно-посадочных характеристик</p>	<p>Аэрофлот разрабатывает комплекс программного обеспечения для предоставления данных взлетно-посадочных характеристик и полетных документов воздушных судов RRJ-95B на электронных полетных планшетах (EFB). Компания планирует организовать переход летного и инженерного состава к использованию модулей по определению взлетно-посадочных характеристик воздушных судов RRJ-95B и обновляемого модуля полетных документов на EFB. Исследование планируется завершить в 2019 году.</p>
<p>Разработка методики оценки эффективности элементов сайта Аэрофлота и ее тестирование с использованием технологии отслеживания направления и продолжительности движения глаз респондентов (Eye Tracking)</p>	<p>Методика оценки эффективности и полезности элементов сайта позволяет оценить их целесообразность и принять решение о необходимости изменений с учетом мнения потенциальных пользователей услуг. Использование нового решения позволит повысить уровень удовлетворенности клиентов при покупке авиаперевозки и дополнительных услуг на сайте.</p>
<p>Исследование индивидуальных периодов деградации технических навыков у пилотов за счет анализа статистики опасных отклонений в полетах на основе полетной информации</p>	<p>Проект предполагает разработку критериев для выявления случаев деградации навыков пилотирования на основе полетной информации, выявление в полученной базе данных случаев и их анализ. В рамках проекта разработаны пути создания специальной компьютерной программы по учету случаев деградации навыков пилотирования для дальнейшей индивидуальной тренажерной подготовки пилотов.</p>
<p>Бенчмаркинг уровня инновационного развития ПАО «Аэрофлот» в сравнении с ведущими компаниями – конкурентами</p>	<p>Аэрофлот провел анализ мировой практики внедрения инноваций в области гражданской авиации. Анализ уровня инновационного развития мировых лидеров в сфере инноваций, а также сравнение Группы «Аэрофлот» и ведущих мировых авиаперевозчиков в области внедрения технологических, продуктовых и организационных инноваций призваны выявить перспективные решения и адаптировать существующие технологии и организационные инновации.</p>
<p>Исследование международного и национального экологического регулирования и его влияния на стратегию развития компании</p>	<p>Компания провела анализ национального и международного регулирования в области изменения климата, направлений его развития и рисков для прогнозирования его влияния на производственную деятельность. Предложения по стратегии Компании, выработанные в ходе анализа, позволят авиакомпании соответствовать национальным и международным требованиям в</p>

	<p>области изменения климата, в том числе повысить рейтинг Аэрофлота в добровольной программе углеродной отчетности (CDP). С этой целью в ПАО «Аэрофлот» ведется работа над созданием корпоративной системы управления выбросами парниковых газов, главной задачей которой является мониторинг прямых и косвенных выбросов парниковых газов, подготовка отчетов о выбросах парниковых газов в соответствии с требованиями ISO 14064. В результате чего, планируется определение целевых показателей по снижению влияния деятельности Компании на климат.</p>
<p>Исследование риск-факторов отрасли пассажирских авиаперевозок</p>	<p>С целью повышения эффективности корпоративной системы управления рисками и качества стратегического планирования Аэрофлот проводит исследование риск-факторов отрасли пассажирских авиаперевозок. Выявленные риск-факторы используются для актуализации реестра рисков Группы «Аэрофлот», рисков ДПР и ключевых рисков, связанных с актуализацией стратегии.</p>

В рамках создания инновационной экосистемы Аэрофлот продолжил развитие системы «одного окна», которая была внедрена в 2017 году для работы с инновационными предложениями субъектов малого и среднего предпринимательства (СМСП). В рамках системы автоматизированы процессы подачи, обработки и принятия решений по инновационным предложениям.

За время работы системы было обработано 46 предложений СМСП и прочих субъектов инновационной экосистемы, 30 из них – в отчетном периоде. В состав Комитета по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот», члены которого являются экспертами системы «одного окна», вошли представители дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора».

## 2.6.8. Организация продаж

Группа «Аэрофлот» осуществляет продажи авиабилетов как на территории России, так и за рубежом через различные каналы продаж, в том числе на официальном сайте и в мобильном приложении авиакомпании «Аэрофлот». На сайте пассажиры могут приобрести авиабилеты на рейсы как авиакомпании «Аэрофлот», так и дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора», выполняемые под общим кодом авиакомпании «Аэрофлот». Продажи осуществляются также через агентов Аэрофлота, работающих в рамках прямых агентских соглашений, агентов – участников нейтральных систем продаж (BSP, ARC, ТКП), офисы собственных продаж и колл-центр.

Авиакомпания «Победа» продает билеты самостоятельно через собственный официальный сайт, а также онлайн-агентства.

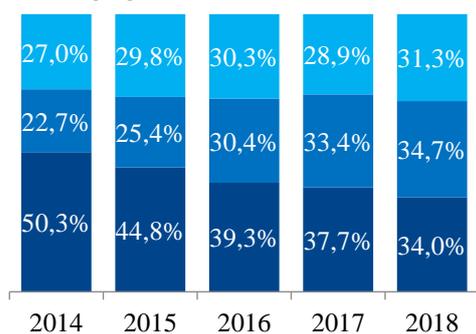
Управление загрузкой рейсов дочерних авиакомпаний в рамках соглашений «код-шеринг» позволяет ПАО «Аэрофлот» централизованно управлять продажами, доходами, сетью маршрутов и планированием парка воздушных судов по всей Группе.

В 2018 году продолжилось развитие интернет-продаж, доля продаж через онлайн-ресурсы и колл-центр возросла с 33,4% в 2017 году до 34,7% в 2018 году. Наибольшая доля в структуре продаж по каналам по-прежнему приходится на агентскую сеть – 60,0%. Доля офисов собственных продаж составила 5,3%.

Помимо продаж авиаперевозок на собственном сайте ведется продажа дополнительных услуг, таких как медицинское страхование, трансфер из аэропорта и другие услуги. По сравнению с показателями 2017 года рост продаж дополнительных услуг составил 69,4%.

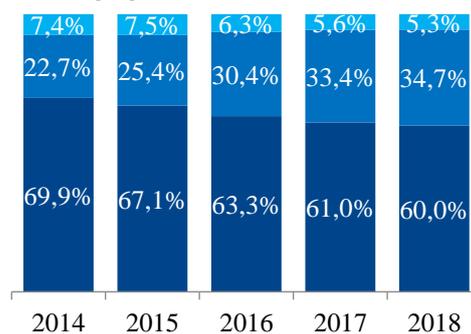
Аэрофлот взаимодействует с агентской сетью и регулярно информирует агентов о новых маршрутах, проводит встречи с крупными агентами. Для агентов, которые потенциально могут увеличить продажи новых направлений и рейсов с увеличенными емкостями, Аэрофлот предлагает специальные закрытые тарифные планы и бонусные программы (например, «Комиссия за линию» на территории Российской Федерации и Дополнительная мотивационная программа – для агентов за рубежом).

**Структура дохода от продаж  
ПАО «Аэрофлот»**



- Продажи за рубежом
- Интернет-продажи и колл-центр
- Продажи на территории России

**Соотношение каналов продаж  
ПАО «Аэрофлот»**



- Офисы собственных продаж
- Интернет-продажи и колл-центр
- Агентские продажи

*Примечание. Интернет-продажи и продажи через колл-центр осуществляются как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.*

## Продажи на территории Российской Федерации

На территории Российской Федерации наибольшая доля в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» в 2018 году пришлась на Москву – 65,4%. Значимый вклад также внесли Санкт-Петербург (21,0%) и города Дальнего Востока.

Доля агентских продаж на территории России снизилась по сравнению с предыдущим годом за счет увеличения продаж через онлайн-канал. Доля агентских продаж через нейтральные системы взаиморасчетов составила 69,3%, доля продаж через прямые договоры с агентами практически не изменилась и составила 18,9%, тогда как доля продаж через собственные офисы возросла до 11,8%.

География распределения дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, 2018 год



Топ-5 городов по доходу от продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, за исключением Москвы, 2018 год



Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, 2018 год



## Продажи за рубежом

За пределами Российской Федерации наибольшая доля в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» приходится на агентскую продажу через нейтральные системы взаиморасчетов (BSP, ARC, ТКП) – 90,7%. Доля продаж через прямые договоры с агентами составила 5,1%, доля офисов собственных продаж – 4,2%.

В географическом разрезе наибольшие объемы продаж авиабилетов Аэрофлота за рубежом в 2018 году пришлись на Европу – 50,4%, Азию – 24,5%, Америку – 12,1%, СНГ – 8,0% и страны Ближнего Востока – 5,0%.

Основные приоритеты на зарубежных рынках:

- увеличение продаж пассажирских авиаперевозок на трансферных направлениях между Европой и Азией;
- заключение мотивационных соглашений с ключевыми агентами на рынках с целью стимулирования продаж перевозок на рейсы Аэрофлота;

- развитие корпоративных продаж (потенциальными потребителями услуг выступают крупные иностранные компании за рубежом, имеющие активы в России или использующие Москву как транзитный пункт для бизнес-поездки по направлениям между Европой и Азией, Европой и СНГ);
- работа по оптимизации затрат на продажу авиаперевозок.

Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2018 год



География распределения дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2018 год



### Корпоративные продажи

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» продолжило развитие корпоративных продаж. Корпоративными клиентами «Аэрофлота» являются компании из различных отраслей: топливно-энергетического комплекса, финансового сектора, фармацевтической отрасли, розничной торговли, пищевой промышленности, строительства и других.

ПАО «Аэрофлот» предлагает различные варианты сотрудничества:

- программа корпоративной лояльности – бонусная программа для предприятий малого и среднего бизнеса (за исключением сферы туризма);
- прямой договор с ПАО «Аэрофлот» – предполагает обслуживание юридических лиц в офисах продаж Аэрофлота, расположенных в Москве и других городах России;
- договор о корпоративном сотрудничестве – сотрудничество при участии агента предполагает обслуживание юридических лиц в одном или нескольких специализированных туристических агентствах.

### Развитие единой среды дистрибуции авиауслуг по программе NDC

В отчетном периоде продолжилось развитие проекта предоставления авиауслуг на основе стандарта NDC. Программа NDC (New Distribution Capability) призвана изменить технологию дистрибуции авиауслуг и персонализировать продукт с учетом возможностей и предпочтений конкретного клиента. Все дополнительные услуги авиакомпании посредством NDC могут быть приобретены напрямую через метапоисковые системы или агентов, которые смогут подключаться к NDC-шлюзу Аэрофлота. Внедрение NDC позволит Компании увеличить доход за счет роста продаж дополнительных услуг и сокращения коммерческих расходов.

По состоянию на конец 2018 года к системе NDC Аэрофлота подключены метапоисковики SkyScanner, AviaSales, Momondo, Dohop, Airinme, Яндекс.Авиа.

## 2.6.9. Повышение качества услуг и укрепление бренда

Аэрофлот является одним из самых известных брендов не только в России, но и на мировом рынке. Поддерживать высокий уровень международного признания компании удастся благодаря постоянной работе над повышением качества предлагаемых пассажирам услуг, а также усилиям профессиональной маркетинговой команды.

В 2018 году Аэрофлот был повторно назван самым узнаваемым авиационным брендом в мире в рейтинге Brand Finance.

### Качество обслуживания

Повышение качества обслуживания на земле и на борту – один из ключевых приоритетов Группы «Аэрофлот». Авиакомпания Группы постоянно ищет возможности усовершенствования сервиса, проводит аудиты качества продукта на разных уровнях, в том числе на международном.

В 2018 году более 97%<sup>1</sup> клиентов, обратившихся в контактный центр Аэрофлота, поставили высокую оценку качества обслуживания («4» и «5» по 5-бальной шкале). Это на 12% выше нормы, установленной требованиями отраслевого стандарта SOPC Customer Experience Standard 2016.

В 2018 году за высокое качество обслуживания клиентов контакт-центр Аэрофлота был отмечен международными премиями:

- CX World Awards 2018 в номинации «Лучший клиентский опыт в B2C секторе»
- Одной из высших наград European Contact Centre & Customer Service Awards (ECCCSA)

В 2018 году обслуживание пассажиров по программе SkyPriority введено по всей сети маршрутов авиакомпании «Россия», а также в аэропортах вылета дальневосточного перевозчика «Аврора».

### Развитие сервиса в 2018 году по ключевым направлениям

<b>Обслуживание на борту самолета</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• В классе Бизнес на четырех воздушных судах Airbus A330-300 установлены кресла формата full-flat.</li><li>• В классе Эконом стала доступна стриминговая система развлечений на 26 воздушных судах типа A320FAM.</li><li>• Расширен ассортимент напитков, в классе Бизнес обновлена коктейльная карта. Улучшено меню класса Комфорт. Предлагаются снэк-бары на широкофюзеляжных самолетах на рейсах от шести часов и платное меню на рейсах от семи часов для класса Эконом. Внедряется бортовая посуда нового дизайна от Императорского фарфорового завода.</li><li>• К 95-летию Аэрофлота предлагались элементы продукты юбилейного дизайна (коллекционный шоколад, юбилейные блюда в меню, ретро-дизайн винных карт и карт меню).</li><li>• Введена услуга «Плечевой ремень» для пассажиров с ограниченными возможностями.</li><li>• Дочерние компании: на рейсах от шести часов авиакомпании «Россия» внедрены дорожные наборы в классе Бизнес и детские дорожные наборы, продолжилось обновление интерьера салонов, на всех рейсах из аэропорта Шереметьево открыт доступ к стриминговой системе развлечений; на борту рейсов авиакомпании «Аврора» расширен ассортимент платного питания Sky Bistro, внедрена услуга предоставления стриминг-контента в системе развлечения Aurora-Entertainment.</li></ul>
---------------------------------------	---

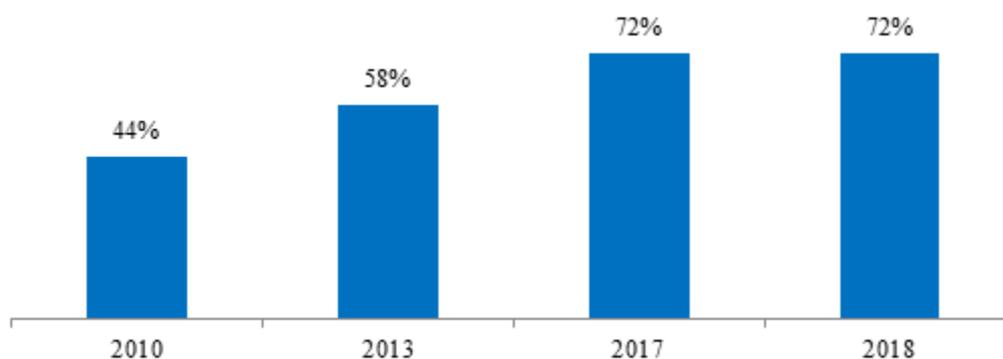
<sup>1</sup> В соответствии с данными опроса удовлетворенности клиентов (CSAT).

<p><b>Обслуживание в аэропорту</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация процесса обслуживания пассажиров в новом терминале В аэропорта Шереметьево для внутренних рейсов.</li> <li>• Создание в терминале В приватной линии обслуживания «Остров» для пассажиров класса Бизнес и пассажиров-владельцев карт уровня Элит+ и Элит программы лояльности «Аэрофлот Бонус» и программ лояльности альянса SkyTeam.</li> <li>• В Шереметьево разработан и внедрен ряд процедур для ускорения прохождения предполетного контроля, а также с помощью планшетных компьютеров сокращены очереди на стойках розыска багажа.</li> <li>• В аэропорту Пулково открыт собственный брендированный сервисно-информационный центр авиакомпании «Россия» в зоне регистрации.</li> </ul>
<p><b>Онлайн-сервисы (веб-сайт, мобильный сайт, мобильное приложение)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Для пассажиров с ограничениями жизнедеятельности на веб-сайте добавлен чат для заказа специальных услуг и возможность онлайн-заказа услуги «Плечевой ремень».</li> <li>• Расширен функционал веб-сайта и мобильного приложения в части реализации следующих сервисов: <ul style="list-style-type: none"> <li>– отображение альтернативных рейсов на заданные даты,</li> <li>– совместные перевозки с немецкой железнодорожной сетью Deutsche Bahn,</li> <li>– продажа мест на борту воздушного судна на рейсах авиакомпаний «Аэрофлот», «Россия» и «Аврора».</li> <li>– билеты на «Аэроэкспресс» после прохождения онлайн-регистрации.</li> <li>– заказ услуги платного питания «Меню на заказ» для класса Эконом (рейсы от 7 часов),</li> <li>– сохранение платежных документов участника программы «Аэрофлот Бонус» («Плати легко»),</li> <li>– единое письмо о бронировании,</li> <li>– интерактивная карта аэропортов маршрутной сети авиакомпании «Аэрофлот»,</li> <li>– голосовой поиск билетов,</li> <li>– автоматизированный обмен и возврат билетов,</li> <li>– ввод паспортных данных с применением камеры мобильных устройств,</li> <li>– расширены возможности оплаты с помощью мобильных платежных инструментов,</li> <li>– осуществлена локализация мобильного приложения на немецкий и итальянский языки.</li> </ul> </li> <li>• Подключены партнеры в NDC: YandexAvia, Skyscanner, AviaSales, Momondo, Kayak, Dohop, AirInme</li> <li>• Дочерние компании: расширен функционал веб-сайта авиакомпании «Россия» (внедрены интерактивная карта полетов, продажа страховых полисов и услуга платного выбора мест для пассажиров класса Эконом); у авиакомпании «Аврора» модернизирован веб-сайт, включая интерфейс и структуру, появилась версия для слабовидящих.</li> </ul>
<p><b>Контакт-центр</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создана выделенная линия для обслуживания пассажиров с ограниченными возможностями.</li> <li>• Созданы группы консультирования пассажиров о статусе багажа и статусе рассмотрения обращений, а также поддержки услуги Board Connect (системы развлечений на борту).</li> <li>• Усовершенствована работа сервиса оплаты по телефону.</li> <li>• Введена продажа дополнительных услуг: «Меню на заказ», «Повышение в классе», «Предварительный выбор мест».</li> </ul>
<p><b>Платформа по работе с обращениями клиентов</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В рамках развития платформы по работе с обращениями клиентов внедрены автоматическое определение тональности обращений, автоматическая классификация обращений и их автоматическая передача ответственным подразделениям. С помощью платформы обрабатываются обращения по всем каналам обратной связи: единое окно на сайте, обращения на борту, e-mail-сообщения, обращения в офисы, представительства и филиалы.</li> </ul>

С целью развития сервиса и повышения конкурентоспособности продукта авиакомпании, а также повышения потребительской лояльности и удовлетворенности клиентов, Аэрофлот регулярно проводит ряд ежегодных маркетинговых исследований:

Совместно с компанией Bain & Company в 2018 году в очередной раз была проведена оценка индекса потребительской лояльности по методологии NPS (Net Promoter Score). Индекс NPS Аэрофлота вырос более чем в 1,5 раза в течение 9 лет с начала проекта.

#### Динамика индекса потребительской лояльности (NPS) авиакомпании «Аэрофлот»



В рамках совместных проектов IATA Airs@t на европейском рынке и SkyTeam Customer Experience Research среди всех авиакомпаний – участниц альянса проведена оценка потребительской удовлетворенности.

С целью оперативного выявления и устранения проблемных зон продукта и сервиса на всех этапах взаимодействия с клиентом проводится мониторинг уровня выполнения стандартов обслуживания пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» на основе методологии «Скрытый пассажир». По итогам реализации четырех волн проекта (с декабря 2017 по ноябрь 2018 года) средний показатель по Компании составил 89,5%, положительная динамика показателей отмечена по всем зонам сервиса.

#### «Аэрофлот Бонус»

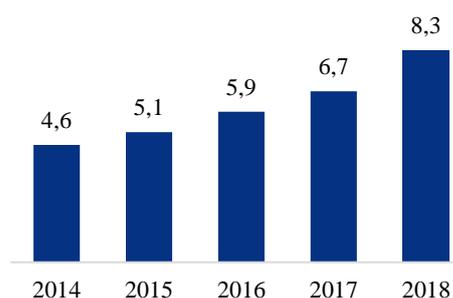
Аэрофлот продолжил развивать программу лояльности «Аэрофлот Бонус», которая дает возможность накапливать и использовать мили за совершенные полеты. В 2018 году количество участников программы выросло на 24,3%, до 8,3 млн человек.

В 2018 году программа «Аэрофлот Бонус» была отмечена премией Freddie Awards по результатам международного голосования сразу в четырех номинациях:

- «Лучшая программа элитного уровня»
- «Лучшая возможность использования миль»
- «Лучший клиентский сервис»
- «Наибольший потенциал развития в регионе»

## Количество участников программы «Аэрофлот Бонус», млн чел.

## Партнеры программы «Аэрофлот Бонус», 2018 год



*Примечание. По состоянию на конец года.*

В отчетном периоде снизилось количество миль, необходимое для оформления премиального билета и премиального повышения в классе обслуживания для полетов авиакомпанией «Аэрофлот» по ряду маршрутов в Европу и по России, внедрен ряд онлайн-сервисов для использования миль. Теперь в режиме онлайн участники программы могут получать и переводить другим участникам до 50 000 миль в год, повышать класс обслуживания с использованием миль или ваучеров, обменивать премиальные билеты.

Постоянно увеличивается число партнеров программы. В 2018 году к программе «Аэрофлот Бонус» присоединилось 66 новых партнеров. Общее количество партнеров по состоянию на конец года составило 190, включая 20 авиакомпаний. В течение года Компания продолжила открывать новые возможности по использованию миль для приобретения товаров и услуг неавиационных партнеров. Среди партнеров «Аэрофлот Бонус» банки, отели, компании по аренде автомобилей, интернет-магазины, ритейлеры, рестораны.

Для повышения привлекательности программы и увеличения числа участников регулярно проводятся специальные акции, в том числе с участием партнеров. В отчетном периоде ежемесячно проводилась акция Light Awards, в рамках которой предоставлялась возможность оформить премиальные билеты за меньшее количество миль на ряд направлений Аэрофлота. Проведены акции «Милимания» по начислению двойных и тройных миль небанковскими партнерами программы и «Успеть за 72 часа» по использованию миль на товары из «Каталога премии» со скидкой до 50%, а также ряд других акций. Аэрофлот продолжил партнерство с компанией Disney: в рамках промокампании к фильму «Щелкунчик» с использованием нестандартной игровой механики было привлечено порядка 7,5 тыс. новых участников.

Внедрен сервис «Привлечение клиентов в программу «Аэрофлот Бонус» на сайте [www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru) и мобильном сайте» при бронировании и оформлении билета и регистрации на рейс, упрощен процесс регистрации на сайте.

### Маркетинговые коммуникации

В 2018 году Аэрофлот продолжил реализацию маркетинговых кампаний и запустил серию новых инициатив. Важная роль была отведена спонсорству знаковых событий культурной и деловой жизни России в 2018 году.

При поддержке Аэрофлота состоялся гала-концерт звезд мировой оперы «Классика на Дворцовой» в рамках празднования 315-летия основания Санкт-Петербурга. Осенью 2018 года Компания приняла участие в VIII Московском

международном фестивале «Круг света», проходившем при поддержке Правительства Москвы.

Аэрофлот выступил официальным авиаперевозчиком статусных деловых форумов, таких как Российский инвестиционный форум, Петербургский международный экономический форум и Восточный экономический форум.

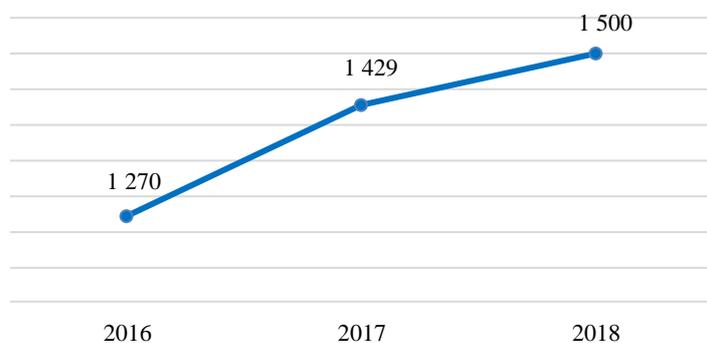
Осенью 2018 года была проведена рекламная кампания, направленная на продвижение новых направлений в географии полетов Группы «Аэрофлот», анонсирование премии Trip Advisor «Лучший бизнес-класс в Европе в 2018 году», информирование о новых, полностью раскладывающихся креслах (full-flat) в классе Бизнес на широкофюзеляжных воздушных судах.

Инструменты рекламы позволили авиакомпании «Аэрофлот» продвинуть новые направления и повысить уровень узнаваемости в мире, а также поддержать спрос на трансферные перевозки из Европы в Азию. В течение года были проведены рекламные кампании совместно с аэропортами таких стран как Германия, Чехия, Словения, Франция, Бельгия, Эстония, Финляндия, Швеция, Великобритания, Литва, Польша, Италия.

В соответствии с лучшими мировыми практиками Аэрофлот активно внедряет и использует технологии Big Data для проектирования целевых рекламных коммуникаций. Помимо традиционных рекламных каналов Аэрофлот также использует прямые маркетинговые коммуникации, в том числе email-рассылки, для продвижения направлений и повышения популярности дополнительных услуг.

По оценке Brand Finance, стоимость бренда «Аэрофлот» в 2018 году выросла на 3%, до 1,5 млрд долл. США. Стоимость брендов Группы «Аэрофлот» («Аэрофлот», «Россия», «Победа», «Аврора» составила почти 2,0 млрд долл. США.

Стоимость бренда «Аэрофлот», млн долл. США



## 2.7. Финансовые результаты

Основные финансовые показатели по МСФО, млн руб.

	2014	2015	2016	2017	2018	Изменение 2018/2017, %
<b>Выручка</b>	<b>319 771</b>	<b>415 173</b>	<b>495 880</b>	<b>532 934</b>	<b>611 570</b>	14,8
Рост, %	9,9	29,8	19,4	7,5	14,8	7,3 п. п.
<b>ЕБИТДАР</b>	<b>48 673</b>	<b>103 118</b>	<b>137 567</b>	<b>121 808</b>	<b>122 479</b>	0,6
Рентабельность ЕБИТДАР, %	15,2	24,8	27,7	22,9	20,0	-2,9 п. п.
<b>ЕБИТДА</b>	<b>24 839</b>	<b>58 703</b>	<b>78 004</b>	<b>56 015</b>	<b>33 598</b>	-40,0
Рентабельность ЕБИТДА, %	7,8	14,1	15,7	10,5	5,5	-5,0 п. п.
<b>Операционная прибыль</b>	<b>11 268</b>	<b>44 107</b>	<b>63 254</b>	<b>40 411</b>	<b>19 657</b>	-51,4
Рентабельность опер. прибыли, %	3,5	10,6	12,8	7,6	3,2	-3,4 п. п.
<b>Прибыль/(убыток) за период</b>	<b>-17 146</b>	<b>-6 494</b>	<b>38 826</b>	<b>23 060</b>	<b>5 713</b>	-75,2
Рентабельность чистой прибыли, %	—	—	7,8	4,3	0,9	-3,4 п. п.

Примечание. Здесь и далее ЕБИТДАР = ЕБИТДА + расходы по операционной аренде. ЕБИТДА = прибыль от операционной деятельности + амортизация + таможенные пошлины.

С операционной точки зрения 2018 год стал еще одним годом развития: Группа «Аэрофлот» увеличила пассажиропоток и пассажирооборот, что стало основным драйвером для роста выручки на 14,8%, до 611,6 млрд руб. Группа показывает устойчивый долгосрочный рост. Однако с точки зрения показателей рентабельности наблюдается снижение по сравнению с показателями прошлых лет. В историческом контексте финансовые результаты 2018 года означают, что нормализация показателей, наблюдавшаяся в 2017 году на фоне роста конкуренции в секторе, была дополнена беспрецедентным давлением макроэкономических факторов на затраты.

Наиболее существенными факторами, повлиявшими на финансовые результаты Группы в 2018 году, стали беспрецедентно высокий рост средней стоимости авиакеросина, а также ослабление курса рубля. Рост стоимости авиакеросина по Группе «Аэрофлот» составил 36,1% по сравнению с 2017 годом, что при потребляемых объемах привело к дополнительным расходам в размере 48,3 млрд руб. Ослабление рубля в ситуации, когда почти половина затрат Группы номинирована в иностранных валютах, создало дополнительное давление на финансовые результаты.

В этих условиях в дополнение к уже существующим программам повышения эффективности и снижения расходов была запущена специальная оптимизационная программа. Фокусом программы было не только непосредственное снижение расходов, но и активное управление емкостями и доходами. Программа показала высокую эффективность: удельные расходы за исключением топлива на кресло-километр по итогам года увеличились лишь на 0,8% несмотря на растущее курсовое давление на валютные статьи расходов. Таким образом, удалось ограничить рост общих удельных операционных расходов с учетом топлива на уровне 9,2%. В условиях, когда потребитель консервативно относится к расходам на путешествия, Группе удалось, сохраняя уровень загрузки кресел на фактически стабильном уровне, обеспечить рост удельной пассажирской выручки на кресло-километр на уровне 4,9%.

Несмотря на рекордный рост стоимости авиакеросина, сопровождавшийся ослаблением рубля, благодаря реализации масштабной оптимизационной программы Группе удалось получить прибыль по итогам года в размере 5 713 млн руб.

## Выручка от перевозок и прочие доходы

Выручка, млн руб.

	2017	2018	Изменение, %
Выручка от пассажирских перевозок в т.ч.	458 390	534 292	16,6
от регулярных перевозок	427 529	496 454	16,1
от чартерных перевозок	30 861	37 838	22,6
Выручка от грузовых перевозок	16 526	18 900	14,4
<b>Выручка от перевозок</b>	<b>474 916</b>	<b>553 192</b>	<b>16,5</b>
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	33 196	36 646	10,4
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	11 588	12 704	9,6
Прочие доходы	13 234	9 028	-31,8
<b>Прочая выручка</b>	<b>58 018</b>	<b>58 378</b>	<b>0,6</b>
<b>Итого выручка</b>	<b>532 934</b>	<b>611 570</b>	<b>14,8</b>

Выручка Группы «Аэрофлот» за 2018 год увеличилась на 14,8% по сравнению 2017 годом и составила 611 570 млн руб.

Выручка от регулярных пассажирских перевозок увеличилась на 16,1% по сравнению с прошлым годом и составила 496 454 млн руб., что обусловлено ростом пассажиропотока. На динамику показателя также оказало влияние увеличение доходных ставок, прежде всего на международных направлениях, на фоне ослабления курса рубля к евро и соответствующей корректировки валютных доходов.

Выручка от чартерных перевозок увеличилась на 22,6% по сравнению с прошлым годом, до 37 838 млн руб., прежде всего в связи с ростом удельной доходности данных перевозок, а также продолжающимся развитием чартерной программы авиакомпании «Россия». Вклад сегмента чартерных перевозок в общую структуру выручки Группы увеличился до 6,2% по сравнению с 5,8% годом ранее.

Выручка от грузовых перевозок увеличилась на 14,4% по сравнению с прошлым годом, до 18 900 млн руб., на фоне роста объема перевозок грузов и почты на 11,2%.

Прочая выручка увеличилась на 0,6% по сравнению с прошлым годом, до 58 378 млн руб. Рост доходов по соглашениям с авиакомпаниями, номинированных в иностранных валютах, был в значительной степени компенсирован снижением доходов от обслуживания сторонних авиакомпаний, а также внедрением нового стандарта IFRS 15, повлиявшего на классификацию сервисных сборов за внесение изменений в бронирование между прочей выручкой и выручкой от регулярных пассажирских перевозок.

Структура выручки, 2017 год



Структура выручки, 2018 год



## Факторный анализ роста выручки, млн руб.



### Доходные ставки

В 2018 году доходные ставки по регулярным рейсам выросли на 5,0% по сравнению с прошлым годом, в том числе на 8,2% на международных направлениях и на 0,9% – на внутренних. Общими факторами для доходных ставок были, с одной стороны, конкурентная ситуация на рынке и потребность частично переносить стоимость топлива в доходы за счет корректировки топливных сборов с другой. Дополнительным фактором по Группе является ускорение развития авиакомпании «Победа», которая, будучи низкобюджетной авиакомпанией, осуществляет перевозки по более низким доходным ставкам. Важно отметить, что низкие доходные ставки у бюджетной компании возможны за счет эффективности затрат (низкий CASK), что позволяет обеспечивать рентабельность перевозок сегмента.

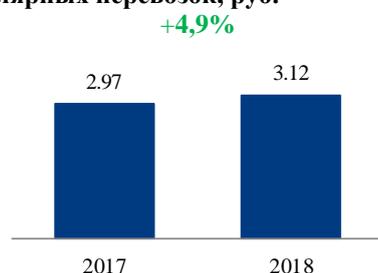
Динамика доходных ставок на внутренних направлениях находилась в положительной зоне. При этом благодаря росту загрузки удельная пассажирская выручка на кресло-километр (RASK) выросла на 3,5% по сравнению с прошлым годом. Определенное давление на динамику ставок оказало введение «плоских» тарифов на рейсы авиакомпании «Россия» на Дальний Восток для обеспечения доступности перевозок в удаленные регионы страны.

Рост ставок на международных направлениях в основном обусловлен курсовым эффектом, так как все группы тарифов (на рейсы из пунктов России за рубеж, из зарубежья в пункты России и международный трансфер) номинированы в иностранных валютах. В частности, за отчетный год рубль снизился по отношению к евро на 12,2% и к доллару США на 7,5% (в 2017 году – 65,9 руб. за евро и 58,4 руб. за долл. США, в 2018 году – 74,0 руб. за евро и 62,7 руб. за долл. США). При этом, в отличие от внутренних перевозок, показатель загрузки кресел снизился, поэтому динамика RASK сегмента ниже роста доходных ставок и составляет 6,0%.

## Динамика доходных ставок по регулярным рейсам, руб.



## Удельная пассажирская выручка (RASK) от регулярных перевозок, руб.



## Общий RASK (с учетом прочей выручки), руб.

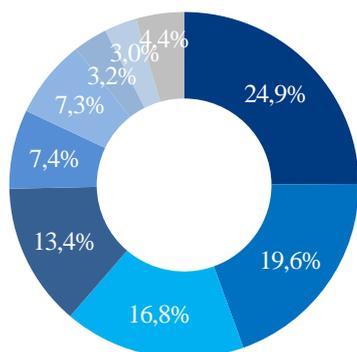


## Операционные расходы

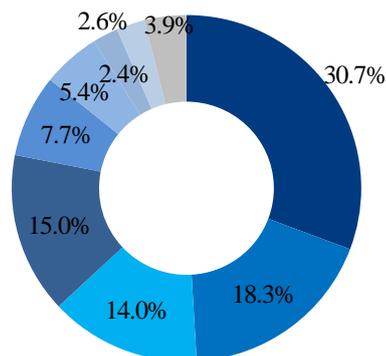
### Операционные расходы, млн руб.

	2017	2018	Изменение, %
Обслуживание воздушных судов и пассажиров	96 418	108 589	12,6
<i>% от выручки</i>	18,1	17,8	-0,3
Расходы на оплату труда	82 801	82 817	0,0
<i>% от выручки</i>	15,5	13,5	-2,0
Расходы по операционной аренде	65 793	88 881	35,1
<i>% от выручки</i>	12,3	14,5	2,2
Техническое обслуживание воздушных судов	36 433	45 527	25,0
<i>% от выручки</i>	6,8	7,4	0,6
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	36 139	31 743	-12,2
<i>% от выручки</i>	6,8	5,2	-1,6
Амортизация и таможенные пошлины	15 604	13 941	-10,7
<i>% от выручки</i>	2,9	2,3	-0,6
Услуги связи	14 795	15 584	5,3
<i>% от выручки</i>	2,8	2,5	-0,2
Прочие расходы	21 855	22 967	5,1
<i>% от выручки</i>	4,1	3,8	-0,3
<b>Операционные расходы за исключением авиационного топлива</b>	<b>369 838</b>	<b>410 049</b>	<b>10,9</b>
<i>% от выручки</i>	69,4	67,0	-2,3
Расходы на авиационное топливо	122 685	181 864	48,2
<i>% от выручки</i>	23,0	29,7	6,7
<b>Операционные расходы итого</b>	<b>492 523</b>	<b>591 913</b>	<b>20,2</b>
<i>% от выручки</i>	92,4	96,8	4,4

Структура операционных расходов, 2017 год



Структура операционных расходов, 2018 год



- Авиационное топливо
- Обслуживание воздушных судов и пассажиров
- Оплата труда
- Операционная аренда
- Техническое обслуживание воздушных судов
- Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы
- Амортизация и таможенные пошлины
- Услуги связи
- Прочие расходы

Расходы на авиационное топливо в 2018 году увеличились на 48,2% по сравнению с 2017 годом и составили 181 864 млн руб. Рост расходов обусловлен повышением средних цен на авиатопливо в рублях на 36,1% по сравнению с прошлым годом на фоне динамики стоимости нефти, а также увеличением объема перевозок и налета часов. Таким образом, только изменение цены авиакеросина в рублях (которое включает изменение долларовой цены и ослабление рубля) создало давление на рентабельность Группы в размере 48 255 млн руб.

Операционные расходы, за исключением расходов на авиационное топливо, увеличились на 10,9% по сравнению с прошлым годом, до 410 049 млн руб.

Расходы на обслуживание воздушных судов и пассажиров составили 108 589 млн руб., увеличившись на 12,6% по сравнению с прошлым годом, в основном за счет роста объемов перевозок и увеличения аэропортовых сборов. Оптимизация расходов на сервис сдержала рост данной статьи расходов.

Расходы на оплату труда остались на уровне прошлого года и составили 82 817 млн руб. Несмотря на рост расходов, связанных со значительным повышением заработной платы командиров воздушных судов с начала 2018 года (улучшение условий труда пилотов), а также с увеличением численности персонала, сопровождающим развитие Группы, удалось сдержать рост расходов по данной статье путем снижения вознаграждения руководящему составу, а также переоценки резерва на будущие выплаты по программе премирования.

Расходы по операционной аренде воздушных судов составили 88 881 млн руб., увеличившись на 35,1% по сравнению с прошлым годом, что обусловлено в основном значительным расширением парка воздушных судов (увеличение количества воздушных судов в операционной аренде составило 47 самолетов или 16,8% по

сравнению с 31 декабря 2017 года), а также ростом ставок LIBOR за 2018 год по сравнению с прошлым годом (в частности, средняя трехмесячная ставка LIBOR увеличилась на 1,05 п. п., до 2,31%).

Расходы на техническое обслуживание воздушных судов увеличились на 25,0% по сравнению с прошлым годом и составили 45 527 млн руб. Влияние на данную статью расходов оказало увеличение объема текущих работ по ремонтам, обусловленное расширением парка воздушных судов и разным составом проводимых периодических ремонтов в сравниваемых периодах, а также эффектом от курсовых разниц.

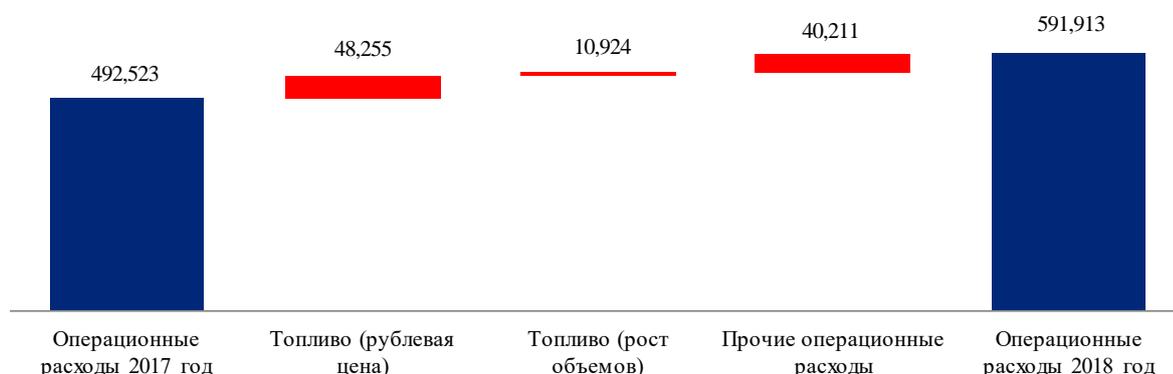
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы снизились на 12,2% по сравнению с прошлым годом, до 31 743 млн руб., что связано с реализацией программы по оптимизации затрат, в том числе на рекламу и маркетинг.

Расходы на амортизацию и таможенные пошлины снизились на 10,7% по сравнению с прошлым годом, до 13 941 млн руб., что связано в том числе с уменьшением количества самолетов в финансовом лизинге.

Расходы на услуги связи, которые включают услуги глобальных дистрибутивных систем, составили 15 584 млн руб. и увеличились незначительно, на 5,3%, что ниже роста объемов операций. Таким образом, можно говорить также об экономии по данной статье.

Прочие расходы увеличились на 5,1% по сравнению с прошлым годом.

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



#### Удельные расходы (CASK)

Общие удельные затраты в расчете на кресло-километр выросли на 9,2% и составили 3,42 руб. Данный рост фактически полностью объясняется ростом стоимости авиакеросина. Чтобы частично его компенсировать, Компания реализовывала масштабную программу экономии. Таким образом, контролируемый CASK (CASK без учета авиакеросина) вырос только на 0,7% и составил 2,37 руб. С учетом ослабления рубля к доллару США и евро, а также того, что ряд крупных статей затрат, в частности операционный лизинг, расходы на техническое обслуживание и ремонт, сборы в аэропортах за рубежом, полностью или частично номинированы в иностранных валютах, данную программу можно считать успешной.

CASK исключая удельные затраты на топливо, руб.



Общий CASK, руб.

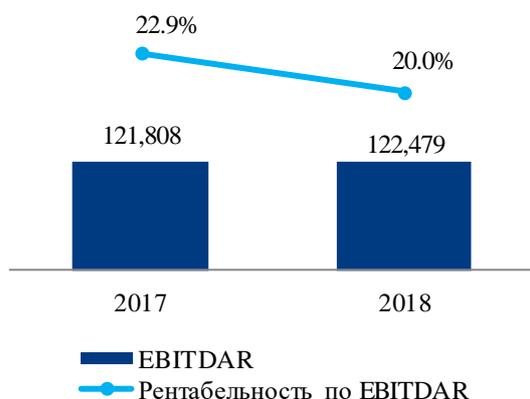


### ЕВИТДАР и ЕВИТДА

В результате влияния вышеуказанных факторов показатель прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации и операционного лизинга (ЕВИТДАР) составил 122 479 млн руб. при рентабельности 20,0% (в 2017 году – 22,9%).

Показатель ЕВИТДА в 2018 году составил 33 598 млн руб. Рентабельность по ЕВИТДА снизилась до 5,5% (в 2017 году – 10,5%). Данная динамика отражает подробно рассмотренное выше давление топлива и курса на финансовые показатели компании.

ЕВИТДАР, млн руб., и рентабельность по ЕВИТДАР, %



ЕВИТДА, млн руб., и рентабельность по ЕВИТДА, %



### Финансовые доходы и расходы

Неоперационные прибыли и убытки, млн руб.

	2017	2018	Изменение, %
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>	<b>40 411</b>	<b>19 657</b>	<b>- 51,4</b>
Убыток от инвестиций, нетто	-144	-689	4,8x
Финансовые доходы	7 127	4 164	-41,6
Финансовые расходы	-8 225	-7 904	-3,9
Реализация результата хеджирования	-5 613	-6 788	20,9
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий	170	254	49,4
Результат от выбытия дочерней компании	-	1 240	-
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>33 726</b>	<b>9 934</b>	<b>-70,5</b>
Налог на прибыль	-10 666	-4 221	-60,4
<b>Прибыль за период</b>	<b>23 060</b>	<b>5 713</b>	<b>-75,2</b>

Финансовые доходы за 2018 год снизились на 41,6% по сравнению прошлым годом, до 4 164 млн руб., что отражает уменьшение прибыли от курсовых разниц, а также общий тренд по снижению процентных ставок в российской экономике, определивший уменьшение процентных доходов от размещения свободных денежных средств.

Финансовые расходы снизились на 3,9% по сравнению с прошлым годом, до 7 904 млн руб., что преимущественно связано с сокращением расходов по процентам по займам, обусловленным значительным уменьшением долга в течение 2017 года.

Убыток от реализации результата хеджирования в сумме 6 788 млн руб. представляет собой реализованный результат хеджирования выручки в долларах США лизинговыми обязательствами в той же валюте (обязательства по финансовому лизингу).

## Денежные потоки

Сокращенный консолидированный отчет о движении денежных средств, млн руб.

	2017	2018	Изменение, %
Прибыль до налогообложения	33 726	9 934	-70,5
Амортизация	14 084	12 912	-8,3
Изменение резервов	10 852	11 352	4,6
Убыток/(прибыль) от курсовых разниц, нетто	-2 409	1 086	-
Реализация результата хеджирования	5 613	6 788	20,9
Процентные расходы	8 179	6 445	-21,2
Процентные доходы	-4 718	-4 156	-11,9
Результат от выбытия дочерних компаний	-	-1 240	100,0
Изменение стоимости инвестиций	144	689	378,5
Прочие корректировки	-576	-531	-7,8
Изменения в оборотном капитале и налог на прибыль уплаченный/возмещенный	-17 463	-23 784	36,2
<b>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности</b>	<b>47 432</b>	<b>19 495</b>	<b>-58,9</b>
Возврат депозитов	13 649	23 926	75,3
Размещение депозитов	-16 300	-21 152	29,8
Поступления от продажи активов предназначенных для продажи	1 856	4 203	126,5
Проценты полученные	4 241	3 115	-26,6
Приобретение основных средств и нематериальных активов	-7 681	-13 131	71,0
Предоплаты/возврат предоплат за воздушные суда, нетто (Выплата)/возврат страховых депозитов по операционной аренде, нетто	18 343	10 080	-45,0
Прочее	114	-2 428	-
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности</b>	<b>14 369</b>	<b>4 842</b>	<b>-66,3</b>
<b>Свободный денежный поток (free cash flow)</b>	<b>61 801</b>	<b>24 337</b>	<b>-60,6</b>
Привлечение кредитов и займов	-	350	100,0
Погашение кредитов и займов	-17 417	-131	-99,2
Продажа/(выкуп) собственных акций, нетто	9 730	-7 040	-
Выплаты основной суммы долга по финансовой аренде	-15 513	-21 955	41,5
Проценты уплаченные	-4 762	-5 207	9,3
Выплаченные дивиденды	-18 859	-14 543	-22,9
<b>Нетто-величина денежных средств, использованных в/полученных от финансовой деятельности</b>	<b>-46 821</b>	<b>-48 526</b>	<b>3,6</b>

Влияние изменений валютных курсов	-478	1 922	-
<b>Нетто-увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов</b>	<b>14 502</b>	<b>-22 267</b>	<b>-</b>
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	31 476	45 978	46,1
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	45 978	23 711	-48,4

### ***Потоки денежных средств от операционной деятельности***

Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности в 2018 году составила 19 495 млн руб., прибыль до налогообложения – 9 934 млн руб.

Одним из наиболее существенных факторов, повлиявших на прибыль до налогообложения в 2018 году, также стал беспрецедентно высокий рост средней стоимости авиакеросина.

Основные неденежные корректировки по приведению прибыли до налогообложения к чистой сумме денежных средств от операционной деятельности за 2018 год связаны с:

- изменением резервов, главным образом за счет начисления резерва по ремонту и периодическому техническому обслуживанию воздушных судов, а также резерва по сомнительным долгам;
- результатом хеджирования – эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами (отражение курсового эффекта переоценки финансового лизинга, который относится к отчетному периоду);
- амортизацией.

### ***Оборотный капитал***

Изменение в оборотном капитале в отчетном периоде составило 6 321 млн руб. Наиболее существенное влияние оказала статья «Увеличение дебиторской задолженности и предоплаты» в размере 15 916 млн руб. на фоне роста выручки и авансовых платежей, выплаченных Компанией по поступившим в течение 2018 года в операционный лизинг 18 воздушным судам.

Аналогично на потоки денежных средств от операционной деятельности оказало существенное влияние увеличение кредиторской задолженности и начисленных обязательств на фоне общего роста операционных расходов в 2018 году на 20,2%.

### ***Свободный денежный поток (free cash flow)***

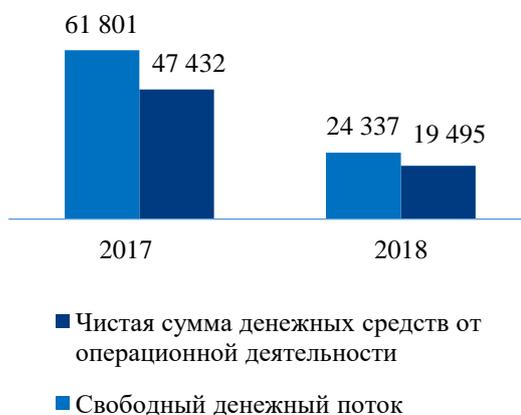
Свободный денежный поток в 2018 году составил 24 337 млн руб. Снижение по сравнению с 2017 годом связано преимущественно с ростом средней стоимости авиакеросина. Среди прочих факторов – предоплаты за воздушные суда, выданные в 2018 году, выплата страховых депозитов по операционной аренде и рост капитальных затрат.

Величина денежных средств и их эквивалентов уменьшилась на 48,4% и составила 23 711 млн руб., в том числе за счет влияния изменения валютных курсов. Помимо указанных выше факторов снижение остатка денежных средств также обусловлено выкупом собственных акций в 2018 году в размере 7 040 млн руб. (в 2017 году поступления от продажи собственных акций составили 9 730 млн руб.).

**Приобретение основных средств и нематериальных активов, потоки денежных средств от операционной деятельности и амортизация, млн руб.**



**Потоки денежных средств от операционной деятельности и свободный денежный поток, млн руб.**



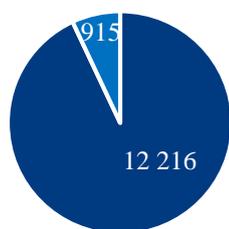
### Капитальные затраты

Приобретение основных средств и нематериальных активов за 2018 год составило 13 131 млн руб. Приобретение основных средств в основном связано с капитальным ремонтом воздушных судов и авиадвигателей, приобретением авиадвигателей, машин и оборудования.

**Капитальные затраты (нетто), млн руб.**

	31.12.2017	31.12.2018	Изменение, %
Приобретение основных средств и нематериальных активов	-7 681	-13 131	71,0
Поступления от продажи активов, предназначенных для продажи	1 856	4 203	126,5
Поступления от продажи основных средств	88	93	5,7
<b>Итого капитальные затраты, нетто</b>	<b>-5 737</b>	<b>-8 835</b>	<b>54,0</b>

**Приобретение основных средств и нематериальных активов, 2018 год, млн руб.**



- Приобретение основных средств
- Приобретение нематериальных активов

### **Внеоборотные активы**

Величина внеоборотных активов в 2018 году увеличилась на 10,4% и составила 171 308 млн руб. Изменение обусловлено ростом статей «Предоплата за воздушные суда» и «Прочие внеоборотные активы» преимущественно за счет увеличения предоплаченных расходов по организации сделок операционной аренды.

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



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



### **Оборотные активы**

Величина оборотных активов уменьшилась на 13,6% и составила 145 318 млн руб. Изменение связано преимущественно с уменьшением статьи «Денежные средства и их эквиваленты».

#### **Собственный капитал**

Общая сумма собственного капитала, включая держателей неконтролирующих долей участия, в 2018 году уменьшилась до 45 335 млн руб. (в 2017 году – 67 299 млн руб.).

Наиболее существенное изменение в капитале связано с увеличением резерва по инструментам хеджирования на сумму 8 698 млн руб., который представляет собой переоценку по подтвердившим свою эффективность согласно IAS 39 деривативам и переоценку по обязательствам по финансовому лизингу. Кроме того, оказало влияние увеличение статьи «Резерв выкупленных собственных акций» на сумму 7 040 млн руб., которая изменилась за счет выкупа собственных акций у владельцев голосующих акций, голосовавших против решения о заключении крупной сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, операционной аренды (лизинга) пятидесяти новых воздушных судов MC-21-300 либо не принимавших участия в голосовании по этому вопросу.

### **Краткосрочные обязательства**

Краткосрочные обязательства в 2018 году увеличились на 11,1% (на 15 709 млн руб.). Изменение связано с ростом статей «Незаработанная транспортная выручка» на 6 179 млн руб., «Обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи» на 4 413 млн руб. и «Отложенная выручка по программе премирования пассажиров» на 2 366 млн руб.

### **Долгосрочные обязательства**

Основные изменения долгосрочных обязательств пришлось на уменьшение статьи «Обязательства по финансовой аренде» – на сумму 6 669 млн руб. в основном в связи с выбытием воздушных судов, и на увеличение статьи «Резервы под обязательства» – на сумму 6 804 млн руб. преимущественно за счет роста резерва на периодические ремонты и техническое обслуживание.

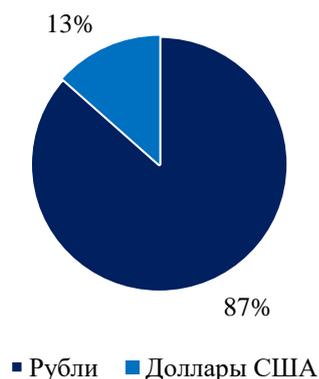
### **Долговая нагрузка и ликвидность**

Долговые обязательства, млн руб.

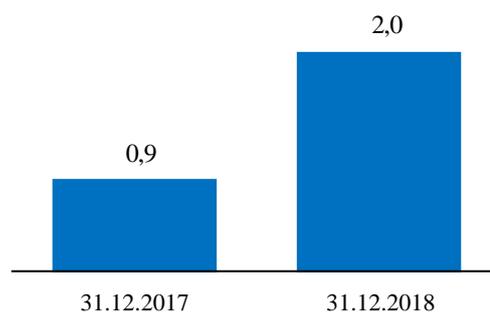
	31.12.2017	31.12.2018	Изменение, %
Кредиты и займы	3 181	3 486	9,6
Финансовая аренда	100 689	93 224	-7,4
Пенсионные обязательства	922	908	-1,5
<b>Общий долг</b>	<b>104 792</b>	<b>97 618</b>	<b>-6,8</b>
Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции	54 909	30 148	-45,1
<b>Чистый долг</b>	<b>49 883</b>	<b>67 470</b>	<b>35,3</b>
<b>Чистый долг / EBITDA</b>	<b>0,9x</b>	<b>2,0x</b>	–

Общий долг по состоянию на 31 декабря 2018 года снизился на 6,8% по сравнению с показателем на 31 декабря 2017 года и составил 97 618 млн руб. Снижение долговой нагрузки связано с уменьшением обязательств по финансовой аренде вследствие выбытия 12 воздушных судов и перевода нескольких воздушных судов в состав активов для перепродажи. В 2018 году объем невыбранных лимитов по кредитным линиям, доступным Группе «Аэрофлот» в крупнейших российских и международных банках, составлял 84,2 млрд руб.

**Валютная структура кредитов и займов по состоянию на 31 декабря 2018 года**

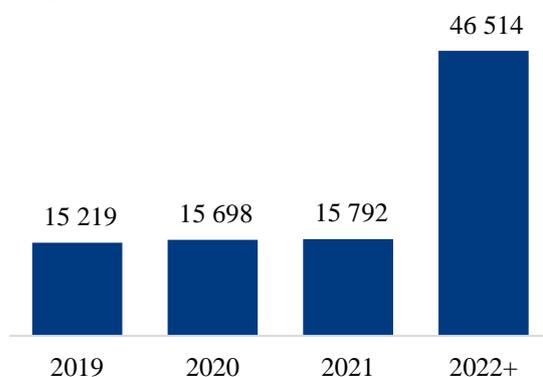


**Долговая нагрузка (отношение чистого долга к EBITDA)**



*Примечание. Без учета капитализации операционного лизинга.*

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



**Структура общего долга**



## 2.8. Устойчивое развитие

### 2.8.1. Подход к деятельности в области устойчивого развития

Группа «Аэрофлот» как крупнейший авиаперевозчик России и один из лидеров европейского рынка авиаперевозок осознает свою ответственность перед обществом и стремится придерживаться принципов устойчивого развития, учитывая в своей деятельности интересы пассажиров, сотрудников, акционеров, инвесторов и других вовлеченных сторон.

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

Компания поддерживает заявление о корпоративной социальной ответственности альянса SkyTeam и придерживается указанных в нем обязательств, среди которых – достижение устойчивого экономического благополучия, охрана окружающей среды и ответственность по отношению к сотрудникам.

Аэрофлот поддерживает ряд Целей устойчивого развития, которые были утверждены ООН на период до 2030 года:

Цель	Описание	Деятельность Группы «Аэрофлот» по их достижению
 <p>5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО</p>	Обеспечение гендерного равенства, расширение прав и возможностей всех женщин.	<p>Недопущение дискриминации к работникам, в том числе по половому признаку.</p> <p>Содействие профессиональному развитию женщин во всех областях деятельности, в том числе среди пилотов: в 2018 году количество женщин пилотов в Группе «Аэрофлот» превысило 60 человек.</p>
 <p>8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ</p>	Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех.	<p>Обеспечение достойного уровня заработной платы, безопасных условий труда и возможностей роста и развития для сотрудников.</p> <p>Широкий социальный пакет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• медицинская помощь,</li> <li>• негосударственное пенсионное обеспечение,</li> <li>• служебное жилье и служебный транспорт,</li> <li>• санаторно-курортное лечение.</li> </ul>
 <p>9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА</p>	Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций.	<p>Инициативы, направленные на повышение транспортной доступности регионов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• участие в программе дотируемых государством перевозок между Дальним Востоком и Европейской Россией,</li> <li>• «плоские» тарифы в экономическом классе в удаленные регионы,</li> <li>• развитие рейсов между региональными пунктами.</li> </ul> <p>Цифровизация деятельности Компании.</p>
 <p>11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ</p>	Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов.	<p>Помощь регионам.</p> <p>Поддержка социально незащищенных слоев населения.</p> <p>Содействие развитию культуры и спорта.</p>
 <p>12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО</p>	Обеспечение рациональных моделей потребления и производства.	<p>Внедрение ресурсосберегающих процессов и технологий.</p> <p>Управление отходами, вторичная переработка сырья.</p> <p>Выбор поставщиков и подрядчиков с учетом их экологической ответственности.</p>
 <p>13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА</p>	Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями.	<p>Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности, нацеленная на снижение удельного расхода авиатоплива к 2020 году на 42% относительно 2007 года:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мониторинг и учет выбросов парниковых газов по всей маршрутной сети;</li> <li>• контроль и регулировка топливных систем автотранспорта на соответствие нормам токсичности и дымности;</li> <li>• оптимизация маршрутной сети и применение новых техник пилотирования для снижения шума и загрязнения атмосферы;</li> <li>• замена устаревших энергоемких самолетов на новые, обладающие большей топливной</li> </ul>

		эффективностью.
	Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития.	<p>Функционирование Общественного совета, состоящего из выдающихся деятелей российской культуры, образования, здравоохранения, спорта, СМИ, бизнеса, общественных и правозащитных организаций.</p> <p>Социальное партнерство с профсоюзами.</p> <p>Следование КСО-принципам и обязательствам альянса SkyTeam.</p>

В 2018 году продолжил работу Общественный совет ПАО «Аэрофлот» – консультационно-совещательный орган, помогающий Компании формулировать позицию по ключевым вопросам устойчивого развития с максимальным учетом интересов общества. Совет состоит из 24 членов, которые работают на безвозмездной основе. Среди них – представители бизнеса, СМИ, общественных организаций, профессиональных объединений, культуры и спорта.

Общественный совет разрабатывает рекомендации для органов государственной власти по формированию политики в сфере регулирования и развития отрасли. Общественный совет помогает Аэрофлоту своевременно реагировать на запросы общества, принимать верные стратегические решения в ответ на изменения внешней среды и постоянно повышать уровень сервиса с учетом пожеланий широкой общественности и пассажиров.

Центральной темой заседаний Общественного совета ПАО «Аэрофлот» в 2018 году стала новая Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года, которая получила название «100 миллионов пассажиров к 100-летию «Аэрофлота». Члены Общественного совета также обсудили перспективы программы «плоских» тарифов, которую Аэрофлот реализует с 2015 года для обеспечения доступной авиатранспортной связи с городами Дальнего Востока, Симферополем и Калининградом.

Еще одной важной темой обсуждения Общественного совета стало усиление контроля за соблюдением правил авиаперевозок. Аэрофлот ужесточил контроль соответствия ручной клади нормам Компании, соблюдения правила о прекращении посадки за 20 минут до времени вылета и внедрил меры противодействия деструктивным пассажирам.

## **Корпоративные ценности**

### **ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ**

Каждая авиакомпания Группы гарантирует своим клиентам безупречную безопасность и высококачественный сервис на всех этапах авиапутешествия.

Мы стремимся превосходить ожидания наших клиентов и делаем все для того, чтобы клиенты возвращались к нам снова и снова.

Мы ежедневно трудимся над тем, чтобы безопасность в нашей компании была на самом высоком уровне.

## КОМАНДНАЯ РАБОТА

Мы – сплоченная команда профессионалов, которые не мыслят свою жизнь без неба.

Мы всегда открыты для инноваций, инициатив и новых знаний, чтобы развиваться и идти вперед.

Мы соблюдаем трудовое законодательство, обеспечиваем безопасные условия труда для наших сотрудников и требуем того же от наших поставщиков и подрядчиков.

Мы уважаем своих коллег и готовы к конструктивному диалогу для достижения результата.

Мы обеспечиваем стабильную рабочую среду с равными возможностями для обучения и личностного роста.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

Наша цель – устойчивый и динамичный рост, повышение стоимости компании и стабильный доход для акционеров.

Мы привержены высоким стандартам корпоративного управления и нормам деловой этики.

Мы – компания с прозрачной отчетностью и всегда открыты для наших партнеров и акционеров.

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ

Мы заботимся об экологии и непрерывно повышаем энергетическую и экологическую эффективность, используя современный молодой парк воздушных судов и самые передовые технологии, и обеспечиваем соответствие нашей деятельности российскому законодательству в области охраны окружающей среды.

Мы в полной мере осознаем свою ответственность перед обществом и активно участвуем в социально значимых и благотворительных проектах, эффективно сотрудничая с местными и национальными некоммерческими организациями.

Мы активно участвуем в развитии воздушной транспортной сети России, а также создаем новые рабочие места в регионах.

Мы поддерживаем и принимаем активное участие в развитии российской авиастроительной промышленности.

## 2.8.2. Кадровая политика

Группа «Аэрофлот» является ведущим в отрасли работодателем, обеспечивая более 41 тыс. рабочих мест в России и за границей. Компании Группы стремятся создавать все условия для успешного профессионального и личностного роста своих сотрудников, предлагая достойную заработную плату, социальный пакет, социальные льготы и привилегии для работников. Аэрофлот развивает схемы мотивации и работает над повышением привлекательности компенсационного пакета.

Кадровая политика всех авиакомпаний Группы «Аэрофлот» основана на осознании ценности человеческих ресурсов. Группа «Аэрофлот» уделяет большое внимание привлечению, удержанию и профессиональному развитию специалистов. Стратегическая цель кадровой политики – повышение эффективности работы и производительности труда благодаря созданию уникальной команды высокопрофессиональных и вовлеченных сотрудников. Формирование корпоративной культуры как конкурентного преимущества является одним из приоритетов Группы.

Основные направления кадровой политики:

- поиск сотрудников, в том числе летных и каabinных экипажей;
- удержание высокопрофессиональных сотрудников и повышение лояльности персонала;
- своевременная подготовка и переподготовка персонала, в том числе для работы на новых типах воздушных судов;
- формирование кадрового резерва;
- проведение аттестации сотрудников;
- развитие систем мотивации;
- обеспечение социальной поддержки сотрудников;
- повышение привлекательности Группы «Аэрофлот» как ведущего работодателя на рынке авиаперевозок.

В ПАО «Аэрофлот» действует Кодекс корпоративной этики, который представляет собой свод этических и нравственных норм. Компания уважает права и свободы сотрудников, обеспечивает равные возможности и защиту от любых форм дискриминации по российскому законодательству и нормам международного права. Не допускаются преференции по политическим, религиозным, национальным и иным мотивам в рамках кадровой политики, политики оплаты труда и социального обеспечения. Аэрофлот никогда не использовал и не использует детский или принудительный труд.

В 2018 году Аэрофлот в четвертый раз был признан самым привлекательным работодателем в категории «Транспорт» по версии премии Randstad Award.
---

### Структура персонала

Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2018 года составила 41 299 человек, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 5,8% (на 31 декабря 2017 года – 39 051 человек). Рост численности обусловлен увеличением парка воздушных судов и расширением сети маршрутов.

Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2018 года выросла на 5,5%, до 24 261 человека (на 31 декабря 2017 года – 22 991 человек).

Доля женщин в штате компаний Группы «Аэрофлот» составляет 52%. В головной компании ПАО «Аэрофлот» работает 12 765 женщин во всех сферах деятельности, включая бортпроводниц, сотрудниц отделов технического обслуживания и ремонта, продажи билетов, услуг и рекламы, а также пилотов. По состоянию на конец 2018 года в

авиакомпания «Аэрофлот» работало 54 женщины-пилота, в авиакомпании «Россия» – пять, в авиакомпании «Аврора» – четыре.

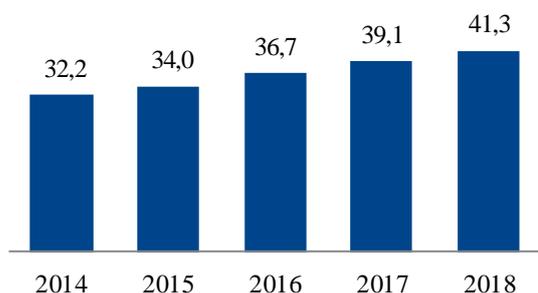
**Женщины ПАО «Аэрофлот»**

<b>12 765 – 52,6% всех сотрудников</b>					
Женщины члены кабинных экипажей			Женщины члены летных экипажей		
<b>6 993</b> 82% сотрудников подразделения	6 562	Бортпроводники	<b>54</b> 2,1% сотрудников подразделения	9	Командиры воздушных судов
	295	Старшие бортпроводники		15	Пилоты учебно-летных отрядов
	122	Бортпроводники-инструкторы		30	Вторые пилоты
	14	Старшие бортпроводники-инструкторы			
Награждены государственными и ведомственными наградами					
<b>732</b>	16	Государственные награды			
	293	Ведомственные награды Минтранса России			
	4	Поощрения Президента Российской Федерации			
	419	Высшая награда ПАО «Аэрофлот» – почетный знак «Отличник Аэрофлота»			

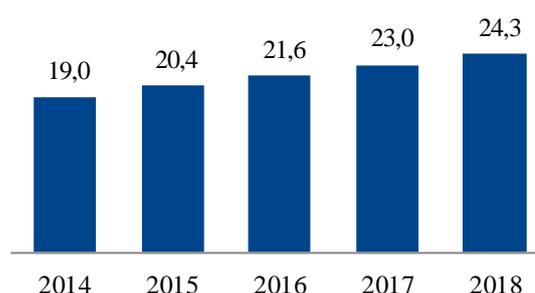
По состоянию на 31 декабря 2018 года в ПАО «Аэрофлот» работало 44 иностранных пилота (в том числе граждане Белоруссии, Чехии, Азербайджана, Венгрии, Люксембурга и Сербии).

Показатель текучести персонала по ПАО «Аэрофлот» в 2018 году составил 7,3% (в 2017 году – 6,8%).

**Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот», тыс. чел.**



**Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот», тыс. чел.**



**Структура персонала Группы «Аэрофлот» по видам деятельности, 2018 год**



**Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по видам деятельности, 2018 год**



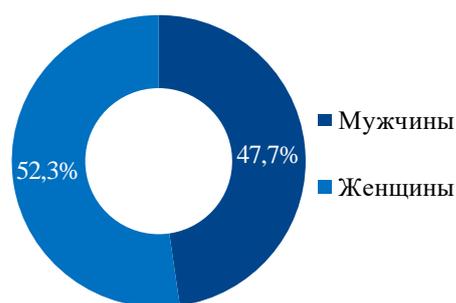
**Структура персонала Группы «Аэрофлот» по компаниям, 2018 год**



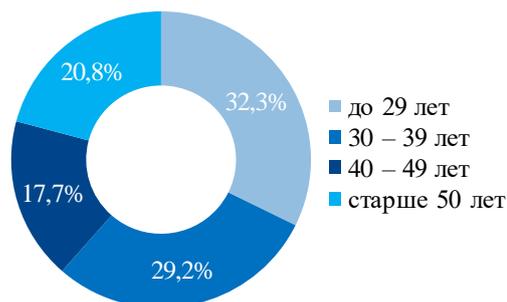
\* Летный состав включает командиров воздушных судов, вторых пилотов, прочий летный состав (борт-инженеры, пилоты-инструкторы и др.).

\*\* Включают компании АО «Шеротель», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота», ООО «Аэрофлот-Финанс», АО «Донавиа».

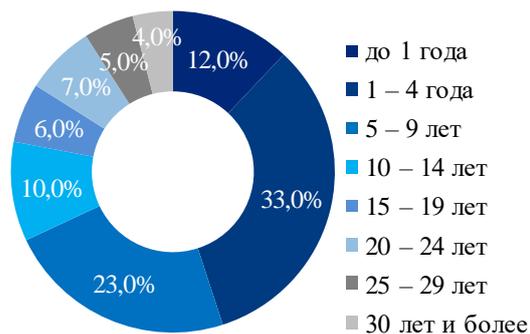
**Гендерная структура персонала Группы «Аэрофлот», 2018 год**



**Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по возрастному составу, 2018 год**



### Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по стажу работы, 2018 год



*Примечание. Списочная численность и структура персонала по состоянию на конец года.*

### Подбор персонала

Основной задачей подбора персонала является своевременное и качественное формирование команд подразделений Компании. Аэрофлот тщательно подходит к отбору кандидатов, внедряя новые методики оценки. Организация системы поиска, подбора персонала и отбора кандидатов для работы в компаниях Группы «Аэрофлот» регламентирована локальными нормативными актами. При подборе персонала компания использует официальный сайт, внутрикорпоративный портал, специализированные сайты по подбору персонала в Интернете, СМИ, социальные сети. Компания сотрудничает с Центрами занятости населения. Аэрофлот также взаимодействует с профильными высшими и средними профессиональными учебными заведениями и образовательными центрами, принимает участие в ярмарках вакансий, форумах и выставках, посвященных вопросам трудоустройства.

Активное участие в процессе профессиональной оценки кандидатов и принятии кадровых решений принимают руководители подразделений. Автоматизированные процедуры в подборе персонала дают возможность сократить сроки подбора персонала и повысить его качество.

При отборе персонала предпочтение отдается внутренним кандидатам, сотрудникам, включенным в кадровый резерв. Таким образом, компания расширяет возможности карьерного роста сотрудников.

### Целевая подготовка и «Именная стипендия»

ПАО «Аэрофлот» активно взаимодействует с образовательными учреждениями для привлечения молодых специалистов и повышения качества подготовки будущих сотрудников. С 2013 года ПАО «Аэрофлот» успешно участвует в программе целевой подготовки из средств федерального бюджета. Авиакомпания заключила договоры о целевом приеме с тремя отраслевыми вузами: Санкт-Петербургским государственным университетом гражданской авиации, Ульяновским институтом гражданской авиации имени Главного маршала авиации Б.П. Бугаева и Московским государственным техническим университетом гражданской авиации. За это время 347 курсантов заключили ученические договоры о целевом обучении. В ПАО «Аэрофлот» работает 21 выпускник программы целевой подготовки.

Ежегодно Компания отбирает лучших курсантов выпускного курса летных учебных заведений гражданской авиации для прохождения дополнительной тренажерной подготовки по стандартам ПАО «Аэрофлот». Кроме того, в структурных подразделениях ПАО «Аэрофлот» организуется производственная и преддипломная практика курсантов

старших курсов отраслевых учебных заведений. В 2018 году организована практика 68 студентам.

ПАО «Аэрофлот» с 2014 года взаимодействует с 7 отраслевыми учебными заведениями гражданской авиации в рамках проекта «Именная стипендия». Договоры о сотрудничестве заключены с Ульяновским институтом гражданской авиации им. Главного маршала авиации Б. П. Бугаева, Санкт-Петербургским государственным университетом гражданской авиации, Бугурусланским, Сасовским и Краснокутским летными училищами гражданской авиации, а также с Егорьевским и Кирсановским авиационными техническими колледжами. Ежегодно ПАО «Аэрофлот» назначает до 50 именных стипендий в размере 10 тыс. руб. в месяц. Стипендиатами Компании стали 235 курсантов.

### **Обучение и развитие персонала**

Группа «Аэрофлот» инвестирует в обучение сотрудников, чтобы дать возможность всем реализовать свой потенциал и поддерживать высокий уровень профессиональной подготовки персонала в соответствии с современными требованиями международных стандартов и Федеральных авиационных правил.

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» организовано обучение более 36 500 слушателей из числа работников и кандидатов (некоторые прошли более одной программы обучения) как внутри Компании, так и в сторонних учреждениях по программам подготовки, переподготовки, повышения квалификации и сертификации. В департаменте подготовки авиационного персонала было организовано обучение 953 слушателей.

В дочерней компании «Авиационная школа Аэрофлота» в 2018 году организовано обучение более 33 000 слушателей из числа работников и кандидатов ПАО «Аэрофлот». Основные направления переподготовки и повышения квалификации работников:

- наземное обслуживание воздушных судов на перроне,
- обучение бортпроводников,
- переподготовка пилотов на новые типы воздушных судов,
- подготовка инженерно-технического персонала,
- авиационная безопасность,
- правила перевозки опасных грузов,
- охрана труда,
- иностранный язык и др.

В 2018 году организовано обучение около 2,5 тыс. слушателей в сторонних образовательных учреждениях и учебных центрах по следующим программам:

- обязательная подготовка производственного персонала (подготовка водителей и руководителей подъездом спецмашин к воздушному судну для работы на аэродроме Шереметьево, подготовка государственных инспекторов, подготовка водителей электрокаров и электропогрузчиков, промышленная безопасность и другие направления);
- подготовка общей направленности (гражданская оборона, охрана окружающей среды, экологическая безопасность и другие направления).

## Количество слушателей обучающих программ, тыс.



- Сторонние учебные заведения
- Департамент подготовки авиационного персонала
- Авиашкола Аэрофлота

Дочерние авиаперевозчики Группы организуют обучение сотрудников в соответствии с действующими российскими и международными отраслевыми стандартами. В частности, авиакомпания «Россия» в отчетном периоде организовала обучение более 8 тыс. сотрудников по различным видам подготовки. Авиакомпания «Аврора» организовала обучение более 4 тыс. слушателей на базе собственного авиационного учебного центра, более тысячи сотрудников компании прошли обучение и получили повышение квалификации в сторонних образовательных учреждениях.

### Подготовка пилотов

При приеме на работу пилотов, имеющих необходимую квалификацию (опыт полетов на воздушных судах, которые эксплуатируются в авиакомпании «Аэрофлот»), кандидаты проходят программу ввода в строй в соответствии с программами подготовки летного состава.

Выпускники учебных заведений до приема на работу должны пройти дополнительную подготовку:

- особенности полетов на международных воздушных линиях,
- технический английский язык,
- авиационный английский (IV уровень по шкале ICAO).

После приема на работу выпускники учебных заведений проходят следующие виды подготовки:

- переподготовка на воздушные суда A320, B737 или SSJ100;
- дополнительное обучение по программам «Перевозка опасных грузов воздушным транспортом», «Система управления безопасностью полетов», «Подготовка летного состава по человеческому фактору и CRM», «Авиационная безопасность»;
- ввод в строй в качестве второго пилота на воздушное судно.

В целях оптимизации процесса подготовки выпускников учебных заведений организовано обучение для курсантов выпускных курсов.

Данная подготовка проводится непосредственно на базе учебных заведений гражданской авиации в Ульяновске, Санкт-Петербурге, Бугуруслане, Красный Куте,

Сасово, что позволяет существенно, от 3 до 9 месяцев, сократить время с момента найма выпускника в ПАО «Аэрофлот» до его допуска к самостоятельным полетам.

#### *Тренажерный комплекс*

ПАО «Аэрофлот» проводит подготовку летных и кабинных экипажей авиаперевозчика и дочерних авиакомпаний в собственном тренажерном комплексе. Тренажерный комплекс ПАО «Аэрофлот» оснащен современными образцами отечественной и зарубежной тренажерной техники.

В отчетном периоде были организованы и проведены мероприятия по ежегодной сертификации органами EASA тренажеров: FFS A320 5000 и 7000 серий и FFS A330, B737NG. В декабре поступил новый тренажер дверей DT A350. Организовано и проведено обучение специалистами фирмы-поставщика.

#### *Конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии»*

Конкурс «Лучший по профессии» проводится регулярно и является мощным средством массовой мотивации персонала, а также отбора и продвижения лучших кадров.

В отчетном периоде Аэрофлот был удостоен награды «Премия HR-бренд 2018» за эффективную реализацию конкурса профессионального мастерства «Лучший по профессии». Одна из отличительных особенностей конкурса – постоянный рост масштабов проведения и охвата работников. В 2018 году за победу в нем боролись более тысячи работников – представители 30 профессий из 30 департаментов. Награды получили работники, победившие в корпоративных номинациях «За лучшее проявление ценностей ПАО «Аэрофлот» в работе в 2018 году», «Лучший наставник 2018 года» и «Приз зрительских симпатий в честь 95-летия Компании».

#### *Кадровый резерв*

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» продолжило работу по формированию кадрового резерва. В рамках подготовки кадрового резерва Компания организует учебу в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства, а также временное замещение руководителей на период командировок и отпусков, проводит выезды в другие организации для изучения положительного опыта.

### **Система мотивации**

Аэрофлот считает приоритетной задачей развитие системы мотивации персонала для повышения лояльности и удержания высокопрофессиональных сотрудников в целях повышения конкурентоспособности Группы. Система мотивации включает материальные и нематериальные инструменты. Аэрофлот использует гибкие схемы мотивации и работает над развитием компенсационного и социального пакетов.

В Компании действует система оплаты труда в зависимости от категорий должностей, результатов деятельности подразделений, особенностей региональных рынков труда, а также индивидуального вклада каждого члена команды. Оценка результативности деятельности высшего руководства проводится с учетом ключевых показателей эффективности, утверждаемых Советом директоров.

Привлечение высокопрофессиональных пилотов – одна из ключевых задач Компании. Аэрофлот обеспечивает конкурентоспособный уровень оплаты труда пилотов, проводит индексацию окладов и осуществляет единовременные выплаты при трудоустройстве. Аэрофлот компенсирует расходы, связанные с обучением пилотов.

Компания активно развивает нематериальные формы мотивации труда. В соответствии с Коллективным договором за достижение высоких показателей в работе

Аэрофлот награждает лучших сотрудников к профессиональным праздникам, знаменательным и памятным датам в истории страны и авиакомпании.

В 2018 году к 95-летию Аэрофлота за заслуги в развитии воздушного транспорта и высокие показатели в профессиональной деятельности коллективу ПАО «Аэрофлот» была объявлена Благодарность Президента Российской Федерации. В отчетном периоде 27 сотрудников Аэрофлота награждены государственными наградами Российской Федерации, 244 сотрудника – наградами Минтранса России и других ведомств. Шести работникам объявлена Благодарность Президента Российской Федерации. Корпоративными наградами отмечены более 1200 человек, из них 5 работников награждены почетным знаком «Отличник Аэрофлота», 521 работник – Почетной грамотой ПАО «Аэрофлот», 64 работника – нагрудным знаком «За доблестный труд в Аэрофлоте».

### **Социальная поддержка персонала**

Аэрофлот неизменно привержен социально ответственной политике в отношении своих работников, что способствует привлечению в компанию квалифицированных специалистов, повышению эффективности работы, улучшению атмосферы в коллективе, повышению лояльности персонала, формированию благоприятного рабочего климата, а также поддержанию имиджа Аэрофлота и Группы «Аэрофлот» как социально ответственного предприятия.

Социальная политика ПАО «Аэрофлот» базируется на коллективном договоре и действующих нормативных документах. Совместным решением работодателя и представителя работников от 10 августа 2017 года действие коллективного договора было продлено до 1 декабря 2020 года. При этом в полном объеме сохранены все условия, гарантийные меры, социальные льготы и привилегии для работников. Социальный пакет, установленный коллективным договором, значительно превышает объем льгот и компенсаций, предусмотренный действующим трудовым законодательством.

ПАО «Аэрофлот» и дочерние компании реализуют ряд социальных программ, которые способствуют обеспечению социальной защищенности персонала.

#### *Негосударственное пенсионное обеспечение*

В ПАО «Аэрофлот» действует система негосударственного пенсионного обеспечения (НПО), которая основана на принципе взаимного участия работника и работодателя. Негосударственная пенсия формируется из ежемесячных пенсионных взносов работника, ежеквартальных доплат компании, зачисляемых на индивидуальный накопительный пенсионный счет работника и ежегодного инвестиционного дохода, начисляемого негосударственным пенсионным фондом на сумму взносов работника и доплат работодателя.

Программу НПО для работников Аэрофлота реализуют два корпоративных негосударственных пенсионных фонда: АО «НПФ Открытие» (с 28 декабря 2018 года является правопреемником АО «НПФ РГС») и АО «НПФ Сбербанк». В корпоративной программе НПО принимают участие 6,2 тыс. работников. В 2018 году на личные взносы участников программы НПО начислялась доплата от авиакомпании в размере 20%.

В целях привлечения и удержания в Компании ключевых специалистов из числа командиров воздушных судов реализуется специальный пенсионный план – программа «Золотой якорь». Участникам программы Компания начисляет ежегодные бонусы на именной пенсионный счет в корпоративном негосударственном фонде. Размер бонуса увеличивается за каждый последующий год работы в авиакомпании.

В соответствии с Положением о НПО, при увольнении работников на пенсию авиакомпания дополнительно к накопительной пенсии назначает участникам программы

корпоративную пенсию. По состоянию на конец 2018 года корпоративную пенсию получали 4,2 тыс. бывших сотрудников Компании.

Одновременно с программой НПО действует поощрительная программа обязательного пенсионного страхования по софинансированию накопительной части государственной пенсии. Участникам программы работодатель отчисляет дополнительный страховой взнос на личный пенсионный накопительный счет работника в размере от 30 до 50% от взноса работника.

#### *Санаторно-курортное лечение*

В рамках программы санаторно-курортного лечения работники и члены их семей направляются в санаторно-курортные учреждения различных регионов России и за рубеж (по медицинским показаниям). В 2018 году в санаторно-курортных учреждениях прошли лечение 3,8 тыс. человек, в том числе 797 детей сотрудников совместно с родителями прошли лечение по программе «Здоровый ребенок».

Для летного состава была организована специальная реабилитационно-восстановительная программа в Чехии, лечение по которой прошли 420 пилотов и бортпроводников. Всего в программу 2018 года было включено 13 санаториев.

В 2018 году в программу санаторно-курортного лечения и оздоровительного отдыха работников и членов их семей были включены программы добровольного медицинского страхования и предупреждения травматизма и профессиональных заболеваний.

#### *Спортивные мероприятия*

В 2018 году были арендованы спортивные площадки для постоянно действующих спортивных секций по футболу, волейболу, хоккею и теннису. Спортивные команды Аэрофлота успешно выступили в турнирах по мини-футболу ко Дню гражданской авиации, на Кубок авиации и космонавтики, на Кубок авиаотрасли и во внутрикорпоративном футбольном турнире. Хоккейная команда авиакомпании провела товарищеский матч со сборной Yvon Lambert & LHL из Канады. Сотрудникам Компании в течение года предоставлялись абонементы в фитнес-клубы.

#### *Корпоративные мероприятия*

К 95-летию Аэрофлота организован комплекс праздничных мероприятий, в том числе праздничный концерт в Государственном Кремлевском дворце и торжественный прием для ветеранов ПАО «Аэрофлот» в гостинице «Новотель».

#### *Предоставление служебного жилья ключевым специалистам*

В течение года региональным ключевым специалистам Компании предоставлялось служебное жилье вблизи аэропорта Шереметьево – в среднем ежедневно предоставлялось 1,6 тыс. мест (85% приходилось на летный состав). Основной зоной проживания является Летный городок Аэрофлота, расположенный в ГК «Озеро Круглое».

#### *Предоставление служебного автотранспорта и служебных автостоянок*

Аэрофлот предоставляет корпоративный автотранспорт для перевозки сотрудников к месту работы в офисы Компании, расположенные в районе аэропорта Шереметьево. В 2018 году ежедневно служебным транспортом перевозилось около 3,6 тыс. работников Компании.

Компания арендует 7 автостоянок в районах, прилегающих к аэропорту Шереметьево. Всего в 2018 году сотрудники Компании ежедневно занимали в среднем 3,2 тыс. машино-мест на служебных автостоянках.

### *Предоставление материальной помощи*

В 2018 году 216 работникам и бывшим работникам Компании была оказана материальная помощь в связи со сложными жизненными ситуациями.

### *Возмещение затрат на содержание детей в детских дошкольных учреждениях*

В 2018 году возмещение родительской платы за содержание ребенка в ДОУ получили 2,5 тыс. сотрудников Компании.

### *Дополнительные социальные льготы для летного состава*

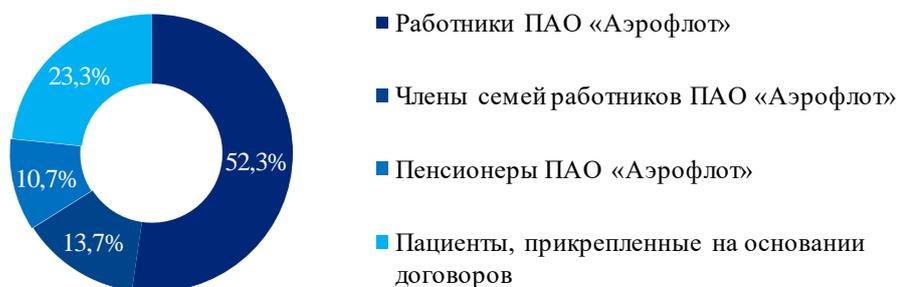
Для летного состава предусмотрен ряд дополнительных социальных льгот, включая:

- ежегодный оплачиваемый отпуск в размере 70 дней – самый продолжительный в гражданской авиации,
- специальные программы страхования,
- возможность бесплатного посещения спортивных площадок для тренировок по различным видам спорта.

### *Медицинский центр Аэрофлота*

Для сотрудников, членов их семей и пенсионеров ПАО «Аэрофлот» работает корпоративный медицинский центр. Проводится врачебно-летная экспертиза и реабилитация летного состава и бортпроводников, предполетные медосмотры. В медицинском центре действуют поликлиника, стационар, амбулаторная хирургия с дневным стационаром и центр лабораторных исследований. В 2018 году в поликлинике медицинского центра зарегистрировано 248,1 тыс. амбулаторных посещений, принято 67,4 тыс. пациентов.

### **Контингент пациентов, прикрепленных на медицинское обслуживание в медицинском центре ПАО «Аэрофлот», 2018 год**



### *Дочерние компании*

В дочерних компаниях действует ряд аналогичных социальных программ для персонала, включая программу негосударственного пенсионного обеспечения, санаторно-курортное лечение и отдых работников и членов их семей, служебный транспорт и служебные автостоянки, компенсацию расходов за аренду жилья, культурно-массовые и спортивно-оздоровительные мероприятия, материальную помощь работникам и ветеранам.

### **Социальное партнерство**

В ПАО «Аэрофлот» действуют 10 первичных профсоюзных организаций четырех различных профсоюзов, включая Профсоюз авиаработников города Москвы,

Шереметьевский профсоюз летного состава, Шереметьевский профсоюз бортпроводников, Общероссийский профсоюз работников инженерно-авиационных служб гражданской авиации. Общая численность членов всех профсоюзных организаций составляет около 9 тыс. человек. Интересы сотрудников представляет Единый представительный орган работников, в который вошли представители большинства первичных профсоюзных организаций.

### Охрана и безопасность труда

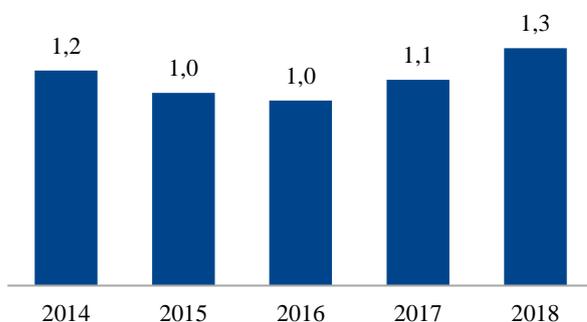
В ПАО «Аэрофлот» действует система охраны труда, выстроенная в соответствии с применимыми требованиями и лучшими отраслевыми практиками. Аэрофлот обладает сертификатом соответствия организации работ по охране труда установленным государственным нормативным требованиям. Компания стремится исключить случаи производственного травматизма и профессиональных заболеваний и принимает меры для предупреждения опасных ситуаций.

Компания занимается обучением сотрудников и регулярно проводит инструктажи по вопросам охраны труда, профилактике профессиональных заболеваний и предотвращению случаев травматизма. Для профилактики профессиональных заболеваний проводятся периодические медицинские осмотры.

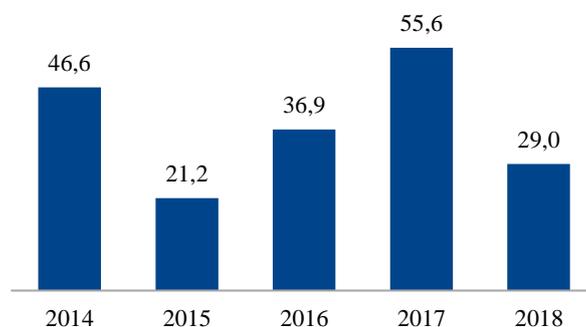
В 2018 году произошло 27 несчастных случаев. Удельный показатель травматизма (численность пострадавших от несчастных случаев в расчете на 1 тыс. работников) составил 1,27 чел. Удельный показатель тяжести травматизма в 2018 году (количество дней временной нетрудоспособности на одного пострадавшего) составил 29,0.

В соответствии с Федеральным законом № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» в ПАО «Аэрофлот» по состоянию на конец 2018 года специальная оценка условий труда проведена на 6 085 рабочих местах, из которых 4 449 признаны допустимыми. По результатам оценки работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, установлена доплата в размере от 4 до 24%. Летному составу, бортпроводникам, бортпроводникам-инструкторам, бортпроводникам-инспекторам, старшим бортпроводникам, другим летным специалистам, выполняющим работу на борту воздушного судна в полете, установлена доплата за условия труда в размере 24%.

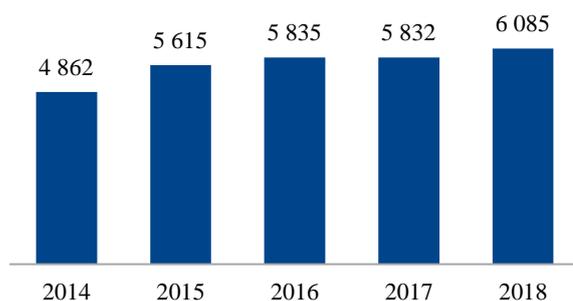
**Численность пострадавших от несчастных случаев в расчете на 1 тыс. работников ПАО «Аэрофлот», чел.**



**Количество дней временной нетрудоспособности на одного пострадавшего по ПАО «Аэрофлот»**



#### Количество рабочих мест, для которых была произведена специальная оценка условий труда



#### *Режим труда и отдыха членов летных и кабинных экипажей*

Режим труда и отдыха членов летных и кабинных экипажей Аэрофлота соответствует действующему законодательству Российской Федерации и Положению о режиме рабочего времени и времени отдыха членов экипажей воздушных судов ПАО «Аэрофлот».

Продолжительность полетного времени при выполнении полетов на всех типах воздушных судов не может превышать 80 часов в месяц и 800 часов за календарный год. С письменного согласия работника продолжительность полетного времени может быть увеличена до 90 часов в месяц и до 900 часов за календарный год. Членам летных и кабинных экипажей установлена доплата за работу во вредных и/или опасных условиях труда, а также дополнительные дни отпуска.

### **2.8.3. Содействие развитию регионов и благотворительность**

ПАО «Аэрофлот» как социально ответственная компания реализует множество проектов в области благотворительности. Авиакомпании Группы участвуют в программах повышения транспортной доступности, внося вклад в экономическое и социальное развитие регионов, а также поддерживают инициативы в сфере культуры и спорта. Группа «Аэрофлот» играет активную роль в жизни общества, оказывает постоянную поддержку благотворительным организациям и содействует проведению социально значимых акций. Компания осуществляет поддержку социально незащищенных групп населения, в том числе детей и ветеранов. Дочерние компании Группы стремятся принимать участие в благотворительных акциях Аэрофлота, а также оказывают помощь в регионах.

Аэрофлот всегда приходит на помощь своим гражданам, оказывающимся в чрезвычайной ситуации в результате вооруженных конфликтов и стихийных бедствий в самых разных районах земного шара. Воздушные суда авиакомпании, наряду с самолетами МЧС, неоднократно осуществляли вывоз пассажиров из «горячих точек».

#### **Обеспечение транспортной доступности**

Обеспечение транспортной доступности, в том числе отдаленных регионов России, и повышение мобильности населения остаются приоритетными задачами Группы «Аэрофлот». Авиакомпания «Аэрофлот» имеет развитую маршрутную сеть и принимает участие в программе дотируемых государством социальных перевозок между городами Дальнего Востока и европейской части России.

С 2015 года авиакомпания «Аэрофлот» реализует программу «плоских» тарифов. Это единые тарифы в экономическом классе с фиксированной ценой, которая не зависит от даты приобретения билета. Воспользоваться «плоскими» тарифами может любой пассажир, независимо от возраста и региона проживания. «Плоские» тарифы имеют

исключительно социальное значение. Их цель – делать возможным стабильное и доступное воздушное сообщение отдаленных и стратегически важных регионов с центром европейской части страны. В настоящее время «плоские» тарифы действуют на рейсах авиакомпании «Аэрофлот» из Москвы во Владивосток, Южно-Сахалинск, Хабаровск, Петропавловск-Камчатский, Магадан, Симферополь, Калининград и в обратном направлении. С 2018 года к программе присоединилась авиакомпания «Россия», что позволило существенно увеличить общий объем перевозок пассажиров на Дальний Восток.

Аэрофлот продлил действие программы перевозок по единому тарифу на дальневосточные направления на 2019 год, как на собственные рейсы, так и на рейсы дочерней авиакомпании «Россия». Всего в 2018 году по программе «плоских» тарифов (с учетом рейсов авиакомпании «Россия») перевезено 2,2 млн пассажиров, что на 41,3% больше, чем в 2017 году. Всего за период действия программы с 2015 года перевезено 6,8 млн пассажиров.

Группа «Аэрофлот» уделяет особое внимание развитию внутрироссийской маршрутной сети. В частности, в 2018 году были открыты собственные рейсы авиакомпании «Аэрофлот» из Москвы в города Северного Кавказа: Владикавказ, Грозный, Махачкалу, Назрань, Нальчик, а также в города Приволжья – Ижевск и Ульяновск.

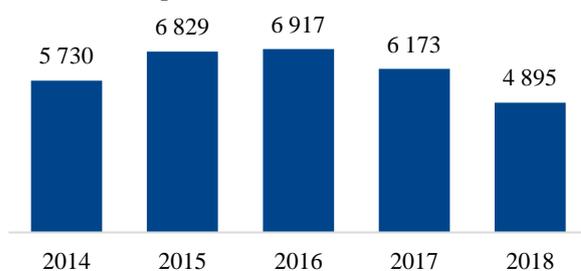
Социально значимыми рейсами «Авроры» внутри Сахалинской области воспользовались 75,7 тыс. пассажиров, на рейсах внутри Приморского края было перевезено 35,0 тыс. пассажиров. С июня 2018 года (начало выполнения рейсов) внутри Хабаровского края было перевезено 19,7 тыс. пассажиров. Всего на местных линиях (внутри региона) было перевезено 130,5 тыс. пассажиров (в 2017 году: 99,5 тыс. пассажиров).

### **Поддержка благотворительных организаций и социально значимые акции**

#### *Проект «Мили милосердия»*

Уже десять лет Аэрофлот реализует проект «Мили милосердия», запущенный в 2008 году. Участники программы лояльности «Аэрофлот Бонус» могут пожертвовать накопленные мили в благотворительные фонды «Подари жизнь», «Линия жизни», Российский фонд помощи ИД «Коммерсантъ» и Международный благотворительный фонд Владимира Спивакова. Эти мили превращаются в авиабилеты для тяжелобольных детей, нуждающихся в лечении в других городах и странах. В 2018 году на нужды благотворительных фондов было выписано 4 895 билетов и пожертвовано более 122 млн миль.

#### **Количество билетов, выписанных в рамках проекта «Мили милосердия»**



#### *Программа «Поезд надежды»*

В 2018 году Аэрофлот по традиции поддержал программу «Детский рейс «Поезд надежды», организованную ГРК «Радио России» в рамках социального проекта «Детский

вопрос». «Поезд надежды» – благотворительный проект, который помогает детям, оставшимся без родителей, обрести семьи. В рамках проекта Компания обеспечивает бесплатную перевозку детей и потенциальных усыновителей.

#### *Оказание помощи детским домам*

В 2018 году Аэрофлот продолжил оказывать благотворительную помощь двум детским домам: Покровскому детскому дому во Владимирской области и школе-интернату им. Преподобного Сергия в Московской области. Расходы на оказание благотворительной помощи детским домам в 2018 году составили 17 млн руб.

Был организован оздоровительный отдых для воспитанников Покровского детского дома, оборудована спортивная площадка с уличными тренажерами, организованы ремонтные работы в помещениях детского дома, приобретено медицинское оборудование, мебель, а также компьютеры. В преддверии новогодних праздников для воспитанников детского дома были приобретены праздничные подарки.

В школе-интернате им. Преподобного Сергия были организованы ремонтные работы, приобретен туристический автобус. Организованы мастер-классы по кудо и футболу и благотворительная выставка изделий декоративно-прикладного искусства, изготовленных воспитанниками школы-интерната.

#### *Адресная помощь*

В течение года Аэрофлот оказал финансовую поддержку фонду «Звезды детям», Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество», Фонду развития современного искусства, Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей», Всероссийской общественной организации «Клуб юных хоккеистов «Золотая шайба» имени А. В. Тарасова».

В 2018 году Аэрофлот оказал содействие Благотворительному фонду Алины Кабаевой в проведении ежегодного фестиваля художественной гимнастики «Алина» с участием талантливых детей из разных городов России, обеспечив льготный перелет для детей и их сопровождающих.

Компания оказала информационную поддержку организаторам благотворительного забега «Бегим на помощь», основной целью которого является сбор средств в помощь детям с онкологическими заболеваниями.

В связи с трагедией в Кемерове были временно заморожены цены на билеты в Кемерово из Москвы и обратно – только минимальные тарифы в экономическом классе. Аэрофлот также организовал бесплатный перелет в Москву семьям пострадавших при взрыве и стрельбе в колледже в Керчи.

#### *Ежегодная акция ко Дню Победы*

В честь 73-й годовщины победы в Великой Отечественной войне Аэрофлот провел традиционную акцию для ветеранов в период с 3 по 12 мая 2018 года. Аэрофлот первым из российских перевозчиков ввел традицию предоставлять ветеранам Великой Отечественной войны возможность бесплатного перелета на своих рейсах еще в 2001 году. За все время проведения акции ее участниками стали около 80 тыс. человек.

Дочерняя авиакомпания «Россия» приняла активное участие в памятных мероприятиях, посвященных Дню снятия блокады Ленинграда, включая посещение исторического парка «Россия – моя история» и организацию других экскурсий. Ко Дню Победы ветераны Великой Отечественной войны получили денежные выплаты.

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

Аэрофлот ежемесячно предоставляет продуктовые наборы ветеранам ВОВ – бывшим сотрудникам Аэрофлота. На обеспечение продуктовыми наборами ветеранов в 2018 году было выделено 8,7 млн руб.

### *Помощь пассажирам, срочно нуждающимся в перелете в силу чрезвычайных обстоятельств*

Аэрофлот оказывает поддержку пассажирам, срочно нуждающимся в перелете в силу чрезвычайных обстоятельств. Программа действует на внутренних рейсах повышенного спроса, где предложение наиболее дешевых классов бронирования в экономическом салоне уже исчерпано.

## **Проекты в сфере культуры и социального развития**

В сотрудничестве с Международным аэропортом Шереметьево Аэрофлот провел праздничные мероприятия для юных пассажиров, посвященные Международному дню защиты детей. Аэрофлот и Шереметьево стали участниками всероссийской акции «Ночь музеев»: музей Аэрофлота и музей истории аэропорта подготовили увлекательное мероприятие для взрослых и юных любителей авиации.

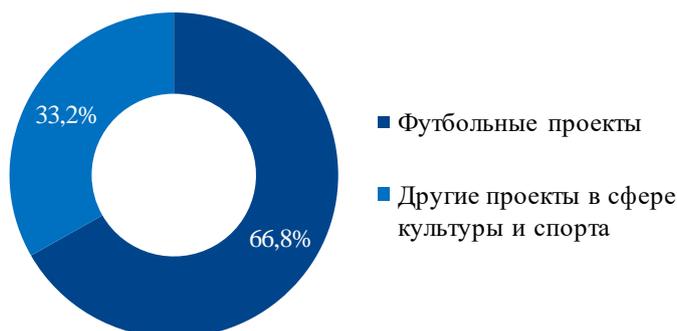
Компания продолжила оказывать поддержку АО «Роскино», деятельность которого направлена на продвижение российского кинематографа на международных кинофестивалях. В 2018 году Аэрофлот также поддержал Международный молодежный конкурс социальной антикоррупционной рекламы «Вместе против коррупции», который проводился Генеральной прокуратурой Российской Федерации.

Дочерние авиаперевозчики Аэрофлота тоже реализуют проекты в области социального развития и благотворительности в регионах присутствия. Так, в 2018 году авиакомпания «Аврора» участвовала в фестивале авиации и музыки «Крылья Сахалина», в городском шествии на день города в Южно-Сахалинске и Артеме. В отчетном периоде были организованы экскурсии в аэропорт с посещением воздушных судов для детей сотрудников компании и учащихся школ Южно-Сахалинска.

## **2.8.4. Спонсорство**

В 2018 году Аэрофлот продолжил оказывать спонсорскую поддержку спортивным организациям и культурным проектам. Сумма расходов на оказание спонсорской поддержки составила 1,8 млрд руб., что в целом соответствует уровню предыдущих лет (в 2017 году – 2,0 млрд руб.).

### **Общая структура расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты, 2018 год**



ПАО «Аэрофлот» традиционно поддерживает российский спорт. В 2018 году Аэрофлот являлся партнером и оказывал поддержку:

- Олимпийскому и Паралимпийскому комитету России;
- Российскому футбольному союзу;
- Федерации велосипедного спорта России;
- Всероссийской федерации танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла;
- Российской федерации баскетбола;
- Всероссийской федерации волейбола;
- Федерации настольного тенниса России;
- Ассоциации гольфа России;
- Федерации регби России;
- Федерации бокса России.

Авиакомпании «Аэрофлот» и «Аврора» осуществили перевозку российских спортсменов, принимавших участие в XXIII зимних Олимпийских играх 2018 года в Республике Корея.

На протяжении многих лет Аэрофлот выступает официальным авиаперевозчиком профессионального футбольного и баскетбольного клубов ЦСКА. Благодаря широкому рекламному присутствию бренда «Аэрофлот» на матчах с участием команд ЦСКА Компания получает доступ к многомиллионной аудитории болельщиков клубов.

Совместно с Российской шахматной федерацией в 2018 году Аэрофлот провел традиционный международный шахматный турнир Aeroflot OPEN, ставший за 16 лет существования одним из самых популярных среди международных шахматистов.

В 2018 году Аэрофлот оказал поддержку конкур клубу «Отрадное» в рамках проведения этапа Кубка мира по конкуру.

Кроме того, в отчетном периоде Аэрофлот в третий раз поддержал проведение церемонии вручения национальной музыкальной премии «Золотой граммофон».

На международной арене рост узнаваемости бренда авиакомпании «Аэрофлот» как премиального авиаперевозчика обеспечивается благодаря партнерству с футбольным клубом «Манчестер Юнайтед».

## 2.8.5. Экология и охрана окружающей среды

ПАО «Аэрофлот» как ведущий авиаперевозчик России осознает свою ответственность за обеспечение высокой экологической эффективности и устойчивого экологического равновесия во всех сферах деятельности.

Экологическая политика ПАО «Аэрофлот» направлена на повышение энергетической и экологической эффективности. Одним из ключевых принципов авиакомпании является повышение топливной эффективности парка воздушных судов, что позволяет снизить нагрузку на окружающую среду при одновременном сокращении одной из главных статей производственных расходов.

В ПАО «Аэрофлот» действует система экологического менеджмента. В 2018 году компания успешно прошла сертификационный аудит интегрированной системы менеджмента и подтвердила ее соответствие международным стандартам ISO 9001 и 14001. Внешний аудит проводился органом по сертификации TÜV Rheinland по требованиям международных стандартов ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества» и ISO 14001:2015 «Система экологического менеджмента».

АО «Авиакомпания «Россия» в 2018 году также успешно прошла инспекционный контроль на соответствие требованиям ISO 9001:2015, подтвердив действие сертификата. АО «Авиакомпания «Аврора» в 2018 году успешно прошла сертификационный аудит эксплуатационной безопасности IATA (IOSA), тем самым подтвердив свою регистрацию в качестве оператора IOSA.

В рамках принятой экологической политики установлены экологические цели и задачи, разработаны и внедрены процедуры экологического менеджмента. Основные направления экологической политики включают:

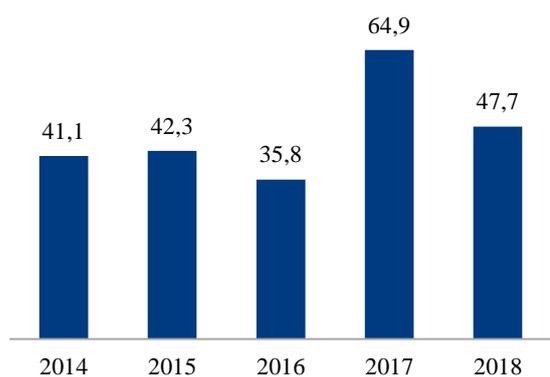
- поддержание работы и совершенствование системы экологического менеджмента;
- сокращение энергоемкости операционной деятельности за счет модернизации парка, замены устаревших энергоемких типов самолетов на топливэффективные;
- оптимизацию маршрутной сети и применение новых техник пилотирования, способствующих снижению шума и выбросов загрязняющих веществ от двигателей ВС в атмосферу;
- управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья;
- мониторинг, анализ и внедрение новых возможностей улучшения экологических показателей;
- повышение уровня информированности сотрудников ПАО «Аэрофлот» в области охраны окружающей среды, поощрение бережного расходования ресурсов и воспитание культуры утилизации отходов.

Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 04.06.2008 № 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики» продолжает действовать «Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности ОАО «Аэрофлот» до 2020 года».

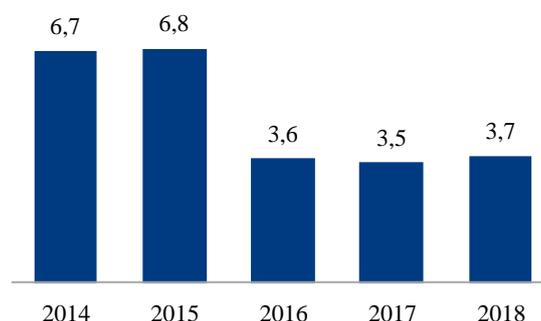
Комплекс мероприятий по энергосбережению позволит ПАО «Аэрофлот» экономить до 1,5 млн тонн авиатоплива в год и снизить его удельный расход на 43,6% до 2020 года.

Общие расходы ПАО «Аэрофлот» на охрану окружающей среды в 2018 году составили 47,752 млн руб.

**Общие расходы на охрану окружающей среды, млн руб.**



**Плата за негативное воздействие на окружающую среду, млн руб.**



### **Система менеджмента качества**

В ПАО «Аэрофлот» действует система управления, основным элементом которой является система менеджмента качества (СМК). В соответствии с международными, национальными и внутренними стандартами отдел управления СМК развивает программу управления качеством. Система позволяет следить за тем, чтобы продукты и услуги структурных подразделений ПАО «Аэрофлот» и поставщиков услуг отвечали требованиям ПАО «Аэрофлот» в области безопасности полетов, авиационной безопасности и уровня качества обслуживания.

В целях минимизации рисков, влияющих на безопасность полетов и качество, ПАО «Аэрофлот» продолжает принимать активное участие в пулах IATA:

- Пул контроля качества топлива (IFQP)
- Пул контроля качества противообледенительной защиты ВС (DAQCP)
- Пул контроля безопасности наземного обслуживания (ISAGO)

Развитие СМК в Группе «Аэрофлот» происходит наряду с совершенствованием системы оценки эффективности на базе КПЭ и результативности реализации требований внутренних и внешних стандартов системы управления как в периметре как ассоциации IATA и альянса SkyTeam, так и Группы «Аэрофлот».

В 2018 году продолжилось развитие СМК авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по следующим направлениям:

- мониторинг выполнения дочерними авиакомпаниями требований стандартов Группы «Аэрофлот»;
- консультирование и методическое сопровождение подготовки к прохождению авиакомпаниями сертификационных аудитов на соответствие требованиям стандартов IOSA и ISO;
- координация и контроль выполнения требований EU ETS;
- координация и мониторинг мероприятий по реализации требований CORSIA.

Для дальнейшего развития СМК ПАО «Аэрофлот» внедряет инновационные подходы к управлению и оптимизирует внутренние процессы, используя инструменты, не имеющие аналогов на российском рынке авиаперевозок. Эта работа направлена на повышение качества услуг и обеспечение высокого уровня безопасности полетов для пассажиров авиакомпании.

## Топливная эффективность и охрана атмосферного воздуха

Управление топливной эффективностью – одно из приоритетных направлений деятельности Компании. ПАО «Аэрофлот» стремится повышать топливную эффективность, что, в свою очередь, способствует снижению выбросов парниковых газов в атмосферу. Практически весь парк воздушных судов Аэрофлота соответствует нормам ИКАО по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу.

В ПАО «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. Мониторинг и учет выбросов CO<sub>2</sub> ПАО «Аэрофлот» ведется по всей маршрутной сети.

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» прошло аудит годового отчета по выбросам CO<sub>2</sub> за 2017 год, по результатам которого выбросы CO<sub>2</sub> были компенсированы за счет покупки недостающих квот на европейской бирже.

В целях повышения топливной эффективности и, соответственно, сокращения выбросов CO<sub>2</sub> наряду с мероприятиями по обновлению парка самолетов, в Аэрофлоте ежегодно разрабатывается Программа повышения топливной эффективности и сокращения расходов на ГСМ. В 2018 году проводились следующие мероприятия:

- нормирование количества перезаправляемого топлива;
- минимизация разницы между прогнозируемой и фактической загрузками ВС;
- управление центровкой воздушного судна;
- оптимальное использование вспомогательной силовой установки;
- снижение расхода авиатоплива за счет сокращения количества заправляемой воды;
- использование наземных средств кондиционирования воздуха и подогрева кабины и салонов ВС при подготовке к вылету;
- улучшение аэродинамики ВС за счет качественной мойки поверхности фюзеляжа;
- повышение эффективности работы авиадвигателей за счет мойки газоздушного тракта;
- снижение взлетного веса ВС благодаря учету веса кухонного оборудования, рационов питания и предметов комфорта.

В результате выполнения этих мероприятий удалось сократить количество потребляемого топлива на 14 678,9 т, что соответствует сокращению выбросов CO<sub>2</sub> на 46 341,3 т CO<sub>2</sub>.

### Динамика показателей расхода авиатоплива и объема выбросов CO<sub>2</sub> по авиакомпании «Аэрофлот»

	2014	2015	2016	2017	2018
Расход топлива, т	2 028 842	2 183 335	2 365 190	2 588 100	2 798 389
Удельный расход топлива, г/ткм	301,6	299,2	286,3	277,6	283,5
Объем выбросов CO <sub>2</sub> , т	6 390 852,3	6 877 505,3	7 450 348,5	8 152 515	8 806 136
Удельный выброс CO <sub>2</sub> , г/ткм	950,7	943,5	902,8	875,1	895,1

## Объемы выбросов парниковых газов

Год	Выбросы парниковых газов, т			Удельные выбросы парниковых газов, г/пкм		
	«Аэрофлот»	«Россия»	«Аврора»	«Аэрофлот»	«Россия»	«Аврора»
2014	6 390 852,3	620 989,83	201 568,71	95,2	61,2	117,7
2015	6 877 505,3	384 095,50	223 436,97	92,7	44,2	119,4
2016	7 450 348,5	751 799,80	252 398,65	90,2	40,2	113,5
2017	8 152 515	2 076 649,27	267 799,62	88,9	36,8	113,2
2018	8 806 136	2 444 732,94	269 496,28	89,9	82,6	108,2

Аэрофлот информирует пассажиров об углеродном следе при выполнении полетов: на корпоративном сайте размещен онлайн-калькулятор выбросов CO<sub>2</sub>, который рассчитывает степень воздействия авиаперевозки пассажира на окружающую среду.

### Участие в рейтинге CDP

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» продолжило участие в международном рейтинге Carbon Disclosure Project (CDP), который предусматривает раскрытие информации в сфере управления вопросами изменения климата и выбросов парниковых газов. В рамках CDP компании из разных стран предоставляют сведения о выбросах парниковых газов и о деятельности в сфере изменения климата. Популярность рейтинга ежегодно растет как среди компаний, так и среди инвесторов.

Рейтинг «ПАО Аэрофлот» по сравнению с прошлым годом остался на прежнем уровне (рейтинг D). В целях повышения рейтинга CDP запланировано выполнение ряда мероприятий, направленных на создание в ПАО «Аэрофлот» корпоративной системы управления выбросами парниковых газов. Главной задачей системы является мониторинг прямых и косвенных выбросов парниковых газов, подготовка и верификация отчетов о выбросах парниковых газов в соответствии с требованиями ISO 14064.

### Рациональное использование водных ресурсов

Аэрофлот работает над обеспечением рационального использования водных ресурсов и снижением негативного воздействия на водные объекты.

В 2018 году была проведена реконструкция очистных сооружений ливневых сточных вод с территории офисного комплекса ПАО «Аэрофлот» в Мелькисарово. Ежемесячно проводился контроль эффективности работы очистных сооружений, качества сточных и поверхностных вод, сбрасываемых с очистных сооружений офисного комплекса. Превышений предельно допустимых концентраций загрязняющих веществ в сточных водах за 2018 год не зафиксировано. Составлен отчет по результатам наблюдений за особенностями водного объекта от воздействия сброса сточных и дренажных вод с очистных сооружений за 2017 год.

Аэрофлот своевременно раскрывает всю необходимую экологическую информацию по использованию водных ресурсов природоохранным органам.

В 2018 году проводились работы по исследованию выбросов загрязняющих веществ в атмосферу на участке окраски в департаменте наземного обеспечения перевозок. Превышений разрешенных нормативов выбросов не выявлено.

**Использование воды ПАО «Аэрофлот»\*, тыс. куб. м**

	2016	2017	2018
Всего:	134,2	135,4	154,1
из водоканала	134,2	135,4	154,1

**Общий объем сбросов ПАО «Аэрофлот» использованной воды\*, тыс. куб. м<sup>3</sup>**

	2016	2017	2018
Всего:	134,9	136,3	151,8
из них: очищенная вода (поверхностные стоки с территории офисного комплекса, зданий и сооружений)	1,2	1,4	3,1
передано на очистку другим предприятиям (канализация)	133,7	134,9	148,7

\* Данные по Москве и Московской области. В годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2017 год аналогичные данные представлены только по офисному комплексу Мелькисарово.

**Сокращение объемов отходов производства и потребления и их утилизация**

Аэрофлот работает над организацией мест накопления отходов производства и их селективного сбора. В 2018 году оборудованы дополнительные места накопления отходов по видам и классам опасности. Специалисты Компании проводили проверки состояния территорий и мест временного накопления отходов производственной деятельности, а также вели ежеквартальный учет образования и движения отходов производства и потребления. Природоохранным органам были предоставлены все необходимые отчетные документы в области экологии.

В 2018 году было передано на утилизацию 9,6 т бумаги и картона, что позволило сохранить 95 деревьев и сократить выбросы CO<sub>2</sub> на 16,3 т.

В целях повышения компетентности сотрудников в области охраны окружающей среды Аэрофлот регулярно проводит семинары и вебинары по вопросам экологии.

Существенных разливов загрязняющих веществ ПАО «Аэрофлот» в 2018 году не зафиксировано.

**Общая масса отходов по классам опасности, тонны**

	2014	2015	2016	2017	2018
Всего	9066,3	9777,2	8852,8	8365,7	9207,7
из них:					
I класс опасности	3,2	2,2	3,9	2,4	2,1
II класс опасности	5,7	1,4	4,8	6,4	5,3
III класс опасности	1337,5	2448,5	2508,3	2353,4	3038,4
IV класс опасности	7320,1	6919,6	5643,7	5352,1	5434
V класс опасности	399,8	405,5	692,0	651,4	728

**Общая масса отходов по методам обращения, тонны**

	2014	2015	2016	2017	2018
передано на обработку	7,7	4,7	8,1	3,879	8,95
передано на утилизацию	313,3	308,5	250,6	258,3	290,7
передано на обезвреживание	1188,7	2325,6	2430,1	2847,7	5877,9
размещено на полигоне	7556,6	7138,4	6164	5255,8	5504

Сведения о расходовании ПАО «Аэрофлот» энергетических ресурсов, 2018 год

Наименование	Фактический расход	
	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
АвиаГСМ – всего, т	2 824 654	126 412 869
Тепловая энергия*, Гкал	42 965	70 459
Электрическая энергия *, кВт-ч	29 546 700	130 665
АвтоГСМ – всего, л	5 726 270	227 347
Авиационные масла, л	292 293	213 901

*\*Без представительств и филиалов.*

## 2.8.6. Закупочная деятельность

Группа «Аэрофлот» работает с широким кругом поставщиков и использует современные конкурентные способы закупок. В число ключевых принципов Группы входят равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупок.

Закупочная деятельность в Группе «Аэрофлот» организована в соответствии с Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ, с Положением о закупках товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот», соответствующими положениями дочерних компаний, а также иными применимыми нормативно-правовыми актами, утверждаемыми Правительством Российской Федерации.

### Принципы закупочной деятельности:

- информационная открытость закупок;
- целевое и экономически эффективное расходование денежных средств на приобретение товаров, работ, услуг, реализация мер, направленных на сокращение издержек;
- отсутствие ограничения допуска к участию в закупке путем установления неизмеряемых требований к участникам закупки;
- равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки.

### Основные цели закупочной деятельности:

- своевременное, бесперебойное обеспечение авиатопливом воздушных судов;
- своевременное и полное удовлетворение потребностей компании в товарах и услугах;
- эффективное использование денежных средств;
- развитие добросовестной конкуренции;
- повышение доли закупок, проводимых на конкурентной основе;
- повышение доли закупок в электронной форме;
- поддержка субъектов малого и среднего бизнеса.

### Основные показатели закупочной деятельности Группы «Аэрофлот»

Показатель	2018
Общий объем закупок в 2018 году, млн руб. *	750 463
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	30,8
В том числе доля закупок, проведенных конкурентными способами в электронной форме, %	86,8
Доля закупок у единственного источника, %	69,2
Экономия по проведенным в 2018 году конкурентным закупкам, млрд руб. **	7,5
Среднее количество участников конкурентных закупок	3
Доля закупок у субъектов СМСП, %	78,0

\* Объем закупок рассчитан, как общая сумма платежей, проведенных в отчетном году по договорам, заключенным по результатам процедур закупки.

\*\* Экономия рассчитана, как разница между начальной (максимальной) ценой конкурентной процедуры и ценой победителя торгов без учета процедур, НМЦ которых формируется посредством ставки, тарифа или формулы.

## Основные показатели закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»

Показатель	2017	2018
Общий объем закупок, млн руб.	448 299,9	544 448
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	62,3	40,5
В том числе доля закупок, проведенных конкурентными способами в электронной форме, %	61,1	88,4
Доля закупок у единственного источника, %	62,3	59,5
Экономия по проведенным конкурентным закупкам (без учета авиатоплива), млрд руб.	5,3	3,5
Среднее количество участников конкурентных закупок	3,3	3
Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства, %	89,4	85,2

Объем закупок Группы «Аэрофлот» в 2018 году составил 750,5 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами, составила 30,8% (в стоимостном выражении), среди них 86,8% пришлось на закупки, проведенные конкурентными способами в электронной форме.

Объем закупок ПАО «Аэрофлот» в 2018 году составил 544,4 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами, составила 40,5% (в стоимостном выражении). Доля закупок, проведенных конкурентными способами в электронной форме, составила 88,36%, что соответствует требованиям Росимущества (указание от 21 января 2011 года № ГН-13/1206).

Экономия по проведенным в 2018 году закупкам Группы «Аэрофлот» составила 7,5 млрд руб., ПАО «Аэрофлот» – 3,5 млрд руб.

### Закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства

Группа стремится поддерживать предприятия малого и среднего бизнеса. В 2018 году произошел существенный рост закупок у субъектов МСП. Стоимостной объем договоров, заключенных с субъектами МСП в 2018 году, в три раза превысил показатель 2017 года (20,6 млрд руб. – в 2018 году, 6,8 млрд руб. – в 2017 году).

Доля закупок у малого и среднего бизнеса по итогам 2018 года составляет 85,2%, что является одним из самых высоких показателей среди крупнейших заказчиков федерального уровня. Показатель значительно превышает целевой уровень, установленный Постановлением Правительства Российской Федерации «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 11 декабря 2014 года № 1352 (не менее 18% закупок). В целом показатель отражает приоритетность выбора субъектов малого и среднего бизнеса в качестве поставщика с учетом специфики бизнеса.

ПАО «Аэрофлот» также оказывает поддержку субъектам МСП и упрощает их доступ к своим закупкам. В 2018 году была актуализирована пилотная программа партнерства с субъектами МПС, направленная на упрощение подачи заявок на участие в закупках Компании, расширена программа семинаров для субъектов МСП. Для точного отражения объема закупок у субъектов МСП Компания реализовала ряд мероприятий:

- оптимизирован перечень кодов-классификаторов закупки только среди субъектов МСП;
- проведены рабочие встречи с представителями малого бизнеса;
- разработаны Программы партнерства в дочерних компаниях;

- организован ряд обучающих семинаров для субъектов МСП в регионах, проведены встречи с потенциальными поставщиками и участниками пилотной программы партнерства ПАО «Аэрофлот»;
- Компания приняла участие в конференциях, посвященных расширению доступа субъектов МСП к закупкам крупнейших заказчиков России.

По итогам продуктивной работы в данном направлении получены две благодарности федеральной корпорации по развитию МСП – АО «Корпорация «МСП» за значительный вклад в развитие малого и среднего предпринимательства. В дальнейшем Компания планирует увеличивать долю закупок у субъектов МСП в общем объеме заключенных договоров – прежде всего в сегменте инновационной и высокотехнологичной продукции.

В 2018 году дочерняя авиакомпания «Россия» приступила к внедрению программы партнерства с субъектами МСП. В рамках партнерства «Россия» берет на себя обязательство оказывать методическую поддержку субъектам МСП по вопросам, касающимся порядка их участия в закупках компании, проводить семинары, конференции и круглые столы, максимально открыто информировать о текущих и перспективных технологических потребностях авиакомпании, планируемых объемах закупок на краткосрочный и долгосрочный периоды и условиях сотрудничества. Также в отчетном периоде было подписано соглашение о взаимодействии с АО «Корпорация «МСП».

Продолжил работу Совецательный орган, отвечающий за общественный аудит эффективности проводимых закупок ПАО «Аэрофлот». В состав Совецательного органа входят представители общественных организаций, отраслевой и экономической науки, специалисты, широко известные в сфере закупок. Информация о деятельности Совецательного органа, включая протоколы заседаний, представлена на сайте Компании в разделе <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/content/soveshchatelnyi-organ>.

### **Закупки авиатоплива**

Приоритет в закупках авиатоплива – своевременное и бесперебойное обеспечение топливом самолетов Группы «Аэрофлот» с соблюдением высокого уровня безопасности полетов при максимально эффективном ценообразовании на авиатопливо. Вопросы оптимизации закупок авиатоплива в ПАО «Аэрофлот» контролируются Топливной комиссией.

На уровне Группы «Аэрофлот» система закупок авиатоплива определяется условиями агентских договоров. ПАО «Аэрофлот» формирует консолидированную заявку с учетом потребностей всех участников Группы и проводит процедуры по закупке авиатоплива. Взаиморасчеты за поставку авиатоплива и услуги по хранению и заправке воздушных судов ПАО «Аэрофлот» осуществляет с контрагентом напрямую. Практически вся потребность дочерних авиакомпаний в авиатопливе обеспечивается по этой схеме. Исключение составляет небольшое количество аэропортов на территории Российской Федерации (менее 2%), которые не входят в число контрактных и запасных, а также аэропорты, где процедура обеспечения авиатопливом является предметом договоров о комплексном наземном обслуживании. Подобная система закупок позволяет добиться оптимизации расходов на авиатопливо за счет больших объемов закупок.

В 2018 году наблюдалась нехарактерная динамика: одновременный рост и международных биржевых котировок на нефтепродукты, и курса доллара США к российскому рублю, что обусловило рост расходов Группы на авиатопливо. В этой связи ПАО «Аэрофлот» были предприняты следующие мероприятия:

- при проведении закупок с формульным ценообразованием от макропоказателей (PLATTS-курс доллар США/руб.) был установлен ценовой предел расчетных цен, значение которых не может превышать цены, рассчитанные по ставкам и тарифам в Центре расписания и тарифов при ПАО «ТКП», действующих в соответствующем аэропорту Российской Федерации на дату поставки авиатоплива (заправки ВС);
- был инициирован перевод наиболее финансово-емких контрактов на «ручное управление», путем ежемесячных запросов в адреса поставщиков авиатоплива о предоставлении дополнительных скидок.

Предпринятые меры (ограничительные условия по формульным ценам и дополнительные скидки) достаточно эффективно зарекомендовали себя во втором полугодии 2018 года, когда расчетные формульные цены по макропоказателям начали расти высокими темпами.

Начиная с июня 2018 года ПАО «Аэрофлот» принимает активное участие в диалоге с министерствами и ведомствами, а также представителями нефтяной отрасли по выработке глобальной программы стабилизации цен на авиакеросин и сокращению расходов авиакомпаний на авиатопливо.

Первоначальными контрактными условиями с поставщиками авиатоплива в 2018 году предполагалась закупка преимущественно с формульным ценообразованием от макропоказателей (более 50% объемов авиатоплива в аэропортах Российской Федерации и 100% объема в базовом аэропорту Шереметьево). Использование ограничительных ценовых условий и применение дополнительных скидок позволило существенно снизить суммарные расходы на авиатопливо.

## 3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

### 3.1. Система корпоративного управления

#### Основные принципы и совершенствование системы корпоративного управления

В своей деятельности ПАО «Аэрофлот» стремится к обеспечению высоких стандартов корпоративного управления. Система корпоративного управления Компании основывается на следующих ключевых принципах:

- обеспечение реализации и защиты прав акционеров;
- обеспечение равенства условий и справедливого отношения ко всем акционерам при реализации ими своих прав;
- недопущение действий акционеров, направленных на злоупотребление своими правами, на причинение вреда Компании или другим акционерам;
- эффективное разграничение компетенции и полномочий между органами управления Компанией;
- профессионализм, ответственность и подотчетность Совета директоров и исполнительных органов;
- построение эффективно функционирующей системы внутреннего контроля и управления рисками;
- обеспечение информационной прозрачности и открытости деятельности Компании;
- совершение существенных корпоративных действий на справедливых условиях с соблюдением прав и интересов акционеров и иных заинтересованных лиц;
- соблюдение этических норм и стандартов социальной ответственности при ведении бизнеса.

Принципы и процедуры корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» закреплены в Уставе ПАО «Аэрофлот», а также в иных его внутренних документах. Обобщает и систематизирует практику корпоративного управления Компании Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» (утвержденный Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2017 года).

В рамках совершенствования практики корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде реализованы следующие мероприятия: Советом директоров проведена самооценка своей работы, осуществлена оценка эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании.

В декабре 2018 года независимый внешний консультант Российский институт директоров (РИД) провел очередную переоценку качества корпоративного управления ПАО «Аэрофлот». С момента первого присвоения Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ) в июле 2016 года в ПАО «Аэрофлот» произошел ряд положительных изменений, отмеченных независимыми экспертами.

По результату переоценки, ПАО «Аэрофлот» присвоен рейтинг корпоративного управления НРКУ 7++ «Развитая практика корпоративного управления» по методике НРКУ. Компания с НРКУ 7++ соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и следует значительному числу рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Компания характеризуется достаточно низкими рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

В 2019 году планируется продолжить совершенствование ряда внутренних документов Компании, включая Устав, для целей дальнейшей имплементации рекомендаций Кодекса корпоративного управления, утвержденного Банком России, в деятельность ПАО «Аэрофлот». Например, планируется увеличить срок предоставления

документов и информации акционерам при подготовке к проведению общего собрания акционеров.

#### Соблюдение положений Кодекса корпоративного управления

Раздел ККУ	Принципы, рекомендованные Кодексом	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров	13	11	2	–
Совет директоров	36	28	6	2
Корпоративный секретарь	2	2	–	–
Система вознаграждения	10	9	1	–
Система управления рисками	6	6	–	–
Раскрытие информации	7	7	–	–
Существенные корпоративные действия	5	4	1	–
<b>Итого</b>	<b>79</b>	<b>67</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

*Примечание. Статистика представлена на основании отчета о соблюдении принципов и рекомендаций ККУ (Приложение к настоящему годовому отчету).*

Управление ПАО «Аэрофлот» осуществляется Общим собранием акционеров, Советом директоров, Правлением, генеральным директором.

Функцию корпоративного секретаря в ПАО «Аэрофлот» осуществляет исполнительный секретарь Совета директоров, являющийся также директором департамента корпоративного управления.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, ее подразделений и служб осуществляет Ревизионная комиссия. Для целей обеспечения достоверности и прозрачности финансовой отчетности как по российским стандартам бухгалтерского учета, так и по международным стандартам финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» регулярно привлекает внешних аудиторов. Проверку финансово-хозяйственной деятельности Компании также осуществляет департамент внутреннего аудита, подотчетный Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Основными документами, обеспечивающими соблюдение прав акционеров ПАО «Аэрофлот», являются:

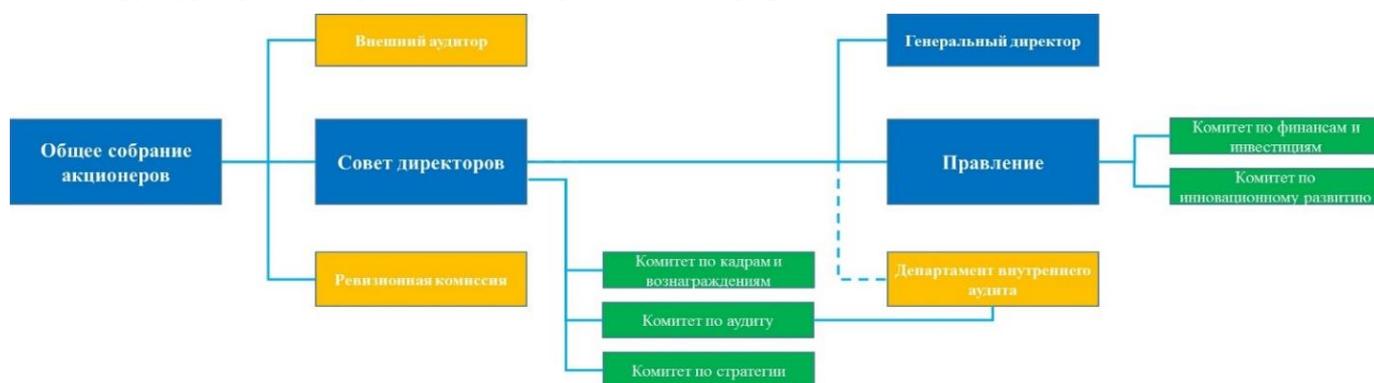
- Устав ПАО «Аэрофлот»,
- Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Совете директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»,
- Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о корпоративной информационной 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». Разработана система кросс-функционального управления дочерними авиационными компаниями.

Для целей контроля над 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.

#### Структура органов управления и контроля ПАО «Аэрофлот»



#### Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Аэрофлот», к компетенции которого относятся наиболее существенные вопросы деятельности Компании. 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.

#### *Годовое Общее собрание акционеров 25 июня 2018 года*

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» провело годовое Общее собрание акционеров 25 июня в Москве (протокол № 42 от 26 июня 2018 года). В работе собрания приняли участие владельцы 61,6% от общего числа голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

Годовое Общее собрание акционеров утвердило годовой отчет, годовую бухгалтерскую отчетность за 2017 год, в том числе отчет о финансовых результатах, распределение чистой прибыли по результатам 2017 финансового года. В соответствии с рекомендациями Совета директоров утвердило размеры вознаграждений, выплачиваемых членам Совета директоров и членам Ревизионной комиссии.

Избран новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии. По итогам конкурсного отбора были утверждены аудиторы Компании на 2018 год (для аудита отчетности, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по международным стандартам финансовой отчетности). Также был согласован ряд сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Одобрены ряд сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в том числе крупная сделка операционной аренды (лизинга) 50 новых воздушных судов МС-21-300. В качестве арендодателя выступает лизинговая компания ООО «Авиакапитал».

Сервис», дочерняя структура госкорпорации «Ростех». Запланированный срок поставки Аэрофлоту новейших российских пассажирских самолетов – с I квартала 2020 года по III квартал 2026 года (с возможностью переноса/продления сроков поставки).

Годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» было принято решение о выплате дивидендов по акциям Компании по результатам 2017 финансового года в размере 12,8053 руб. на одну акцию в денежной форме, в общей сумме 14 221 775 тыс. руб. (на уровне 50% от чистой прибыли ПАО «Аэрофлот», сформированной по российским стандартам бухгалтерского учета).

#### ***Внеочередное Общее собрание акционеров 23 октября 2018 года***

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» провело также внеочередное Общее собрание акционеров 23 октября в Москве (протокол № 43 от 24 октября 2018 года). В работе собрания приняли участие владельцы 64,7% от общего числа голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

Внеочередное Общее собрание акционеров ПАО «Аэрофлот» было созвано по инициативе мажоритарного акционера – Правительства Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество) на основании директивы, полученной в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами («Золотой акции»))» от 3 декабря 2004 года № 738.

Были приняты решения о досрочном прекращении полномочий действующего состава Совета директоров Компании и об избрании нового состава членов Совета директоров.

### **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 ежегодного бюджета и контроль за исполнением;
- 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 предоставление 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.

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 отлагательства, могут быть созваны внеплановые заседания.

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 двух членов Совета директоров вопрос может быть перенесен на очное заседание Совета директоров.

В работе Совета директоров Компании и его комитетов применяются планшетные компьютеры с установленным на них программным обеспечением российской разработки «Совет директоров». Платформа позволяет оперативно изучать материалы к заседаниям и иметь доступ к материалам и решениям Совета директоров, принятым ранее.

### ***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 предоставлению 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.

### ***Независимые директора***

Независимые директора способствуют выработке мнений и суждений, независимых от влияния отношений с акционерами или исполнительными органами Общества, 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 Московской биржи, независимые директора являются руководителями Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров. Также большинство членов указанных комитетов Совета директоров являются независимыми директорами, что способствует выработке всесторонней и независимой позиции по рассматриваемым вопросам.

### ***Оценка деятельности Совета директоров***

В 2018 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» впервые провел самооценку своей деятельности. Самооценка за 2017–2018 корпоративный год проведена в рамках реализации Плана мероприятий («дорожной карты») по совершенствованию практики корпоративного управления в Компании и направлена на внедрение ключевых рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России.

Самооценка эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Аэрофлот» проведена в форме анонимного опроса (анкетирования). В анкету было включено более 40 вопросов по оценке эффективности Совета директоров Компании в целом, комитетов Совета директоров, председателя Совета директоров и исполнительного секретаря Совета директоров. В анкете члены Совета директоров также могли выразить свою позицию о целесообразности проведения подобной самооценки, а также дать предложения по совершенствованию процесса проведения самооценки эффективности Совета директоров Компании.

Результаты проведенной самооценки деятельности Совета директоров ПАО «Аэрофлот» показали, что состав органа управления сбалансирован, Совет директоров эффективно выполняет возложенные на него ключевые функции. Члены Совета директоров уделяют достаточно времени работе в Совете директоров и его комитетах, а также рассмотрению вопросов повестки дня, как Совета директоров, так и комитетов. Члены Совета директоров демонстрируют вовлеченность и активность в обсуждении вопросов. Положительно оценена практика и качество предоставления материалов и информации к заседаниям Совета директоров, а также эффективность работы исполнительного секретаря Компании.

С учетом проведенной оценки Совета директоров ПАО «Аэрофлот» даны рекомендации по дальнейшему повышению эффективности работы Совета директоров и его комитетов. В дальнейшем Компания планирует проведение независимой оценки эффективности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта.

### **Состав Совета директоров**

По состоянию на 31 декабря 2018 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» состоял из председателя (неисполнительный директор), одного исполнительного директора, семи неисполнительных директоров и двух независимых директоров.

В декабре 2018 года председателем Совета директоров ПАО «Аэрофлот» избран Дитрих Евгений Иванович – министр транспорта Российской Федерации, который вошел в состав Совета директоров по решению внеочередного общего собрания акционеров 23 октября 2018 года.

В отчетном периоде члены Совета директоров эффективно выполняли свои функции и задачи несмотря на работу в советах директоров других компаний.

Сделок по приобретению или отчуждению акций Компании членами Совета директоров в отчетном году не совершалось. Исков к членам Совета директоров предъявлено не было.

#### **Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в 2018 году**

<b>с 26 июня 2017 года по 25 июня 2018 года*</b>	<b>С 25 июня 2018 года по 23 октября 2018 года**</b>	<b>С 23 октября 2018 года***</b>
<b>Полубояринов М. И.</b> Бергстром Л. Воеводин М. В. Германович А. А. Каменской И. А. Песков Д. Н. Савельев В. Г. Сапрыкин Д. П. Сидоров В. В. Слюсарь Ю. Б. Чемезов С. В.	<b>Полубояринов М. И.</b> Бергстром Л. Воеводин М. В. Германович А. А. Каменской И. А. Пахомов Р. В. Песков Д. Н. Савельев В. Г. Сидоров В. В. Слюсарь Ю. Б. Чемезов С. В.	<b>Дитрих Е. И.</b> Воеводин М. В. Каменской И. А. Пахомов Р. В. Песков Д. Н. Полубояринов М. И. Савельев В. Г. Сидоров В. В. Слюсарь Ю. Б. Соколов М. Ю. Чемезов С. В.

\* Избран решением годового Общего собрания акционеров 26 июня 2017 года (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).

\*\* Избран решением годового Общего собрания акционеров 25 июня 2018 года (протокол № 42 от 26 июня 2018 года).

\*\*\* Избран решением внеочередного Общего собрания акционеров 23 октября 2018 года (протокол № 43 от 24 октября 2018 года).

**Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2018 года**

<p><b>Дитрих Евгений Иванович</b></p>	<p><b>Председатель Совета директоров, неисполнительный директор</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2018 года.</p> <p>Родился в 1973 году.</p> <p>В 1996 году окончил Московский инженерно-физический институт по специальности «прикладная математика», в 1999 году – Высшую школу приватизации по специальности «юриспруденция».</p> <p>С 1995 по 1998 год – советник, заместитель начальника, начальник отдела Государственного комитета Российской Федерации по управлению государственным имуществом Российской Федерации.</p> <p>С 1998 по 2004 год – заместитель начальника, начальник отдела, заместитель руководителя департамента нормативно-методического обеспечения Министерства имущественных отношений Российской Федерации.</p> <p>С 2004 по 2005 год – заместитель директора департамента Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации.</p> <p>С 2005 по 2012 год – заместитель руководителя Федерального дорожного агентства.</p> <p>С 2012 по 2015 год – заместитель директора департамента промышленности и инфраструктуры Правительства Российской Федерации.</p> <p>В 2015 году – руководитель Федеральной службы по надзору в сфере транспорта.</p> <p>С 14 октября 2015 года по 18 мая 2018 года – первый заместитель министра транспорта Российской Федерации.</p> <p>С 18 мая 2018 года – министр транспорта Российской Федерации.</p> <p>Действительный государственный советник Российской Федерации 1 класса.</p> <p>Награжден орденом Почета, в 2017 году – Благодарностью Президента Российской Федерации, Благодарностью Правительства Российской Федерации, Нагрудным знаком «Почетный работник транспорта России», другими ведомственными наградами.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>
---------------------------------------	--

<p><b>Савельев Виталий Геннадьевич</b></p>	<p><b>Исполнительный директор</b></p> <p><b>Председатель Правления, Генеральный директор ПАО «Аэрофлот»</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2009 года.</p> <p>Родился в 1954 году.</p> <p>В 1977 году окончил Ленинградский политехнический институт (СПбПУ), в 1986 году – Ленинградский инженерно-экономический институт (СПбГИЭУ).</p> <p>Кандидат экономических наук.</p> <p>С 1977 года работал на строительстве Саяно-Шушенской ГЭС, прошел путь от инженера до главного конструктора одного из объединений «КрасноярскГЭСстрой».</p> <p>С 1984 года – зам. управляющего Всесоюзным трестом «Севзапметаллургмонтаж».</p> <p>С 1987 года – зам. начальника главка «Главленинградинжстрой».</p> <p>С 1989 года – президент российско-американского СП «ДиалогИнвест».</p> <p>С 1993 года – председатель правления банка «Россия».</p> <p>С 1995 года – председатель правления банка «МЕНАТЕП Санкт-Петербург».</p> <p>С 2001 года – зам. председателя правления ОАО «Газпром».</p> <p>С 2004 года – заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации.</p> <p>С 2007 года – первый вице-президент АФК «Система».</p> <p>С 2009 года – занимает настоящую должность.</p> <p>Награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени, орденом Александра Невского, орденом Почета, орденом Дружбы, имеет Благодарность Президента Российской Федерации, медали, ведомственные награды.</p> <p>Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,121%.</p>
<p><b>Полубояринов Михаил Игоревич</b></p>	<p><b>Неисполнительный директор</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2017 года.</p> <p>Родился в 1966 году.</p> <p>В 1988 году окончил Московский финансовый институт по специальности «финансы и кредит». В 1998 году по окончании аспирантуры Академии народного хозяйства им. Г. В. Плеханова присуждена квалификация кандидат экономических наук по специальности «финансы, денежное обращение и кредит».</p> <p>В настоящее время является членом советов директоров ЗАО «Лидер», ПАО «Ростелеком»; член наблюдательного совета АО «ДОМ.РФ».</p> <p>С 1990 по 1999 год – главный бухгалтер, финансовый директор во Внешнеэкономическом обществе «Автоимпорт».</p> <p>С 2000 по 2009 год – главный бухгалтер, заместитель генерального директора в ОАО «Аэрофлот».</p> <p>С 2009 года – директор департамента инфраструктуры, заместитель председателя «ВЭБ.РФ», первый заместитель председателя Государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ».</p> <p>Присвоено звание «Заслуженный экономист России», награжден Почетной грамотой Министерства транспорта Российской Федерации. За большой вклад в подготовку и проведение XXII зимних Олимпийских игр и XI зимних Паралимпийских игр 2014 года в городе Сочи награжден орденом Почета.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>

<p><b>Воеводин Михаил Викторович</b></p>	<p><b>Неисполнительный директор</b></p> <p><b>Член Комитета по стратегии, член Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2017 года.</p> <p>Родился в 1975 году.</p> <p>В 1996 году окончил Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова по специальности «экономическая кибернетика». В 2001 году окончил дипломатическую академию МИД России по специальности «мировая экономика и международные экономические отношения».</p> <p>С июля 2009 года занимает должность генерального директора ПАО «Корпорация ВСМПО-Ависма».</p> <p>С марта 2016 года – член Совета директоров ООО «Авиакапитал-Сервис».</p> <p>С апреля 2017 года – член Совета директоров ООО «Октава».</p> <p>С марта по июль 2009 года – президент ПАО «Корпорация ВСМПО-Ависма».</p> <p>С 2006 года является членом Совета директоров ПАО «Корпорация «ВСМПО-Ависма».</p> <p>В 2005 году назначен первым заместителем генерального директора – исполнительным директором ООО «Проминвест».</p> <p>С 2002 года работал на различных руководящих должностях в ООО «Проминвест» (инвестиционная компания, входящая в группу компаний госкорпорации «Ростех»).</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>
<p><b>Каменской Игорь Александрович</b></p>	<p><b>Независимый директор</b></p> <p><b>Руководитель Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегии Совета директоров</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2014 года.</p> <p>Родился в 1968 году.</p> <p>В 1993 году окончил Московский государственный педагогический институт по специальности «русский язык и литература».</p> <p>С 2015 года управляющий директор ООО «Ренессанс Брокер».</p> <p>С 2014 по 2015 год – управляющий партнер ООО «Ренессанс Капитал – Финансовый Консультант».</p> <p>С 2009 по 2014 год – председатель Совета директоров ООО «Ренессанс Капитал».</p> <p>С 2002 по 2009 год – член Совета Федерации, заместитель председателя Комитета при Совете Федерации Российской Федерации.</p> <p>С 2000 по 2002 год – советник председателя Государственной Думы Российской Федерации.</p> <p>В 1999 году – вице-президент ЗАО «АКБ «Росбанк».</p> <p>С 1992 по 1998 год – вице-президент ТОО «Союзконтракт».</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>

<p><b>Пахомов Роман Викторович</b></p>	<p><b>Неисполнительный директор</b></p> <p><b>Руководитель Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту Совета директоров</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2013 по 2017 год, переизбран в состав Совета директоров в 2018 году.</p> <p>Родился в 1971 году.</p> <p>Окончил Государственную морскую академию им. адмирала С.О. Макарова, имеет степень MBA Высшей школы международного бизнеса Российской Академии народного хозяйства и Государственной службы при Президенте Российской Федерации по специальности «финансовый менеджмент», «банковский менеджмент», а также диплом MBA Кингстонского университета (Великобритания) по специальности «международный менеджмент».</p> <p>С ноября 2010 года занимает должность генерального директора ООО «Авиакапитал-Сервис».</p> <p>В 2010 году – консультант заместителя генерального директора Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех».</p> <p>С 2009 по 2010 год – генеральный директор, советник генерального директора ФГУП «Государственная транспортная компания «Россия».</p> <p>С 2008 по 2009 год – исполнительный директор ОАО «Авиационная компания «Атлант-Союз».</p> <p>С 2004 по 2008 год – в разные периоды времени занимал должности вице-президента, первого заместителя генерального директора, генерального директора ООО «Авиакомпания «ВИМ-авиа».</p> <p>С 2001 по 2004 год – генеральный директор инвестиционной компании ООО «Центр-Капитал».</p> <p>С 1999 по 2001 год – руководитель службы внутреннего контроля в ОАО «Морской акционерный банк».</p> <p>С конца 1998 по 1999 год – заместитель начальника службы по кредитам и ценным бумагам в ОАО «Новороссийское морское пароходство».</p> <p>В 1998 году – главный специалист отдела организационной поддержки бизнеса в управлении развития региональных подразделений корпоративного бизнеса и организационной поддержки ОАО «АБ «Инкомбанк».</p> <p>Трудовую деятельность начал в Северном морском пароходстве.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>
--	---

<p><b>Песков Дмитрий Николаевич</b></p>	<p><b>Неисполнительный директор</b></p> <p><b>Член Комитета по стратегии Совета директоров</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2014 года.</p> <p>Родился в 1975 году.</p> <p>В 1998 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).</p> <p>Является членом Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации, членом Совета директоров ОАО «РВК».</p> <p>С 2011 года – директор направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив.</p> <p>С 2009 года – начальник управления стратегических разработок ГАО «ВВЦ».</p> <p>С 2000 года работал в МГИМО (У) МИД России, где руководил разработкой стратегии развития университета, Центром интернет-политики, созданием Российской ассоциации международных исследований. Последняя должность – заместитель проректора по научной работе, директор по инновациям.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>
<p><b>Сидоров Василий Васильевич</b></p>	<p><b>Независимый директор</b></p> <p><b>Руководитель Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии Совета директоров</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2013 года.</p> <p>Родился в 1971 году.</p> <p>В 1993 году окончил МГИМО (У) МИД России по специальности «международное публичное право» и Школу бизнеса «Уортон» Пенсильванского университета по специальности «финансы».</p> <p>С 2012 года занимает должность генерального директора ООО «АРИДА».</p> <p>С 2012 по 2018 год – член Совета директоров ОАО «РЖД».</p> <p>С 2010 по 2017 год – управляющий партнер Euroatlantic Investments Ltd.</p> <p>С 2006 по 2010 год – совладелец группы компаний «Телеком-Экспресс».</p> <p>С 2003 по 2006 год – президент ОАО «МТС».</p> <p>С 2000 по 2003 год – первый вице-президент ЗАО «Система Телеком».</p> <p>С 1997 по 2000 год – заместитель генерального директора ОАО «Связьинвест».</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>

<p><b>Слюсарь Юрий Борисович</b></p>	<p><b>Неисполнительный директор</b></p> <p><b>Член Комитета по стратегии Совета директоров</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2015 года.</p> <p>Родился в 1974 году.</p> <p>В 1996 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.</p> <p>С января 2015 года занимает должность Президента ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация».</p> <p>В 2012 году назначен заместителем министра промышленности и торговли Российской Федерации.</p> <p>В 2010 году – директор департамента авиационной промышленности Минпромторга России.</p> <p>В 2009 году назначен помощником министра промышленности и торговли Российской Федерации.</p> <p>С 2003 года – коммерческий директор ОАО «Роствертол», г. Ростов-на-Дону.</p> <p>До 2003 года работал в коммерческих структурах.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>
<p><b>Соколов Максим Юрьевич</b></p>	<p><b>Неисполнительный директор</b></p> <p><b>Член Комитета по стратегии Совета директоров</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2018 года.</p> <p>Родился в 1968 году.</p> <p>В 1991 году окончил экономический факультет Санкт-Петербургского государственного университета по специальности «Политическая экономия». Кандидат экономических наук.</p> <p>С 1991 по 1993 год – преподаватель экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета.</p> <p>С 1992 по 1993 год – коммерческий агент АОЗТ «Фрези Грант».</p> <p>С 1993 по 1999 год – генеральный директор ЗАО «Росси».</p> <p>С 1999 по 2004 год – генеральный директор ООО «Корпорация С».</p> <p>С 2004 по 2009 год – председатель комитета по инвестициям и стратегическим проектам правительства Санкт-Петербурга.</p> <p>2009 год – член правительства Санкт-Петербурга, председатель комитета экономического развития, промышленной политики и торговли. С 2009 по 2012 год – директор департамента промышленности и инфраструктуры правительства Российской Федерации.</p> <p>С 2012 по 2018 год – министр транспорта Российской Федерации.</p> <p>С июня по август 2018 года – председатель комитета по стратегии и инвестициям в совете директоров «Группы ЛСР».</p> <p>С августа 2018 года – генеральный директор, председатель правления и член совета директоров «Группы ЛСР».</p> <p>Действительный государственный советник Российской Федерации 2-го класса.</p> <p>Награжден: орденом Почета, медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, Почетной грамотой Президента Российской Федерации, благодарностью Президента Российской Федерации, нагрудным знаком «Почетный работник транспорта России».</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>

<b>Чемезов Сергей Викторович</b>	<p><b>Неисполнительный директор</b></p> <p>Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2011 года.</p> <p>Родился в 1952 году.</p> <p>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.</p> <p>Председатель советов директоров АО «Рособоронэкспорт», ПАО «Корпорация ВСМПО-Ависма», ПАО «КамАЗ», ПАО «Уралкалий».</p> <p>Член советов директоров АО «АКБ «Международный финансовый клуб», СП «Альянс Ростех Авто Б.В.». Член наблюдательного совета госкорпорации «Ростех».</p> <p>С декабря 2007 года занимает должность генерального директора госкорпорации «Ростех».</p> <p>С 2004 по 2007 год – генеральный директор ФГУП «Рособоронэкспорт».</p> <p>С 2001 по 2004 год – первый заместитель генерального директора ФГУП «Рособоронэкспорт».</p> <p>С 1999 по 2001 год – генеральный директор ФГУП «Промэкспорт».</p> <p>С 1996 по 1999 год – начальник управления внешнеэкономических связей управления делами Президента Российской Федерации.</p> <p>С 1988 по 1996 год – заместитель генерального директора внешнеторгового объединения «Совинтерспорт».</p> <p>С 1980 года работал в экспериментально-промышленном объединении «Луч», с 1983 по 1988 год возглавлял его представительство в ГДР.</p> <p>Трудовую деятельность начал в Иркутском научно-исследовательском институте редких и цветных металлов.</p> <p>Член Бюро Высшего совета партии «Единая Россия». Председатель Общероссийской общественной организации «Союз машиностроителей России». Президент Общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз машиностроителей России». Заведующий кафедрой «Менеджмент в области военно-технического сотрудничества и высоких технологий» МГИМО (У) МИД России.</p> <p>Награжден высокими государственными наградами, является лауреатом многочисленных престижных премий.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>
----------------------------------	--

### ***Исполнительный секретарь Совета директоров***

Исполнительный секретарь 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.

Порядок работы исполнительного секретаря Совета директоров регламентируется Положением об исполнительном секретаре Совета директоров и Аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

<p><b>Мелёхин Алексей Владимирович</b></p>	<p><b>Исполнительный секретарь Совета директоров</b></p> <p>Родился в 1977 году.</p> <p>В 2001 году окончил Институт экономики и предпринимательства. Защитил кандидатскую диссертацию в Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.</p> <p>В ПАО «Аэрофлот» работает с 1998 года. Прошел путь от юрисконсульта группы подготовки и систематизации правовых актов администрации Компании до директора департамента корпоративного управления.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>
--	---

### ***Отчет о деятельности Совета директоров в 2018 году***

В 2018 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» провел 18 заседаний, в том числе 10 в очной форме и 8 в форме заочного голосования, на которых было рассмотрено более 170 вопросов и принято свыше 400 решений.

Решения Совета директоров направлены на выполнение следующих приоритетных задач:

- обеспечение безопасности полетов и их регулярности;
- определение стратегии и приоритетных направлений деятельности Группы «Аэрофлот»;
- выстраивание и поддержание работы эффективной системы контроля и управления рисками;
- 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;
- 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 компаний, а также оптимизация структуры непрофильных активов, направленная на исключение необоснованных расходов и увеличение инвестиционных доходов;
- совершенствование и развитие информационных технологий;
- обеспечение информационной открытости, включая и закупочную деятельность;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- разработка новых и совершенствование действующих внутрикорпоративных документов.

### Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и его комитетов в 2018 году

Член Совета директоров	Статус	Совет директоров	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по стратегии
Бергстром Л.*	Независимый директор	14(7)/14	7(1)/7	9(2)/9	2/2
Воеводин М. В.	Неисполнительный директор	18(11)/18		11(6)/11	9(4)/9
Германович А. А.*	Независимый директор	14(7)/14	7/7	9(1)/9	7/7
Дитрих Е. И.**	Председатель Совета директоров	4(1)/4			
Каменской И. А.	Независимый директор	18(8)/18	10(1)/10	11(1)/11	9/9
Пахомов Р. В.***	Неисполнительный директор	10(4)/10	2/2	2/2	4/4
Песков Д. Н.	Неисполнительный директор	18(10)/18		9(3)/9	9(1)/9
Полубояринов М. И.	Председатель Совета директоров	18(8)/18			
Савельев В. Г.	Исполнительный директор	18(8)/18			
Сапрыкин Д. П.****	Исполнительный директор	8(4)/8			4(3)/4
Сидоров В. В.	Независимый директор	18(8)/18	10/10	11(1)/11	9/9
Слюсарь Ю. Б.	Неисполнительный директор	18(10)/18			8(8)/8
Соколов М. Ю.**	Неисполнительный директор	4(1)/4			1/1
Чемезов С. В.	Неисполнительный директор	18(12)/18			

*Примечание. Данные представлены в формате: количество заседаний, в которых член Совета директоров принял участие / общее количество заседаний, в которых он мог принять участие. В скобках указано участие в виде предоставления письменного мнения или опросного листа (в случае заочного заседания).*

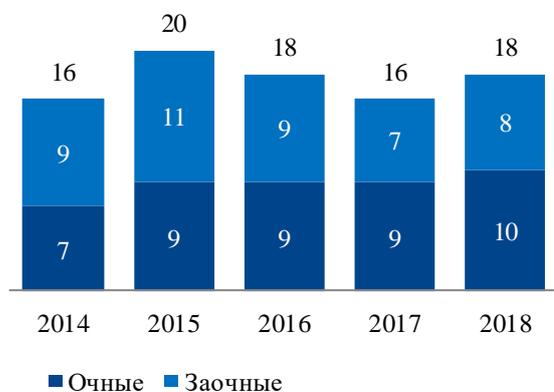
\* Член Совета директоров до внеочередного Общего собрания акционеров 23 октября 2018 года.

\*\* Член Совета директоров с момента внеочередного Общего собрания акционеров 23 октября 2018 года.

\*\*\* Член Совета директоров с момента годового Общего собрания акционеров 25 июня 2018 года.

\*\*\*\* Член Совета директоров до годового Общего собрания акционеров 25 июня 2018 года.

### Количество проведенных заседаний Совета директоров



## Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2018 году

Стратегия	<ul style="list-style-type: none"><li>• о ходе реализации Стратегии Группы «Аэрофлот»;</li><li>• о новой Стратегии Группы «Аэрофлот»;</li><li>• о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении КПЭ;</li><li>• о безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»;</li><li>• о статусе работы в отношении стратегических партнерств;</li><li>• о реализации Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»;</li><li>• о развитии информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;</li><li>• о ходе реализации маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот»;</li><li>• о ключевых показателях эффективности;</li><li>• о развитии сервиса в Группе «Аэрофлот»;</li></ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"><li>• о производственной и финансово-экономической деятельности;</li><li>• о годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчете о финансовых результатах;</li><li>• о консолидированном бюджете Группы «Аэрофлот» в стандартах МСФО;</li><li>• доклады аудиторов по МСФО и РСБУ по результатам аудита;</li><li>• о прогнозе производственных показателей Группы «Аэрофлот»;</li><li>• о неавиационных доходах Группы «Аэрофлот»;</li><li>• о благотворительной и спонсорской деятельности;</li><li>• о распределении прибыли, в том числе выплате дивидендов;</li><li>• о закупочной деятельности;</li><li>• о проведении конкурса по выбору аудиторов по МСФО и по РСБУ;</li><li>• о системе управления рисками в Группе «Аэрофлот»;</li><li>• рассмотрение отчета департамента внутреннего аудита;</li><li>• рассмотрение информации и заключения Ревизионной комиссии;</li><li>• о работе с акционерами и инвестиционным сообществом;</li></ul>
Корпоративное управление и кадры	<ul style="list-style-type: none"><li>• о корпоративном управлении в ПАО «Аэрофлот»;</li><li>• об избрании генерального директора ПАО «Аэрофлот»;</li><li>• о работе Совета директоров и Комитетов Совета директоров;</li><li>• о частичном изменении состава Правления;</li><li>• о системе мотивации;</li><li>• о долгосрочной программе мотивации;</li><li>• о реализации непрофильных активов;</li><li>• о дивидендах дочерних обществ;</li><li>• о созыве внеочередного Общего собрания акционеров;</li><li>• о подготовке к проведению очередного годового Общего собрания акционеров;</li><li>• о годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2017 год;</li><li>• о выплате вознаграждения членам Совета директоров, комитетов Совета директоров и Ревизионной комиссии;</li></ul>
Сделки	<ul style="list-style-type: none"><li>• о сделках аренды воздушных судов;</li><li>• одобрение ряда крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.</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 вознаграждения
- Комитет по стратегии

Комитеты Совета директоров избираются Советом директоров и действуют в соответствии с положениями о комитетах, утвержденными Советом директоров Компании. Работа комитетов Совета директоров осуществляется в соответствии с решениями Совета директоров и их планами работы, основанными на плане работы Совета директоров Компании.

В 2018 году комитетами Совета директоров было проведено 13 очных заседаний, в том числе совместных и одно в форме заочного голосования, на которых рассмотрены вопросы деятельности Группы «Аэрофлот» и подготовлены детальные рекомендации и предложения Совету директоров и Правлению Компании.

#### ***Комитет по аудиту***

Комитет по аудиту Совета директоров 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.

В 2018 году проведено 10 заседаний Комитета по аудиту в очной форме. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

#### **Ключевые вопросы, рассмотренные в 2018 году:**

- результаты исполнения консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот»;
- бюджет Группы «Аэрофлот» и ПАО «Аэрофлот»;
- построение и функционирование системы контроля и управления рисками;
- реализация мероприятий по снижению операционных расходов Группы «Аэрофлот»;
- совершенствование системы внутреннего аудиторского контроля в Группе «Аэрофлот»;
- отчеты аудиторов по РСБУ и МСФО по результатам проверки финансово-хозяйственной деятельности;
- отчеты о проверках, проведенных департаментом внутреннего аудита;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- закупочная деятельность;
- сделки, совершаемые в отношении парка воздушных судов;
- мероприятия по снижению рисков, возникающих по взаимоотношениям с агентами по продаже авиабилетов;
- предоставление и реструктуризация займов;
- отчеты по результатам анализа задолженности компаний перед ПАО «Аэрофлот»;
- внутренние документы.

#### **Состав Комитета по аудиту**

*(избран решением Совета директоров 31 октября 2018 года)*

- Сидоров Василий Васильевич – руководитель Комитета, независимый директор
- Каменской Игорь Александрович – независимый директор

- Пахомов Роман Викторович – неисполнительный директор

В состав Комитета по аудиту в 2018 году также входили Бергстром Ларс Эрик, Германович Алексей Андреевич – до 31 октября 2018 года.

### ***Отчет о деятельности Комитета 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 2018 году проведено 11 заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям, в том числе одно в форме заочного голосования. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

#### **Ключевые вопросы, рассмотренные в 2018 году:**

- определение размера вознаграждения менеджмента, членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии, параметров целевой долгосрочной программы мотивации ПАО «Аэрофлот», а также долгосрочной программы мотивации членов Совета директоров Общества;
- определение КПЭ генерального директора и менеджмента;
- определение КПЭ Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- организация оценки деятельности членов Советов директоров;
- организационная структура Компании;
- рассмотрение предложений и подготовка рекомендаций по кандидатурам представителей государства для выдвижения в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Аэрофлот» на 2018–2019 корпоративный год;
- рассмотрение кандидатов в Совет директоров Общества на предмет соответствия критериям независимости;
- внутренние документы.

#### **Состав Комитета по кадрам и вознаграждениям**

*(избран решением Совета директоров 31 октября 2018 года)*

- Каменской Игорь Александрович – руководитель Комитета, независимый директор
- Сидоров Василий Васильевич – независимый директор
- Воеводин Михаил Викторович – неисполнительный директор

В состав Комитета по кадрам и вознаграждениям в 2018 году также входили Бергстром Ларс Эрик, Германович Алексей Андреевич, Песков Дмитрий Николаевич – до 31 октября 2018 года; Пахомов Роман Викторович – с 5 июля по 31 октября 2018 года.

### ***Отчет о деятельности Комитета 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 2018 году проведено 9 заседаний Комитета по стратегии в очной форме. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

#### **Ключевые вопросы, рассмотренные в 2018 году:**

- реализация стратегии развития Группы «Аэрофлот»;
- реализация Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;

- реализация маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот»;
- актуализация стратегии и Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- стратегические партнерства с авиакомпаниями;
- дивидендная политика;
- стратегия развития информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- развитие дочерних авиакомпаний Группы «Аэрофлот»;
- развитие компаний по ТОиР в Группе «Аэрофлот»;
- оценка актуализации программ инновационного развития организаций с государственным участием;
- итоги исполнения Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот»;
- формирование парка воздушных судов.

#### **Состав Комитета по стратегии**

*(избран решением Совета директоров 31 октября 2018 года)*

- Пахомов Роман Викторович – руководитель Комитета, неисполнительный директор
- Каменской Игорь Александрович – независимый директор
- Сидоров Василий Васильевич – независимый директор
- Воеводин Михаил Викторович – неисполнительный директор
- Песков Дмитрий Николаевич – неисполнительный директор
- Слюсарь Юрий Борисович – неисполнительный директор
- Соколов Максим Юрьевич – неисполнительный директор
- Зингман Вадим Яковлевич – член Правления, заместитель генерального директора по работе с клиентами
- Чиханчин Андрей Юрьевич – член Правления, заместитель генерального директора по коммерции и финансам

В состав Комитета по стратегии в 2018 году также входили Бергстром Ларс Эрик, Германович Алексей Андреевич – до 31 октября 2018 года. Соколов Максим Юрьевич избран в состав Комитета с 31 октября 2018 года.

#### **Правление и генеральный директор**

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 и действует на основании Устава ПАО «Аэрофлот», без доверенности представляя интересы Компании. Генеральный директор избирается Советом директоров на срок не более пяти лет.

Генеральный директор ПАО «Аэрофлот» с апреля 2009 года – Виталий Геннадьевич Савельев. В августе 2018 года решением Совета директоров полномочия продлены на пять лет.

Назначение членов Правления и досрочное прекращение их полномочий осуществляется по решению Совета директоров. Правление действует на основании Устава ПАО «Аэрофлот», а также Положения о Правлении ПАО «Аэрофлот».

К компетенции исполнительных органов ПАО «Аэрофлот» относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров или Совета директоров Компании.

В 2018 году в составе Правления ПАО «Аэрофлот» произошли следующие изменения:

- с 11 декабря 2018 года членом Правления назначен Чиханчин Андрей Юрьевич – заместитель генерального директора по коммерции и финансам;
- с 15 марта 2018 года из состава Правления выбыл Каллегари Джорджио – заместитель генерального директора по стратегии и альянсам;
- с 5 июля 2018 года из состава Правления выбыл Курмашов Шамиль Равильевич – заместитель генерального директора по коммерции и финансам;
- количественный состав Правления был сокращен до 10 человек.

В отчетном периоде сделок с акциями ПАО «Аэрофлот» члены Правления не совершали. Иски к генеральному директору и членам Правления ПАО «Аэрофлот» в 2018 году не предъявлялись.

#### Состав Правления ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2018 года

<p><b>Савельев Виталий Геннадьевич</b></p>	<p><b>Председатель Правления, генеральный директор</b></p> <p>Родился в 1954 году.  В 1977 году окончил Ленинградский политехнический институт (СПбПУ), в 1986 году – Ленинградский инженерно-экономический институт (СПбГИЭУ).  Кандидат экономических наук.  С 1977 года работал на строительстве Саяно-Шушенской ГЭС, прошел путь от инженера до главного конструктора одного из объединений «КрасноярскГЭСстрой».  С 1984 года – зам. управляющего Всесоюзным трестом «Севзапметаллургмонтаж».  С 1987 года – зам. начальника главка «Главленинградинжстрой».  С 1989 года – президент российско-американского СП «ДиалогИнвест».  С 1993 года – председатель правления банка «Россия».  С 1995 года – председатель правления банка «МЕНАТЕП Санкт-Петербург».  С 2001 года – зам. председателя правления ОАО «Газпром».  С 2004 года – заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации.  С 2007 года – первый вице-президент АФК «Система».  С 2009 года – занимает настоящую должность.</p> <p>Награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени, орденом Александра Невского, орденом Почета, орденом Дружбы, имеет Благодарность Президента Российской Федерации, медали, ведомственные награды.</p> <p>Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,121%.</p>
--	---

<p><b>Антонов Владимир Николаевич</b></p>	<p><b>Первый заместитель генерального директора по производству</b></p> <p>Родился в 1953 году.  В 1975 году окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта.  С 1977 по 1995 год – служил в Вооруженных силах.  С 1995 по 2018 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, первый заместитель генерального директора по авиационной безопасности.  С 2018 года – первый заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по производству.</p> <p>Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, почетным званием «Заслуженный работник транспорта Российской Федерации», имеет Благодарность Президента Российской Федерации, медаль Павла Мельникова, нагрудный знак «Почетный работник транспорта России», а также другие государственные и ведомственные награды.</p> <p>Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,000425%.</p>
<p><b>Авилов Василий Николаевич</b></p>	<p><b>Заместитель генерального директора по административному управлению</b></p> <p>Родился в 1954 году.  Окончил Высшее военно-морское инженерное училище имени Ф.Э. Дзержинского.  С 1971 по 1983 год служил в Вооруженных Силах СССР.  С 1983 по 1994 год работал в Министерстве внешних экономических связей СССР.  С 1994 по 1997 год – в аппарате Совета безопасности Российской Федерации.  Капитан I ранга, государственный советник Российской Федерации 3-го класса.  С 1997 по 2013 год – руководитель администрации ПАО «Аэрофлот», заместитель генерального директора – исполнительный директор.  С 2013 года – заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по административному управлению.</p> <p>Награжден медалями ордена «За заслуги перед Отечеством» I и II степеней, медалью «За боевые заслуги», Почетной грамотой и Благодарностью Президента Российской Федерации, а также другими наградами различных министерств и ведомств.</p> <p>Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,0000002%.</p>
<p><b>Александров Владимир Борисович</b></p>	<p><b>Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам</b></p> <p>Родился в 1984 году.  В 2005 году окончил Московскую государственную юридическую академию (МГЮА), в 2016 году – Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).  Занимал ответственные должности в органах Прокуратуры Российской Федерации и Следственного комитета Российской Федерации.  С 2013 года работает в ПАО «Аэрофлот».  В июле 2016 года назначен на должность заместителя генерального директора по правовым и имущественным вопросам ПАО «Аэрофлот».</p> <p>Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, отмечен Благодарностью Министра транспорта Российской Федерации.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>

<p><b>Богданов Кирилл Игоревич</b></p>	<p><b>Заместитель генерального директора по информационным технологиям</b></p> <p>Родился в 1963 году.  Окончил Ленинградский политехнический институт.  С 1992 по 1993 год – ведущий специалист в АКБ «Кредобанк».  С 1993 по 1995 год – старший программист в АКБ «Россия».  С 1996 по 2002 год – начальник управления АСУ и программирования в ОАО «Банк «МЕНАТЕП СПб».</p> <p>В 2002 году занимал должность начальника департамента автоматизации, информатизации, телекоммуникаций ОАО «Газпром».</p> <p>С 2002 по 2004 год – советник вице-президента ООО «Объединенная компания ГРОС».</p> <p>С 2004 по 2007 год – исполнительный директор ЗАО «Рамакс Интернейшнл».</p> <p>С 2007 по 2009 год – директор департамента развития и контроля, бизнес-единица «Телекоммуникационные активы» в ОАО АФК «Система».</p> <p>Имеет 27 авторских патентов на разработки в области информационных технологий.</p> <p>С 2009 года работает в ПАО «Аэрофлот».</p> <p>Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, отмечен Благодарностью Президента Российской Федерации, награжден медалью Петра Губонина.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>
<p><b>Зингман Вадим Яковлевич</b></p>	<p><b>Заместитель генерального директора по работе с клиентами</b></p> <p>Родился в 1970 году.  Окончил Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. Кандидат экономических наук.</p> <p>Работал вице-президентом ОАО «АБ «Инкомбанк», председателем правления ОАО «Балтонэксим Банк», президентом ООО КБ «Межрегиональный Клиринговый Банк», заместителем директора департамента государственного регулирования внешнеторговой деятельности Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации, директором департамента по связям с органами государственной власти ОАО «АФК «Система».</p> <p>С 2009 по 2011 год занимал должность советника генерального директора в ПАО «Аэрофлот», заместителя генерального директора по операционной деятельности и управлению качеством продукта.</p> <p>С февраля 2012 года – заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по работе с клиентами.</p> <p>Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. Отмечен Почетной грамотой и Благодарностью Президента Российской Федерации, Благодарностью Председателя Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, награжден Почетной грамотой Правительства Российской Федерации, а также другими наградами различных министерств и ведомств.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>

<p><b>Матвеев Георгий Николаевич</b></p>	<p><b>Директор департамента управления безопасностью полетов</b></p> <p>Родился в 1953 году. Окончил Академию гражданской авиации. Кандидат технических наук. С 1973 по 1991 год – второй пилот, КВС, заместитель директора авиационной эскадрильи, исполняющий обязанности начальника управления по организации летной работы в Латвийском управлении ГА. С 1991 по 1995 год – шеф-пилот, директор по летной эксплуатации в авиакомпании «Латвияс авиаиниас». С 1998 по 2001 год – пилот, КВС В-737, пилот-инспектор инспекции по безопасности полетов в авиакомпании «Трансаэро». С 2001 года работает в ПАО «Аэрофлот». Занимал должности заместителя начальника инспекции по безопасности полетов, заместителя директора департамента управления безопасностью полетов. С июля 2012 года – директор департамента управления безопасностью полетов.</p> <p>Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, присвоено почетное звание «Заслуженный пилот Российской Федерации», отмечен нагрудным знаком «Отличник воздушного транспорта», а также другими наградами различных министерств и ведомств.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>
<p><b>Парахин Игорь Викторович</b></p>	<p><b>Заместитель генерального директора – технический директор</b></p> <p>Родился в 1961 году. Окончил Московский институт инженеров гражданской авиации. С 1984 по 1991 год работал в Центральном управлении международных воздушных сообщений. С 1991 по 2001 год работал в ПАО «Аэрофлот», где начал трудовой путь с авиатехника. С 2001 по 2011 год работал в НОУ «Высшая коммерческая школа «Авиабизнес» заместителем директора. С 2011 года работает в ПАО «Аэрофлот».</p> <p>Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, отмечен Благодарностью Президента Российской Федерации.</p> <p>Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,000007%.</p>
<p><b>Чалик Игорь Петрович</b></p>	<p><b>Заместитель генерального директора – летный директор</b></p> <p>Родился в 1957 году. Окончил Актыбинское высшее летное училище гражданской авиации. После окончания училища распределился в Сыктывкарское авиапредприятие, летал на Ту-134. С 1983 года – в ЦУМВС (нынешнем Аэрофлоте). Пилотировал Ту-134, Ил-86, А310, А320. С 2008 года летает на А330. Общий налет составляет около 14 тыс. часов. С 2003 по 2008 год – командир летного отряда А320 летного комплекса ПАО «Аэрофлот». С 2008 по 2010 год – командир летного отряда А330. С 2011 года – заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» – летный директор. Заслуженный пилот Российской Федерации, награжден медалью «В память 850-летия Москвы», памятным знаком «85 лет гражданской авиации».</p> <p>Присвоено почетное звание «Заслуженный пилот Российской Федерации», награжден медалью Нестерова и другими наградами различных министерств и ведомств.</p> <p>Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,000117%.</p>

<p><b>Чиханчин Андрей Юрьевич</b></p>	<p><b>Заместитель генерального директора по коммерции и финансам</b></p> <p>Родился в 1982 году.  В 2004 году окончил Академию бюджета и казначейства Министерства финансов РФ. Кандидат экономических наук.  С 2003 по 2008 год занимал ряд должностей, связанных с финансами и экономическим планированием, на предприятиях и в организациях различных отраслей экономики.  С 2008 по 2009 год – руководитель проекта в государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности».  С 2009 по 2018 год – заместитель директора департамента, директор департамента корпоративных финансов ПАО «Аэрофлот».  С сентября 2018 года – заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по коммерции и финансам.</p> <p>Имеет благодарность министра транспорта Российской Федерации.</p> <p>Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.</p>
---------------------------------------	--

### *Деятельность Правления в 2018 году*

В 2018 году состоялось 39 заседаний Правления ПАО «Аэрофлот», из которых 14 проведено путем опроса членов Правления.

Основные вопросы, рассмотренные Правлением ПАО «Аэрофлот» в 2018 году:

- безопасность полетов,
- техническое состояние парка воздушных судов,
- ход реализации ИТ-стратегии,
- развитие применения Big Data в коммерческой деятельности Компании,
- сделки по парку воздушных судов,
- пунктуальность выполнения расписания,
- меры по усилению контроля за провозом ручной клади на борту воздушных судов,
- открытие представительств,
- начало выполнения полетов по новым линиям,
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом,
- внедрение обновленных элементов корпоративной философии,
- концепция наставничества,
- внедрение профессиональных стандартов в деятельность Компании;
- оказание благотворительной помощи ряду организаций,
- вопросы спонсорской поддержки и сотрудничества.

### **Комитеты**

В целях подготовки рекомендаций и предложений, направленных на повышение эффективности деятельности Компании, в ПАО «Аэрофлот» функционируют Комитет по инновационному развитию и Комитет по финансам и инвестициям.

#### ***Комитет по инновационному развитию***

Комитет по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот» является постоянным коллегиальным совещательным органом образован в целях подготовки рекомендаций и предложений Правлению, 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 Компании 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 2018 году состоялось 4 заседания Комитета, были рассмотрены следующие основные вопросы:

- формирование перечня приоритетных исследований и разработок на среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- рассмотрение проектов в области исследований и разработок среднесрочного плана реализации Программы инновационного развития;
- рассмотрение проектов, поступивших через систему «одного окна», подведение итогов экспертизы предложений.

**Состав Комитета по инновационному развитию по состоянию на 31 декабря 2018 года**

---

Зингман В. Я.	– заместитель генерального директора по работе с клиентами, председатель Комитета
Полозов-Яблонский А. А.	– советник генерального директора – руководитель инновационного направления, заместитель председателя Комитета
Крылов С. А.	– директор департамента информационных систем
Корневский А. Ю.	– заместитель директора по летно-методической работе департамента производства полетов
Зарипов А. Г.	– заместитель директора департамента управления авиационной безопасностью
Саксонов Д. В.	– начальник отдела координации стратегических проектов департамента корпоративной стратегии
Крышкина Е. И.	– советник заместителя генерального директора по коммерции и финансам
Фадеев А. Ю.	– советник заместителя генерального директора – технического директора
Щуров В. А.	– руководитель группы Big Data отдела CRM и маркетинговых исследований департамента маркетинга
Юрчик Е. А.	– ведущий эксперт отдела стандартов сервиса департамента управления качеством продукта
Владимирова О. В.	– начальник отдела корпоративных коммуникаций АО «Авиакомпания «Россия»
Емец О. А.	– директор по развитию АО «Авиакомпания «Аврора»

---

***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 хода 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 2018 году состоялось 34 заседания Комитета по финансам и инвестициям из которых 31 заседание проведено путем опроса членов.

#### Состав Комитета по финансам и инвестициям по состоянию на 31 декабря 2018 года

---

Чиханчин А. Ю.	– заместитель генерального директора по коммерции и финансам, председатель Комитета
Николаева И. А.	– главный бухгалтер
Белов Е. В.	– директор департамента обеспечения экономической безопасности
Зенченко Е. А.	– директор департамента корпоративной стратегии
Лопатин А. В.	– директор департамента финансового планирования и анализа
Петросян А. М.	– директор департамента управления рисками
Сафаров М. М.	– директор департамента управления качеством продукта
Егоров Я. П.	– директор департамента корпоративных финансов
Тимофеев В. А.	– директор департамента финансовых операций
Мик А. В.	– заместитель директора департамента финансового планирования и анализа
Шилина Е. Н.	– заместитель директора департамента корпоративных финансов
Галкин Д. Ю.	– советник заместителя генерального директора по административному управлению
Полозов-Яблонский А. А.	– советник генерального директора – руководитель инновационного направления

---

#### 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 Компании в сравнении с различными индикаторами.

##### *Вознаграждение членов Совета директоров*

Порядок формирования и выплаты вознаграждения членам Совета директоров 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» в 2017 году.

Система вознаграждения членов Совета директоров складывается из фиксированной части и долгосрочной программы мотивации (переменной части). Фиксированная часть вознаграждения зависит от активности участия членов Совета директоров Компании в работе Совета директоров, его комитетов и формируется путем сложения базовой фиксированной части и надбавок за исполнение дополнительных функций. Переменная часть вознаграждения находится в прямой зависимости от динамики капитализации Компании на фондовом рынке, достижения целевого уровня капитализации, а также динамики капитализации основных международных авиакомпаний-конкурентов. Целевым ориентиром долгосрочной программы мотивации является достижение установленного значения капитализации Компании.

Долгосрочная программа мотивации на период с 1 января 2016 года по 30 июня 2019 года была утверждена в 2016 году и заменила ранее действовавшую опционную программу на период 2013–2015 годов. В ходе реализации в действующую долгосрочную программу мотивации вносятся корректировки в части актуализации параметров.

Общий объем переменной части вознаграждения членов Совета директоров составляет эквивалент 0,5% прироста рыночной капитализации ПАО «Аэрофлот» за

период действия долгосрочной программы мотивации. В основе долгосрочной программы мотивации 2016–2019 годов лежат следующие показатели:

- показатель 1 (вес  $\frac{1}{2}$ ) – прирост капитализации ПАО «Аэрофлот» за соответствующий корпоративный год;
- показатель 2 (вес  $\frac{1}{2}$ ) – место ПАО «Аэрофлот» в группе из пяти конкурентов по динамике капитализации за соответствующий корпоративный год.

Порядок выплаты ежегодного фонда вознаграждения:

- $\frac{1}{3}$  начисленного пула вознаграждения за соответствующий промежуточный период выплачивается членам Совета директоров одновременно с выплатой основного вознаграждения по итогам работы за соответствующий год;
- $\frac{2}{3}$  начисленного пула вознаграждения за соответствующий промежуточный период не выплачивается и откладывается до срока окончания действия долгосрочной программы, суммируется и выплачивается единым траншем по решению Общего собрания акционеров Компании в случае достижения целевого размера капитализации на момент окончания программы. При этом в механизм расчетов включен принцип наибольшей капитализации, достигнутой в истекших периодах (*high watermark principle*), то есть в случае снижения капитализации в текущем промежуточном периоде базой для расчета увеличения капитализации в следующем промежуточном периоде служит наибольший размер капитализации, достигнутый ранее.

С учетом утверждения обновленной Стратегии Группы «Аэрофлот» до 2023 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» одобрил и рекомендовал Общему собранию акционеров утвердить изменения в «Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в части завершения 30 сентября 2018 года долгосрочной программы мотивации для членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (на период с 1 января 2016 года по 30 июня 2019 года).

### ***Вознаграждение менеджмента***

Система вознаграждения менеджмента Компании, как и остального персонала, позволяет привлекать и удерживать 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 закреплена в Положении о премировании руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот». 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 менеджмента ПАО «Аэрофлот» 26 мая 2016 года Советом директоров ПАО «Аэрофлот» была утверждена долгосрочная программа мотивации на период с 1 января 2016 года по 30 июня 2019 года и актуализирована решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 25 мая 2017 года и 31 октября 2018 года. В Программу включены генеральный директор, члены Правления, заместители генерального директора, директора департаментов, главный бухгалтер и иные работники Компании на основании решения генерального директора. Общий объем долгосрочной программы мотивации в отношении менеджмента

составляет эквивалент 3,0% прироста рыночной капитализации ПАО «Аэрофлот» за период действия долгосрочной программы мотивации. В основе долгосрочной программы мотивации менеджмента 2016–2019 годов лежат следующие показатели:

- прирост капитализации ПАО «Аэрофлот» за каждый промежуточный период,
- место ПАО «Аэрофлот» в группе из пяти международных авиакомпаний-конкурентов по динамике капитализации за каждый промежуточный период,
- достижение целевого размера капитализации по итогам долгосрочной программы мотивации.

Порядок выплаты ежегодного фонда вознаграждения:

- 2/3 распределенного фонда выплачивается по итогам промежуточного периода,
- 1/3 фонда откладывается до конца действия долгосрочной программы мотивации и выплачивается при условии достижения целевого размера капитализации.

С учетом утверждения обновленной Стратегии Группы «Аэрофлот» до 2023 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» принял решение завершить 30 сентября 2018 года Долгосрочную программу мотивации ПАО «Аэрофлот» (на период с 1 января 2016 года по 30 июня 2019 года).

#### ***Вознаграждение членов Совета директоров и Правления в 2018 году***

На годовом Общем собрании акционеров 25 июня 2018 года было принято решение:

- утвердить размер персональных выплат фиксированного вознаграждения для членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» за период с 1 июля 2017 года по 30 июня 2018 года в общей сумме не более 77 750 695 руб.,
- утвердить размер персональных доплат фиксированного вознаграждения для членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» за период с 1 июля 2016 года по 30 июня 2017 года в общей сумме 10 387 059 руб.

По итогам фактически состоявшихся заседаний Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в июне 2018 года фактическое фиксированное вознаграждение составило 77 660 000 руб.

**Вознаграждение членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» за период с 1 июля 2017 года по 30 июня 2018 года**

<b>Член Совета директоров</b>	<b>Сумма, руб.</b>
Бергстром Л.	8 160 000
Воеводин М. В.	8 160 000
Германович А. А.	10 380 000
Каменской И. А.	10 380 000
Песков Д. Н.	8 400 000
Полубояринов М. И.	9 000 000
Савельев В. Г.	–
Сапрыкин Д. П.	–
Сидоров В. В.	10 380 000
Слюсарь Ю. Б.	6 800 000
Чемезов С. В.	6 000 000
<b>Итого</b>	<b>77 660 000</b>

Размер вознаграждения (заработная плата и премии), выплаченного членам Правления ПАО «Аэрофлот» в 2018 году, составил 842 366 419 руб. С учетом программы участия в прибыли (выплата в отчетном году привязана к результату прошлого года) в 2018 году общее вознаграждение составило 1 428 162 020 руб. (в 2017 году общее вознаграждение составило 2 933 175 802 руб. и включало выплаты по долгосрочной программе мотивации, не осуществлявшиеся в отчетном году).

#### **Вознаграждение членов Правления ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2018 году**

<b>Вид вознаграждения</b>	<b>Сумма, руб.</b>
Заработная плата и дополнительные компенсации	429 178 368
Премии	413 188 051
<b>Итого</b>	<b>842 366 419</b>

#### **Страхование ответственности директоров и должностных лиц**

В рамках организации страховой защиты ПАО «Аэрофлот» подписан договор страхования ответственности директоров, должностных лиц и Компании, а также лиц, являющихся представителями ПАО «Аэрофлот» в органах управления дочерних обществ, по которому возмещаются убытки, причиненные другим лицам, возникшие в результате предъявления другим лицом требования к застрахованному 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 – 3 года. Страховая премия за 3 года составляет 289 500 долл. США (96 500 долл. США в год).

#### **Контроль и аудит**

В Группе «Аэрофлот» организована централизованная функция внутреннего аудита, руководство которой осуществляет директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», функционально подотчетный Совету директоров и Комитету по аудиту Совета директоров.

В подконтрольных организациях Группы в зависимости от масштабов бизнеса и присущих этому бизнесу рисков либо функция внутреннего аудита осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», либо создается подразделение внутреннего аудита или вводится штатная должность внутреннего аудитора подконтрольной организации. Руководители подразделений внутреннего аудита подконтрольных организаций и внутренние аудиторы подконтрольных организаций 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.

#### ***Комитет по аудиту и его роль***

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утверждает внутренние документы, регламентирующие общую политику в области управления рисками и внутреннего контроля, и определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в ПАО «Аэрофлот».

Деятельность Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот» направлена на совершенствование системы контроля над финансово-хозяйственной деятельностью в целях оптимизации капиталовложений, защиты интересов акционеров и роста активов ПАО «Аэрофлот».

Комитет по аудиту во взаимодействии с исполнительными органами ПАО «Аэрофлот», Ревизионной комиссией и департаментом внутреннего аудита разрабатывает и направляет для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения по следующим вопросам:

- разработка и обеспечение исполнения финансово-хозяйственного плана;
- установление и обеспечение соблюдения эффективных процедур внутреннего контроля;
- обеспечение эффективной и прозрачной системы управления в ПАО «Аэрофлот», в том числе предупреждение и пресечение злоупотреблений со стороны исполнительных органов и должностных лиц;
- предупреждение, выявление и ограничение условий, способствующих возникновению финансовых и операционных рисков;
- обеспечение достоверности финансовой информации, используемой либо раскрываемой ПАО «Аэрофлот»;
- рассмотрение иных вопросов в соответствии с решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Вопросы оценки эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля на основании отчетов департамента 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 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.

В ПАО «Аэрофлот» действует система конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия». В основе функционирования «Горячей линии» лежат принципы конфиденциальности и анонимности. Поступившие обращения рассматриваются департаментом внутреннего аудита.

Операционная поддержка функционирования «Горячей линии» осуществляется департаментом внутреннего аудита. «Горячая линия» предназначена для обращений по следующим категориям информации:

- нарушения требований применимого законодательства и организационно-распорядительных и нормативных документов Группы «Аэрофлот», касающихся инсайдерской информации, противодействия мошенничеству и коррупции, любым работником и (или) любым членом органа управления или органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Группы «Аэрофлот»;
- нарушения Кодекса корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;
- предложения по улучшению процедур внутреннего контроля (в том числе антикоррупционных процедур).

В 2018 году в рамках операционной поддержки функционирования «Горячей линии» департаментом внутреннего аудита было проанализировано каждое поступившее обращение (всего 489 обращений). Во всех необходимых случаях проведены служебные расследования и приняты меры, направленные на усиление системы внутреннего контроля Группы «Аэрофлот».

### ***Результаты оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внутреннего и внешнего аудита в 2018 году***

Отчетность департамента внутреннего аудита о ходе исполнения годового плана работы, выполненных проверках, исполнении рекомендаций департамента, а также о функционировании «Горячей линии» на регулярной основе предоставляется Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

В 2018 году организована и проведена внешняя независимая оценка функции внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» на соответствие Международным стандартам внутреннего аудита. В качестве оценщика привлечена компания ООО «Эрнст энд Янг – оценка и консультационные услуги». По результатам оценки получено заключение о соответствии деятельности департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита.

Комитет по аудиту Совета директоров Компании в отчетном периоде рассматривал информацию о текущей работе департамента внутреннего аудита и результатах проведенных аудитов. Комитет по аудиту рассматривает результаты внешнего аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной в соответствии с РСБУ на ежегодной основе, и консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО на ежеквартальной основе. Комитет по аудиту дал положительную оценку аудиторских заключений, подготовленных внешними аудиторами в 2018 году.

В 2018 году департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» проведено более 40 проверок структурных подразделений и дочерних обществ, направленных на выявление рисков и оценку эффективности значимых для Группы «Аэрофлот» направлений деятельности и бизнес-процессов.

По результатам проверок подготовлены более 500 предложений, по совершенствованию деятельности Группы «Аэрофлот», принятых менеджментом к исполнению.

### ***Департамент внутреннего аудита***

Департамент внутреннего аудита является независимым структурным подразделением, осуществляющим деятельность по предоставлению органам управления ПАО «Аэрофлот» независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности ПАО «Аэрофлот» и компаний Группы «Аэрофлот», путем использования системного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Независимость и объективность внутреннего аудита в Группе «Аэрофлот» достигается посредством разграничения подотчетности: директор Департамента функционально подотчетен Совету директоров ПАО «Аэрофлот» и Комитету по аудиту Совета директоров и административно подчиняется генеральному директору ПАО «Аэрофлот».

Департамент ведет свою деятельность с учетом международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и руководствуется принципами независимости, объективности, компетентности и профессионального отношения к работе. Деятельность департамента внутреннего аудита направлена на обеспечение: экономической эффективности и результативности ПАО «Аэрофлот», достижения финансовых и операционных показателей, сохранности активов, достоверности информации о финансово-хозяйственной деятельности, соблюдения требований законодательства.

В 2018 году в целях оптимизации процесса проведения аудита, а также соблюдения требований Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита в ПАО «Аэрофлот» проведены следующие мероприятия:

- В рамках актуализации методики риск-ориентированного планирования и отчетности о деятельности внутреннего аудита в целях соблюдения Международного профессионального стандарта внутреннего аудита № 2050 разработана методология подготовки Общей схемы предоставления гарантий (или Карта гарантий). Данный документ позволяет выявить пробелы и дублирование в покрытии гарантиями, что дает директору департамента внутреннего аудита возможность оценить достаточность услуг по предоставлению гарантий и при необходимости пересмотреть объем работ департамента.
- В процессе подготовки риск-ориентированного плана департамента внутреннего аудита на 2019 год была составлена Карта гарантий и принята во внимание деятельность других внутренних и внешних сторон, проводящих проверки и оказывающих консультационные услуги (поставщиков гарантий) в целях обеспечения надлежащего охвата риск-ориентированного плана, минимизации дублирования работы и дальнейшего использования департаментом внутреннего аудита результатов работы поставщиков гарантий.
- Разработана и внедрена в действие Карта профессиональных компетенций внутренних аудиторов ПАО «Аэрофлот» и руководство по ее ведению. Внедрение Карты компетенций направлено на решение следующих задач в области управления персоналом департамента внутреннего аудита: обучение и развитие, планирование преемственности, подбор персонала, оценка эффективности и результативности сотрудников. Актуализирована Программа оценки и повышения качества внутреннего аудита.
- Стандартизированы программы аудита по ключевым бизнес процессам Компании, обеспечивающие унификацию подхода к проведению аудита на основе риск-ориентированного анализа.

Департаменту внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» в очередной раз удалось продемонстрировать неоспоримое лидерство на национальной премии по определению наиболее выдающихся профессионалов в области внутреннего аудита – «Внутренний аудитор года».

### ***Ревизионная комиссия***

Ревизионная комиссия осуществляет контроль над финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот» с целью получения разумной уверенности в том, что деятельность Общества 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».

Ревизионная комиссия избирается в составе пяти членов Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

В соответствии с Положением о Ревизионной комиссии проведена проверка данных, включаемых в годовую финансовую отчетность за 2018 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 2012–2018 годов, а также соблюдение Компанией действующего законодательства в 2018 году.

По результатам проведенной работы Ревизионная комиссия подготовила и утвердила соответствующее заключение, которое 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 по соблюдению законодательства 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 2018 года. В заключении также изложены рекомендации, сделанные Ревизионной комиссией в отношении эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании и соблюдения законодательства.

Решением годового Общего собрания акционеров 25 июня 2018 года избран следующий состав Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»:

- Беликов Игорь Вячеславович – директор НП «Российский институт директоров», председатель Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»;
- Никитина Екатерина Сергеевна – советник президента ПАО «Транснефть»;
- Сорокин Михаил Владимирович – начальник отдела управления Росимущества;
- Убугунов Сергей Ивсталевич – начальник отдела департамента Министерства транспорта Российской Федерации;
- Шипилов Василий Петрович – заместитель директора департамента Министерства экономического развития Российской Федерации.

Выплата вознаграждения членам Ревизионной комиссии производится на основании решения Общего собрания акционеров. Годовое вознаграждение членов Ревизионной комиссии, выплаченное в 2018 году составило 3 334 453 руб.

**Вознаграждение членов Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2018 году**

<b>Член Ревизионной комиссии</b>	<b>Сумма вознаграждения, руб.</b>
Беликов И. В.	1 867 294
Никитина Е. С.	1 467 159
Сорокин М. В.	–
Убугунов С. И.	–
Шипилов В. П.	–
<b>Итого</b>	<b>3 334 453</b>

## ***Внешний аудит***

Годовая бухгалтерская отчетность ПАО «Аэрофлот» в соответствии с требованиями законодательства подлежит обязательной аудиторской проверке, подтверждающей ее достоверность. Аудиторы привлекаются на основании проводимых открытых конкурентных процедур, обеспечивающих объективный отбор по критериям, учитывающим опыт аудита, объем и время работ, а также специфику деятельности ПАО «Аэрофлот», сроком на три года. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого конкурса по выбору аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности, ежегодно утверждается Общим собранием акционеров в соответствии с установленным законодательством порядком.

Годовое Общее собрание акционеров 25 июня 2018 года утвердило аудитором бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2018 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ), ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит». Аудитором консолидированной финансовой отчетности за 2018 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), утверждено АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит».

Общая стоимость услуг ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» в соответствии с договором на оказание аудиторских услуг и договором на оказание консультационных услуг составила 10 754 тыс. руб. (без НДС). Согласно договорам ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» оказывает услуги по аудиту промежуточной и годовой отчетности за 2018 год, а также консультационные услуги по вопросам бухгалтерского и налогового учета

Общая стоимость аудиторских, сопутствующих аудиту и прочих услуг за 2018 год, оказанных международной сетью PricewaterhouseCoopers International Limited, составила 115 330 тыс. руб. (без НДС). Согласно договорам основными услугами, оказанными в 2018 году, являются обзорная проверка промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 3, 6 и 9 месяцев 2018 года, аудиторская проверка консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2018 год, услуги по методологическому сопровождению, услуги, связанные со стандартизацией, автоматизацией, диагностикой бизнес-процессов.

## **Противодействие коррупции и регулирование возможных конфликтов интересов**

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. На официальном сайте ПАО «Аэрофлот» создан раздел «Противодействие коррупции» в котором размещено открытое официальное заявление первого лица компании об абсолютной нетерпимости к коррупции, о запрете коррупции в компании в любое время и в любой форме.

ПАО «Аэрофлот» придерживается принципов публичности антикоррупционных мер, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ; создаются действенные каналы обратной связи, обеспечивается обучение работников по антикоррупционным программам и информационное противодействие коррупции, проводятся мероприятия по предотвращению и урегулированию конфликта интересов.

В 2014 году ПАО «Аэрофлот» присоединилось к Антикоррупционной хартии российского бизнеса.

Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждены 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, и Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот», объединивший в себе этические и нравственные нормы и правила поведения, принимаемые и разделяемые членами Совета директоров и работниками ПАО «Аэрофлот» вне зависимости от занимаемой ими должности. Приказами ПАО «Аэрофлот» утверждены нормативные правовые документы, устанавливающие порядок уведомления руководства о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов и обо всех случаях обращения к работникам каких-либо лиц в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений.

Эти и иные документы по вопросам противодействия коррупции размещены в открытом доступе в разделе «Противодействие коррупции» на официальном сайте ПАО «Аэрофлот».

В соответствии с Национальным планом противодействия коррупции на 2018–2020 годы, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 29 июня 2018 года № 378, и Поручением Правительства Российской Федерации № ДМ-П17-4575 от 23 июля 2018 года утвержден План мероприятий по противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» на 2018–2020 годы, организовано выполнение предусмотренных им мероприятий.

Проводится повышение квалификации работников, в должностные обязанности которых входит участие в противодействии коррупции, поддерживаются коллективные инициативы с участием Правительства Российской Федерации, Генеральной прокуратуры Российской Федерации, Следственного комитета Российской Федерации, заинтересованных федеральных государственных органов, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и организаций, проводятся просветительские мероприятия, направленные на формирование антикоррупционного поведения и популяризацию антикоррупционных стандартов.

Впервые в истории Компании проведен круглый стол на тему «Актуальность противодействия коррупции для ведения бизнеса и осуществления делового партнерства в современных условиях» с участием представителей Генеральной прокуратуры Российской Федерации. С докладом о последовательной антикоррупционной политике как стратегической линии ПАО «Аэрофлот» выступил заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам.

Функции комплаенс-менеджера в ПАО «Аэрофлот» выполняет первый заместитель директора по предупреждению и противодействию коррупции департамента обеспечения экономической безопасности с прямым подчинением заместителю генерального директора по правовым и имущественным вопросам. В подчинении первого заместителя директора по предупреждению и противодействию коррупции департамента обеспечения экономической безопасности находится отдел по предупреждению и противодействию коррупции департамента обеспечения экономической безопасности.

ПАО «Аэрофлот» обеспечивает реализацию требований законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции, касающихся предотвращения и урегулирования конфликта интересов. В Компании создана и функционирует Комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» под председательством первого заместителя директора по предупреждению и противодействию коррупции департамента обеспечения экономической безопасности, организовано уведомление руководства конфликте интересов, в Положение о закупке товаров, работ и услуг и иные документы, регулирующие закупочную деятельность, включены правовые нормы, направленные на предотвращение конфликтов интересов, проводятся проверки контрагентов, в том числе в части конфликта интересов.

Ведется последовательная работа по внедрению в деятельность Компании Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации, утвержденных приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 2 марта 2016 года № 80.

Структурными подразделениями проводится комплексная работа по выявлению и оценке коррупционных рисков, составляется Реестр и карта рисков. Разработаны и внедрены в деятельность документы, которыми регламентируются методы оценки и управления рисками в ключевых бизнес-процессах компании. Реестр и карта рисков Группы Аэрофлот ежегодно рассматриваются и утверждаются Советом директоров ПАО «Аэрофлот».

В ПАО «Аэрофлот» создан специально выделенный канал для информирования о фактах коррупции – [okb@aeroflot.ru](mailto:okb@aeroflot.ru), информация о котором размещена на сайте Компании. При приеме и рассмотрении сообщений гарантируется конфиденциальность и не допускается преследование граждан, добросовестно сообщивших о фактах коррупции.

## 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 ПАО «Аэрофлот» 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 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>).

Дополнительная информация о раскрытии информации приведена в разделе «Взаимодействие с инвесторами».

*Внутренние нормативные документы, являющиеся основанием для формирования годового отчета*

Базовые внутренние нормативные документы, являющиеся основанием для формирования настоящего годового отчета, включая ключевые внутренние нормативные документы, регламентирующие функцию внутреннего аудита и вопросы деятельности системы управления рисками и внутреннего контроля:

- Устав ПАО «Аэрофлот»
- Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»
- Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»
- Положение об общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот»
- Положение о Совете директоров ПАО «Аэрофлот»
- Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот»
- Положение об исполнительном секретаре Совета директоров и аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
- Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
- Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
- Положение о Комитете по стратегии Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
- Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»
- Положением о внутреннем аудите в Группе «Аэрофлот»
- Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот»
- Дивидендная политика ПАО «Аэрофлот»
- Положение о корпоративной информационной политике
- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации
- Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот»
- Положение о системе конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»
- Экологическая политика ПАО «Аэрофлот»

## **3.2. Управление рисками**

### **Система управления рисками**

В 2018 году Группа «Аэрофлот» продолжила работать над дальнейшим развитием комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, воздействующие на компанию, оценивать их существенность и принимать меры по их минимизации как в части вероятности реализации, так и в части возможного ущерба от их реализации. Деятельность в этой сфере регулируется Положением о системе управления рисками Группы «Аэрофлот», утвержденным в 2015 году и актуализированным в 2017 году. Документ определяет основы единой методологии оценки и управления рисками: цели, задачи, принципы организации и функционирования корпоративной системы управления рисками (КСУР), принципы распределения прав, обязанностей и ответственности участников системы управления рисками ПАО «Аэрофлот», а также его подконтрольных организаций.

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 Совета директоров,

Правлением и структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот». В Компании функционирует департамент управления рисками, в обязанности которого входит:

- общая координация процессов управления рисками,
- разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками,
- организация обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля,
- анализ портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками,
- формирование сводной отчетности по рискам,
- осуществление оперативного контроля над процессом управления рисками в подразделениях и подконтрольных организациях,
- подготовка и информирование Совета директоров и исполнительных органов Компании об эффективности процесса управления рисками.

Структурные подразделения ПАО «Аэрофлот» совместно с департаментом управления рисками проводят комплексную работу по выявлению и оценке рисков, составляют реестр и карту рисков. Советом директоров ПАО «Аэрофлот» ежегодно рассматриваются и утверждаются реестр рисков, карта рисков и декларация риск-аппетита Группы «Аэрофлот».

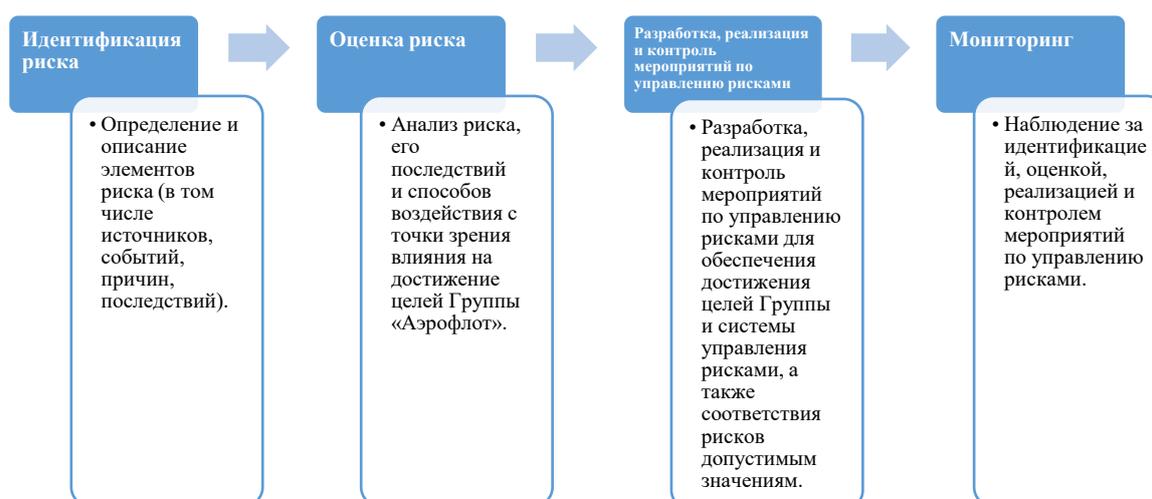
Карта наиболее значимых рисков включает риски, связанные с невыполнением бюджетных показателей, в том числе с колебанием рыночных риск-факторов, а также операционные риски, имеющие непосредственное отношение к доступности/исправности воздушных судов и качеству обслуживания клиентов. Наибольшее влияние на деятельность Группы «Аэрофлот» в 2018 году оказала реализация рыночных рисков: рост стоимости авиатоплива, неблагоприятное изменение валютных курсов и рост процентных ставок. Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью в ПАО «Аэрофлот» осуществляется Комитетом по аудиту Совета директоров, Ревизионной комиссией, департаментом внутреннего аудита, департаментом управления рисками. Привлекается независимая аудиторская организация для проведения аудита бухгалтерской отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по международным стандартам финансовой отчетности.

В подконтрольных организациях ПАО «Аэрофлот» назначены лица, ответственные за взаимодействие с ПАО «Аэрофлот» по вопросам внедрения и функционирования корпоративной системы управления рисками, осуществляются мероприятия по выявлению и оценке рисков.

**Участники, их функции, ответственность и взаимодействие в рамках корпоративной системы управления рисками**

<b>Общее собрание акционеров</b>
– Принятие решений, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров.
<b>Совет директоров</b>
– Определение основных параметров КСУР (цели, задачи, принципы функционирования, архитектура, уровень риск-аппетита и др.);
– управление рисками, отнесенными к компетенции Совета директоров;
– принятие решений об обеспечении участников КСУР необходимыми ресурсами;
– оценка эффективности КСУР;
– утверждение реестра и карты рисков.
<b>Менеджмент</b>
– Создание КСУР, 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;
– принятие решений в отношении порядка выбора контрагентов по сделкам финансового хеджирования;
– принятие решений в отношении функций, ответственности и порядка взаимодействия участников процесса финансового хеджирования уровня менеджмента и исполнителей.
<b>Исполнители</b>
– Исполнение процедур по управлению рисками, мониторинг их эффективности и непрерывное улучшение;
– принятие решений по управлению рисками, отнесенных к уровню исполнителей.

**Схема управления рисками**



## **Развитие системы управления рисками**

В рамках развития комплексного управления рисками в 2018 году в Группе «Аэрофлот»:

- обновлен Стандарт управления рисками ПАО «Аэрофлот», реализующий единую методологию управления рисками в Группе «Аэрофлот»;
- в подконтрольных организациях ПАО «Аэрофлот» введены в действие внутренние нормативные документы, реализующие единую методологию управления рисками в Группе «Аэрофлот»;
- Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждены актуализированные реестр и карта рисков Группы «Аэрофлот»;
- Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждена декларация риск-аппетита Группы «Аэрофлот»;
- проведено обучение работников подконтрольных организаций ПАО «Аэрофлот» в области управления рисками и внутреннего контроля;
- организовано оперативное взаимодействие департамента управления рисками ПАО «Аэрофлот» с риск-координаторами подконтрольных организаций в рамках КСУР;
- организован процесс ежемесячной отчетности о реализовавшихся рисках и о соблюдении риск-аппетита подконтрольных организаций ПАО «Аэрофлот» в рамках КСУР.

В целях повышения эффективности управления рисками в Группе «Аэрофлот» на регулярной основе проводится оценка эффективности функционирования КСУР как в рамках текущей деятельности, так и путем проведения внутренней самооценки или внешней независимой оценки. Менеджменту, Комитету по аудиту Совета директоров и Совету директоров регулярно предоставляются отчеты в области управления рисками и эффективности функционирования КСУР в Группе «Аэрофлот».

## Основные риски и действия по управлению рисками

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Финансовые риски</b>		
<b>Рыночные риски</b>	Риски возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей компании (финансовых, операционных, стратегических и др.), обусловленных изменениями валютных курсов, цен закупаемых товаров, процентных ставок.	<p>Для снижения зависимости финансового результата от рыночного риска ПАО «Аэрофлот» стремится сбалансировать поступления и обязательства по каждой из валют. Ввиду ограниченных возможностей применения операционного (естественного) хеджирования применяется диверсификация долговых обязательств по валютам и долговым инструментам, а также регулярно анализируются варианты финансового хеджирования через производные финансовые инструменты (ПФИ) на авиатопливо и курсы валют. На постоянной основе рассматриваются возможности хеджирования процентного риска. В 2018 году операции по хеджированию курсового риска и риска стоимости топлива не осуществлялись.</p> <p><i>Информация о влиянии реализации риска на Группу представлена ниже.</i></p>
<b>Кредитный риск</b>	Риск убытков, обусловленный неисполнением контрагентом-дебитором своих финансовых обязательств в отношении компаний Группы «Аэрофлот».	<p>Для управления кредитным риском используется системный подход, направленный на предотвращение реализации риска и минимизацию финансовых потерь при его реализации. Данные мероприятия включают в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требование финансового обеспечения по договорам оказания услуг, предусматривающим отсрочку платежа;</li> <li>• лимитирование объемов продаж агентов, размера авансовых платежей, а также установление лимитов на дебиторскую задолженность контрагентов;</li> <li>• регулярную оценку кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги и вероятности дефолтов);</li> <li>• регулярный пересчет размера финансового обеспечения, необходимого для покрытия кредитного риска;</li> <li>• регулярный мониторинг индикаторов кредитного риска, которые служат сигналом потенциальных дефолтов и позволяют компании заблаговременно реагировать на такие события;</li> <li>• установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании.</li> </ul>

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Риск ликвидности</b>	Риск возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств.	<p>Для снижения риска потери ликвидности проводятся следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ведется планирование графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных учреждений – партнеров;</li> <li>• установлен контроль над использованием оборотных средств – налажена оперативная система, позволяющая заблаговременно выявлять возможные кассовые разрывы, формировать достаточный запас ликвидности, оперативно привлекать денежные средства на денежном рынке и максимально эффективно использовать свободные денежные средства;</li> <li>• постоянно пересматриваются лимиты на совершение кредитно-депозитных и конверсионных сделок с финансовыми институтами.</li> </ul>
<b>Риски доступности капитала</b>	Риски убытков, связанные с отсутствием возможностей у Группы привлекать заемный капитал для осуществления финансово-хозяйственной деятельности на приемлемых условиях.	Проводится мониторинг рыночной ситуации, организована конкурентная среда между кредитными учреждениями, проводятся мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности Группы, ведется работа с кредитными рейтинговыми агентствами.
<b>Бизнес-риски</b>		
<b>Стратегические риски</b>	Риски возникновения убытков в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Группы.	Реализуются мероприятия по минимизации уровня рисков, связанных со Стратегией развития Группы «Аэрофлот». В рамках этого принимаются необходимые решения по оптимизации операционной деятельности, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов.
<b>Риск угрозы терроризма, военных конфликтов</b>	Риски убытков, связанных с военными конфликтами, террористическими актами или угрозой их совершения.	Совместно со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами реализуется комплекс мероприятий по авиационной и транспортной безопасности в целях предотвращения актов незаконного вмешательства в деятельность авиакомпаний, а также обеспечения безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников.
<b>Риск эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий</b>	Риски убытков, имеющие внешние (не зависящие от предприятия) причины и обусловленные эпидемиями, стихийными бедствиями, техногенными катастрофами.	Принимаются необходимые меры реагирования, в том числе приостановка полетов, изменение маршрутов из-за необходимости облета опасных территорий, введение дополнительных мер для повышения уровня безопасности полетов и обеспечения авиационной безопасности, усиление санитарно-эпидемиологического контроля.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Отраслевые риски</b>	Риски убытков, связанных с изменениями в отрасли пассажирских и грузовых авиаперевозок.	<p>Снижение уровня отраслевых рисков достигается за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• высокочастотной магистральной сети;</li> <li>• использования хабовой модели в базовом аэропорту;</li> <li>• самого молодого в Европе парка воздушных судов;</li> <li>• ориентации на обслуживание премиального сегмента пассажиров (удобное время вылета и прибытия, высокое качество сервиса);</li> <li>• использования инноваций во всех видах деятельности;</li> <li>• высокого уровня безопасности полетов;</li> <li>• оперативной корректировки действующих тарифов, проведения маркетинговых мероприятий и различных акций;</li> <li>• подбора объема воздушных судов в соответствии с пассажиропотоком по направлению;</li> <li>• расширения сети маршрутов в страны всесезонной привлекательности для туристов;</li> <li>• заблаговременного запроса слотов и прогнозирования ограничительных факторов;</li> <li>• проведения гибкой сезонной тарифной политики, позволяющей максимизировать доходы, в том числе с применением невозвратных тарифов.</li> </ul>

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Экологические риски</b>	Вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде или отдаленных неблагоприятных последствий этих изменений, вызванных антропогенным воздействием.	<p>Аэрофлот как ведущий авиаперевозчик России осознает свою ответственность за обеспечение высокой экологической эффективности и устойчивого экологического равновесия во всех сферах деятельности. Одним из ключевых принципов авиакомпании является повышение топливоэффективности парка воздушных судов, что позволяет снизить нагрузку на окружающую среду. Экологическая политика Аэрофлота направлена на повышение энергетической и экологической эффективности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработана и внедрена система расчета выбросов CO<sub>2</sub>, осуществляется сбор и анализ необходимых данных, подготовка отчетов по выбросам парниковых газов и тонно-километрам (весь парк соответствует нормам ICAO по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу);</li> <li>• осуществляется управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья как наиболее эффективный метод утилизации отходов;</li> <li>• проводится регулярный контроль мест накопления отходов, ведется учет образования и движения отходов, заключаются договоры на передачу отходов на утилизацию и захоронение;</li> <li>• проводится инструментальный контроль и регулировка топливных систем автотранспорта, контроль эффективности работы вентиляционных систем производственных и офисных помещений;</li> <li>• регулярно выполняются работы, связанные с осуществлением водоохранной и водохозяйственной деятельности.</li> </ul>
<b>Риск качества</b>	Риск убытков из-за возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компаний Группы, а также услуг, переданных на аутсорсинг, причиной которого является несоответствие предлагаемых компаниями продуктов и услуг требованиям потребителей к качеству.	Организован процесс получения информации от клиентов по различным каналам, своевременное и полное рассмотрение всех поступающих обращений и претензий, ведется мониторинг востребованности предлагаемых услуг, проводятся мероприятия по улучшению качества услуг, повышению уровня потребительской лояльности и удовлетворенности, контролю исполнения сотрудниками нормативных документов.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Репутационные риски</b>	Риски возникновения у организации убытков вследствие снижения ценности бренда или неблагоприятного восприятия имиджа организации клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами и др.	Для Аэрофлота крайне важна репутация качественного и безопасного перевозчика, надежного делового партнера, поэтому Компания предпринимает все необходимые шаги для защиты репутации, честности и эффективности менеджмента, обеспечения положительного восприятия имиджа клиентами, контрагентами, акционерами и деловыми партнерами. Постоянно уделяется внимание вопросам анализа и совершенствования сервиса и внедрения новейших технологий обслуживания пассажиров. Ведется постоянный мониторинг и анализ информационной среды вокруг Группы «Аэрофлот», поддерживается коммуникация с общественными организациями, организованы процессы контроля исполнения технологических графиков, нормативных документов.
<b>Операционные риски</b>		
<b>Риски авиационной безопасности</b>	Риски убытков вследствие актов незаконного вмешательства в области авиации.	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.
<b>Риски безопасности полетов</b>	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).	Проводится контроль состояния авиатехники, контроль за выполнением технического обслуживания авиатехники, контроль деятельности врачебного здравпункта в части процесса медицинского освидетельствования летного персонала, замены медицинского оборудования; осуществляется постоянный мониторинг производственной деятельности и технологических процессов.
<b>ИТ-риски</b>	Риски убытков, связанных с применением компаний информационных технологий.	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 сбоев в работе ИТ-систем.

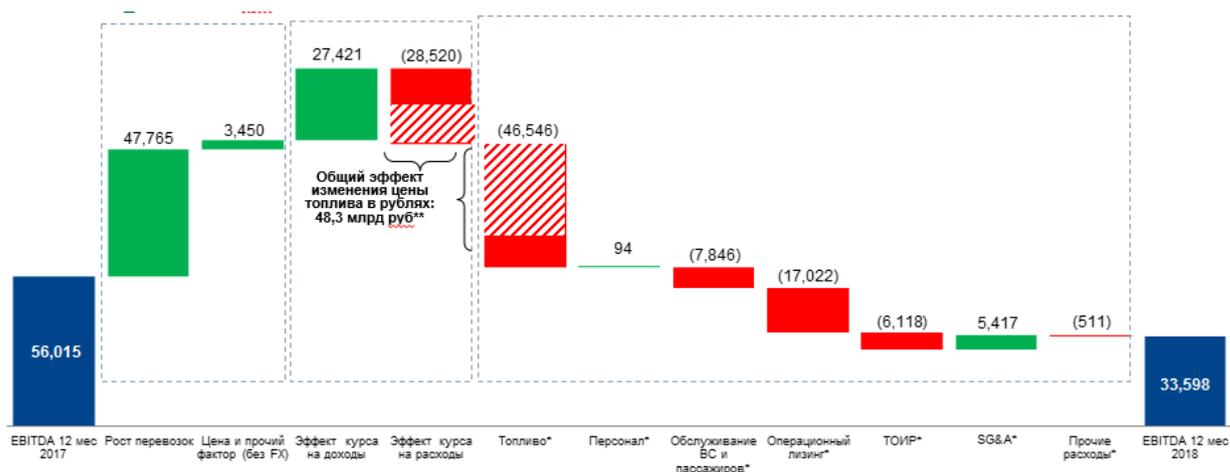
Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Кадровые риски</b>	Группа рисков, источником или объектом которых является персонал Группы (или отдельный работник), в том числе отсутствие требуемого/надлежащего количества персонала, определяемого текущими и перспективными бизнес-планами, а также реализуемыми бизнес-процессами.	Организован процесс эффективного набора сотрудников, проводится их обучение, организуются мероприятия для повышения профессиональной квалификации, проводится мониторинг соответствия уровня зарплат сотрудников рыночным условиям, предоставляются социальные льготы и гарантии.
<b>Риски качества закупаемых запчастей, агрегатов, компонентов и материалов</b>	Риски убытков, обусловленных качеством и аутентичностью (подлинностью) закупаемых Группой «Аэрофлот» запчастей и агрегатов, а также компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность.	Проводится мониторинг и анализ качества поставок и деятельности поставщиков, проводятся мероприятия по совершенствованию процессов закупок и выбора поставщиков.
<b>Риски экономической и информационной безопасности</b>	Риски убытков, связанные с изменениями во внутренней и внешней среде организации, которые могут привести к потере экономической стоимости предмета безопасности.	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.
<b>Риски безопасности труда</b>	Риски убытков, связанных с факторами финансово-хозяйственной деятельности Группы, способные нанести вред здоровью или жизни человека на рабочем месте.	Разработаны и внедрены локальные нормативные акты по охране труда, проводится контроль соответствия и исполнения законодательных требований.
<b>Комплаенс-риски</b>		
<b>Налоговые риски</b>	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.	С целью исключения нарушений налогового законодательства осуществляется регулярный мониторинг изменений в налоговом законодательстве Российской Федерации и стран присутствия Компании, анализ судебной практики в области налогообложения, анализ заключаемых договоров на предмет исключения положений, учет которых может привести к ошибкам и неточностям при налогообложении соответствующих операций, регулярная независимая проверка используемого порядка налогообложения при проведении ежегодного аудита.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Правовые и регуляторные риски</b>	Риски убытков, которые могут возникнуть при несоблюдении законодательства, изменениях законодательства и негативно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность, а также риски убытков, возникающие вследствие предусмотренных законом или иным нормативным правовым актом прямых или косвенных возможностей применения воздействий ограничительного характера со стороны регулирующих органов к Группе «Аэрофлот».	<p>При осуществлении авиаперевозок учитываются требования законодательства каждой страны, в которую выполняются рейсы, требования и рекомендации регулирующих органов в сфере авиации, многочисленные и частые изменения в иммиграционной политике, таможенном и валютном законодательстве, лицензионные требования.</p> <p>Осуществляется комплекс мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятных последствий для бесперебойного выполнения авиаперевозок, включая мониторинг законодательства, обобщение и анализ судебной практики, мониторинг практики заключения и исполнения договоров и соглашений с контрагентами.</p> <p>Принимается активное участие в работе государственных и международных организаций, а также в подготовке проектов нормативно-правовых актов, которые могут оказывать влияние на развитие нормативно-правового регулирования деятельности авиаперевозчиков.</p>
<b>Коррупционные риски</b>	Возможности совершения работниками коррупционных правонарушений.	<p>Группа «Аэрофлот» не приемлет любых проявлений коррупции и следует принципам ведения открытого и честного бизнеса, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ. На постоянной основе совершенствуется нормативная база компании, разрабатываются и внедряются правила и процедуры, обеспечивающие недопущение коррупционных правонарушений, принимаются меры по повышению информированности и просвещению работников по вопросам предупреждения и противодействия коррупции, созданы действенные каналы обратной связи. В 2014 году Аэрофлот присоединился к Антикоррупционной хартии российского бизнеса и активно участвует в рамках хартии в пропаганде противодействия коррупции. Утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», создана комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов.</p>

## Информация о влиянии реализации в 2018 году ключевых финансовых рисков

Наиболее значимые финансовые риски Группы «Аэрофлот» связаны с изменением курсов валют (EUR/RUB, USD/RUB, EUR/USD), стоимости авиакеросина (на российском и международном рынках) и процентных ставок (прежде всего LIBOR). При этом данные риск-факторы, в первую очередь курс рубля по отношению к иностранным валютам и стоимость авиакеросина, связанная со стоимостью нефти, находятся во взаимосвязи друг с другом.

**Влияние изменения курса валют и изменения стоимости керосина на EBITDA Группы «Аэрофлот», млн руб.**



*Примечание. Основано на данных управленческого учета и оценках Компании.*

\* Без учета курсового эффекта.

\*\* Декомпозиция фактора роста топлива на ценовой и валютный компоненты основана на изменении стоимости керосина в долларах США и изменении курса рубля.

Существенные изменения в динамике указанных риск-факторов оказали значительное влияние на результаты Группы в 2018 году. Прежде всего это связано с сильным изменением валютных курсов и стоимости топлива.

В 2018 году средний курс рубля по отношению к доллару США ослаб на 7,5% по сравнению с предыдущим годом. По отношению к евро рубль ослаб на 12,2% за тот же период. Таким образом, средний курс EUR/USD изменился на 4,4%. Эти факторы оказали давление на расходы Группы в иностранной валюте. Однако динамика доллара к евро оказала положительное влияние в связи с тем, что валютные доходы Компания получает преимущественно в евро, тогда как валютные расходы несет преимущественно в долларах.

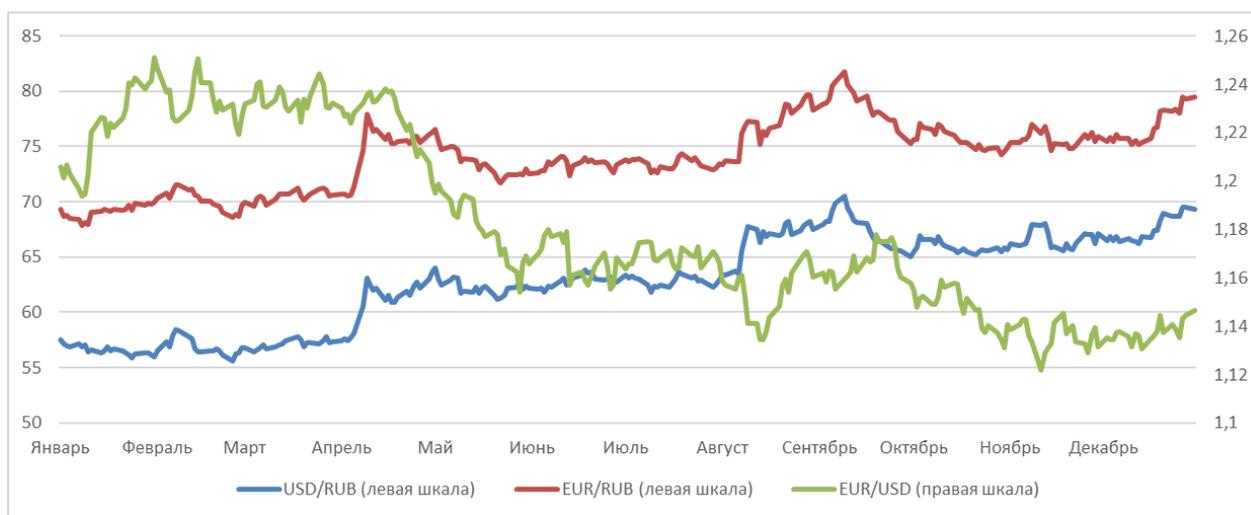
Мировые цены на нефть показали сильный рост в 2018 году – цена марки Brent в среднем за год выросла на 31,0%. С учетом ослабления курса рубля изменение стоимости нефти в рублях составило 41,2%, что определило рост стоимости авиакеросина для Группы в рублях на 36,1%.

### *Валютный и ценовой риски*

Подверженность Группы «Аэрофлот» валютному риску обусловлена зависимостью значительной части доходов и расходов Группы от динамики курса рубля по отношению к евро и доллару США:

- выручка от продажи билетов на международные рейсы либо собирается в иностранной валюте (зарубежные рынки, трансферные пассажиры), либо тарифицирована в евро, но собирается в рублях, при этом по основным рынкам, на которых работает Группа, ключевая валюта выставления тарифа – евро;
- затраты на авиатопливо, лизинговые платежи и техническое обслуживание (основные валютные затраты, составляющие соответственно 30,7, 15,0 и 7,7% операционных затрат Группы) номинированы в долларах США. Важной валютной затратой Группы являются платежи в зарубежных аэропортах, уплачиваемые в валюте выставления тарифов, в том числе евро.

Динамика курса рубля к доллару и евро и курса евро к доллару, 2018 год



Источник: Bloomberg.

Основная задача управления валютным риском – снизить влияние валютных риск-факторов на Группу. Группа «Аэрофлот» проводит политику сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют.

Динамика курса рубля к доллару и стоимости нефти, 2018 год



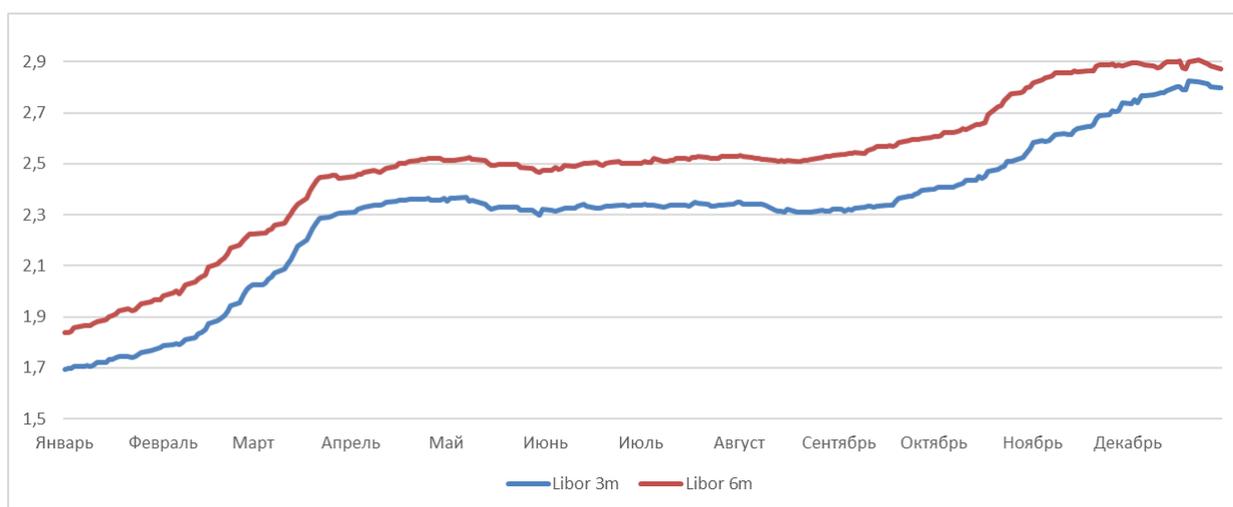
Источник: Bloomberg.

Ценовой риск Группы «Аэрофлот» возникает по договорам закупки авиатоплива, так как контрактная формула ценообразования привязана к мировым ценам на нефть. Традиционно Группа использует инструменты хеджирования для управления ценовыми рисками. В 2016–2018 годах таких сделок не заключалось, и риски на 2019 год по состоянию на 31 декабря 2018 года не хеджировались.

## Процентный риск

Подверженность Группы процентному риску связана с изменением процентных ставок на рынке долгового капитала, что влияет на стоимость кредитов и займов, а также на эскалацию платежей по операционному лизингу. Так, расходы по лизинговым контрактам Группы «Аэрофлот» привязаны к рыночным процентным ставкам LIBOR на шесть и три месяца. В 2018 году шестимесячные ставки LIBOR выросли с 1,84 до 2,88%, а трехмесячные ставки LIBOR увеличились с 1,70 до 2,81% по сравнению с 2017 годом (по состоянию на 31 декабря).

### Динамика ставок LIBOR, 2018 год



Источник: Bloomberg.

Учитывая, что по итогам 2018 года портфель Компании с точки зрения фиксированных и плавающих ставок является сбалансированным, процентный риск имеет ограниченную материальность для Группы.

### Риски производственной (основной и вспомогательной) деятельности

Группа «Аэрофлот» использует страхование в качестве эффективного инструмента управления рисками. Группа «Аэрофлот» исходит из принципа обеспечения возможно полного страхового покрытия по всем видам рисков.

Основные производственные риски Группы подлежат страхованию. В общей структуре расходов на страхование в Группе более 60% приходится на авиационные риски, такие как риски гибели (полной или конструктивной), пропажи без вести, повреждения воздушного судна, его частей и/или агрегатов, риски, связанные с ответственностью авиаперевозчика/эксплуатанта за причинение вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров, третьих лиц, военные риски.

Помимо этого Группа «Аэрофлот» реализует различные программы страхования, покрывающие широкий спектр неавиационных операционных рисков обеспечивающей деятельности, включая все виды обязательного и многие виды добровольного страхования гражданской ответственности, страхование автотранспорта, имущественное страхование (недвижимость, авиационные тренажеры, ИТ-техника), личное страхование (добровольное медицинское страхование работников, членов их семей и пенсионеров Группы «Аэрофлот»); страхование от несчастного случая; страхование риска потери профессиональной трудоспособности летного состава; выезжающих за рубеж).

В 2018 году все договоры страхования Группы возобновлялись в плановом режиме. Учитывая, что по всем видам страхования осуществлялась консолидированная закупка

услуг страхования, страховое покрытие для компаний Группы было расширено, а тарифы и премии по многим видам снижены.

В рамках организации страховой защиты ПАО «Аэрофлот» застраховало риск ответственности директоров, должностных лиц и компании ПАО «Аэрофлот» с лимитом ответственности 100 000 000 долл. США.

### **Планы на 2019 год**

Группа «Аэрофлот» ведет планомерную работу по совершенствованию корпоративной системы управления рисками. В 2019 году планируются мероприятия по дальнейшему повышению эффективности функционирования КСУР, в том числе организация оперативного мониторинга функционирования КСУР на основе системы ключевых индикаторов риска, а также обучение работников компаний Группы «Аэрофлот» в области управления рисками.

### 3.3. Информация для акционеров и инвесторов

#### Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2018 года составлял 1 110 616 299 руб. и состоял из 1 110 616 299 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Привилегированные акции Компанией не размещались.

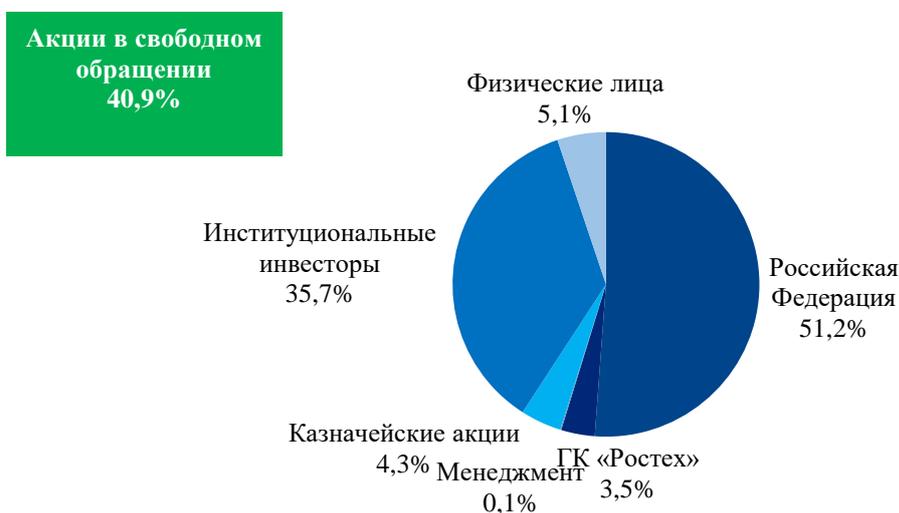
Государственные регистрационные номера выпусков обыкновенных акций ПАО «Аэрофлот» следующие: № 73-1 «п»-5142 от 22 июня 1995 года и № 1-02-00010-А от 1 февраля 1999 года. Распоряжением ФКЦБ России от 23 января 2004 года № 04-168/р вышеуказанные выпуски ценных бумаг ПАО «Аэрофлот» были объединены, в результате чего 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 2018 году дополнительных выпусков акций не размещалось.

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2018 года, составило 11 074 (на 31 декабря 2017 года – 11 101), большая часть из которых – физические лица.

Реестр владельцев акций ПАО «Аэрофлот» ведет акционерное общество «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.» (номер лицензии «Банка России» 045-13954-000001), информация о регистраторе приводится в приложении «Контактная информация» к настоящему годовому отчету.

#### Структура акционерного капитала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2018 год



*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.*

### Информация о крупнейших держателях акций ПАО «Аэрофлот»

Держатели	Статус*	По состоянию на 31.12.2017		По состоянию на 31.12.2018		Изменение доли в акционерном капитале, п. п.
		количество акций, шт.	доля в акционерном капитале, %	количество акций, шт.	доля в акционерном капитале, %	
Юридические лица, в том числе:		1 053 301 607	94,84	1 053 635 279	94,87	0,03
Российская Федерация (в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом)	Вл.	568 335 339	51,17	568 335 339	51,17	–
Номинальный держатель центральный депозитарий и иные лица**	НД	445 556 945	40,12	398 072 821	35,84	-4,28
Казначейские акции	Вл.	–	–	47 817 796	4,31	4,31
ООО «Авиакапитал-Сервис»***	Вл.	22 688 599	2,04	22 688 599	2,04	–
ООО «РТ-Развитие бизнеса»	Вл.	16 720 724	1,51	16 720 724	1,51	–
Физические лица****	Вл.	57 314 692	5,16	56 981 020	5,13	-0,03

\* Вл. – владелец, НД – номинальный держатель.

\*\* Не включает акции принадлежащие ООО «Авиакапитал-Сервис», которые учитываются у номинального держателя.

\*\*\* Акции, принадлежащие ООО «Авиакапитал-Сервис» указаны с учетом ценных бумаг, учитываемых у номинального держателя.

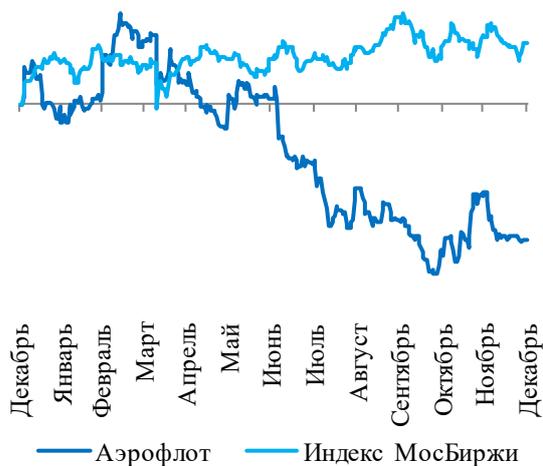
\*\*\*\* Частично, с учетом менеджмента и членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

### Акции

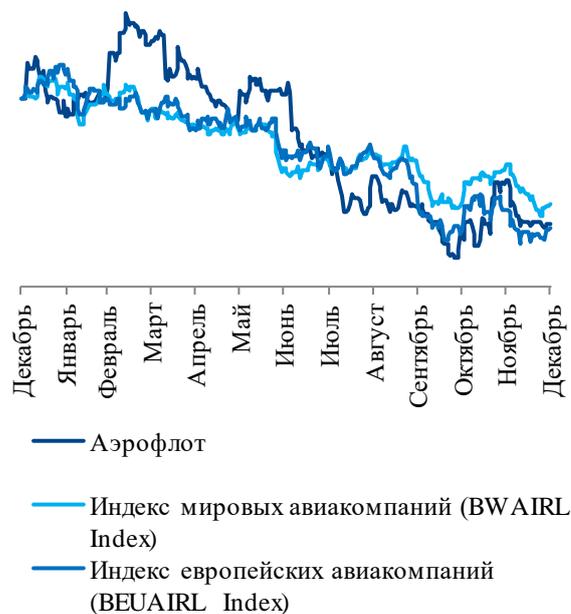
На фондовом рынке торгуются акции и депозитарные расписки на акции ПАО «Аэрофлот». На российском рынке обращаются обыкновенные акции, на зарубежных рынках – глобальные депозитарные расписки (ГДР) и американские депозитарные расписки (АДР).

Акции ПАО «Аэрофлот» обращаются на Московской бирже (тикер – AFLT) и включены по состоянию на 31 декабря 2018 года в Первый уровень котировального списка. Бумаги торгуются в режиме торгов Т+2. Акции включены в состав основных российских фондовых индексов: Индекс МосБиржи, Индекс Широкого рынка (рубли и доллары США), Индекс Транспорт (рубли и доллары США), Индекс средней и малой капитализации (рубли и доллары США), Индекс РТС и Субиндекс акций.

**Котировки ПАО «Аэрофлот» и индекс МосБиржи, 2018 год**

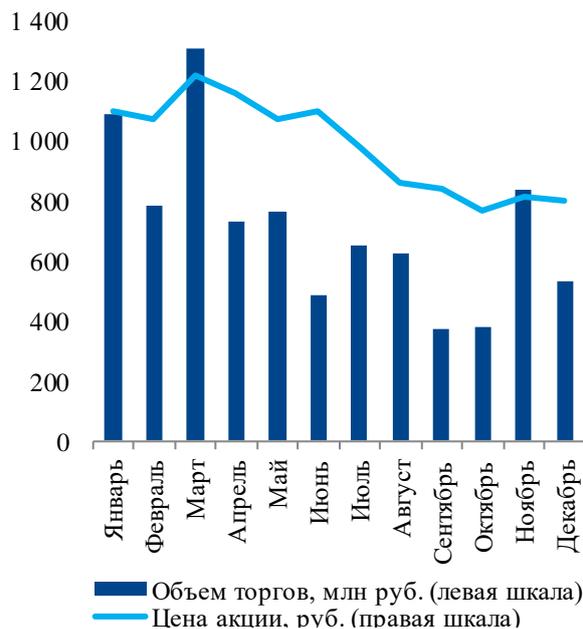


**Котировки ПАО «Аэрофлот» и индексы авиакомпаний Bloomberg, 2018 год**



Источник: Bloomberg

**Котировки ПАО «Аэрофлот» и объем торгов, 2018 год**



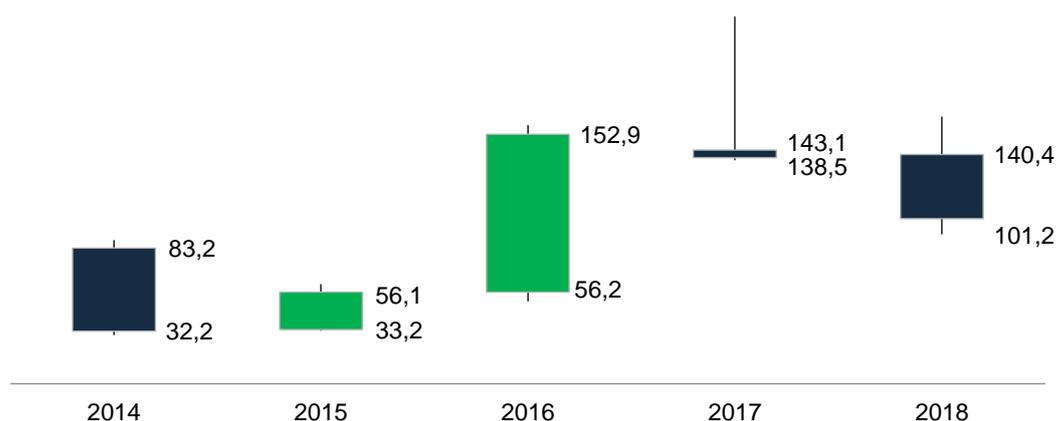
**Среднедневной объем торгов акций ПАО «Аэрофлот» на Московской бирже**



*Примечание. Среднедневной объем рассчитан на основе цены закрытия (данные за прошлые периоды пересчитаны на основе цен закрытия ретроспективно).*

Источник: Bloomberg.

## Максимальные и минимальные котировки акций ПАО «Аэрофлот», руб.



### Значения цены акции ПАО «Аэрофлот»

	2014	2015	2016	2017	2018
Цена первого торгового дня, руб.	83,2	33,2	56,2	143,1	140,4
Максимум, руб.	88,0	61,0	158,4	225,0	163,7
Минимум, руб.	29,9	32,5	50,4	137,0	91,6
Цена последнего торгового дня, руб.	32,2	56,1	152,9	138,5	101,2

По состоянию на 31 декабря 2018 года капитализация Компании составила 112,4 млрд руб. и снизилась по сравнению с 31 декабря 2017 года на 26,9%.

Динамика котировок ПАО «Аэрофлот» в течение года была сопоставима с динамикой индекса аналогичных авиакомпаний и компаний развивающихся рынков (индекс аналогичных авиакомпаний: –26,1%, индекс MSCI EM Airlines: –22,9%). Давление на цену акций было в основном обусловлено внешними факторами, повлиявшими на финансовые результаты Группы, в частности существенным ростом стоимости топлива из-за увеличения котировок нефти на мировом рынке (рост стоимости авиакеросина Группы «Аэрофлот» в 2018 году составил 36%), ослаблением рубля в 2018 году по отношению к мировым валютам (по сравнению с 2017 годом), ростом конкуренции на рынке авиаперевозок.

### Рекомендации аналитиков

Дата	Рекомендации	Консенсус-прогноз Bloomberg, руб.	Диапазон целевых цен, руб.	Количество аналитиков
31.12.2018		126,9	77,0 – 170,0	13
31.12.2017		186,0	132,0 – 233,0	13

■ покупать  
 ■ держать  
 ■ продавать  
 ■ пересмотр

## 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 2018 года в ГДР конвертировано 9 667 055 акций, что составляет 0,9% от уставного капитала; акций, конвертированных в АДР, не было. По состоянию на 31 декабря 2018 года стоимость одной депозитарной расписки составила 6,56 евро, снизившись за 2018 год на 33,8%.

### 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

### Характеристики программы АДР первого уровня ПАО «Аэрофлот»

Тип программы	Спонсируемые американские депозитарные расписки первого уровня
Соотношение (акции: АДР)	5:1
Тикер	AERZY
ISIN	US69343R3093

## Кредитные рейтинги

ПАО «Аэрофлот» имеет кредитный рейтинг от международного рейтингового агентства Fitch Ratings.

В марте 2018 года Fitch Ratings повысило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» до уровня «BB-» и присвоило рейтингу прогноз «Стабильный».

Повышение кредитного рейтинга отражает устойчивое положение Компании на рынке российских перевозок, сильные операционные и финансовые результаты Компании, а также переход на использование обновленной методологии присвоения кредитного рейтинга, учитывающей специфику компаний с участием государства в капитале. При принятии решения рейтинговым агентством Fitch были учтены сильные стороны Компании, в частности развитая и диверсифицированная маршрутная сеть, успешная стратегия развития хаба, конкурентоспособный уровень затрат и сильные позиции авиаперевозчика на российском рынке.

## 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, 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 закреплён в размере 25% от чистой прибыли Группы «Аэрофлот» по МСФО.

Годовым Общим собранием акционеров 25 июня 2018 года принято решение о выплате дивидендов по результатам 2017 финансового года на уровне 50% от чистой прибыли ПАО «Аэрофлот», сформированной по Российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ). Размер дивидендов составил 12,81 руб. на акцию.

#### Информация о выплате дивидендов по акциям ПАО «Аэрофлот»

	2013	2014	2015	2016	2017
Размер дивидендов, начисленных на одну акцию, руб.	2,50	–	–	17,48	12,81
Общая сумма начисленных дивидендов, тыс. руб.	2 774 195	–	–	19 413 018	14 221 775
Общая фактически выплаченная сумма, тыс. руб.	2 773 621	–	–	19 411 718	14 213 759
Доля от чистой прибыли, %	25,0	–	–	50,0	50,0
Стандарт учета для определения чистой прибыли	РСБУ	МСФО	МСФО	МСФО	РСБУ
Форма и иные условия выплаты объявленных дивидендов	В денежной форме	–	–	В денежной форме	В денежной форме

#### Взаимодействие с инвесторами

Взаимодействию с текущими акционерами и потенциальными инвесторами придается в Компании важное значение. 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 руководства Компании,
- регулярные встречи с инвесторами и акционерами,
- участие в крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций,
- организация выездных встреч на производственные объекты Компании,

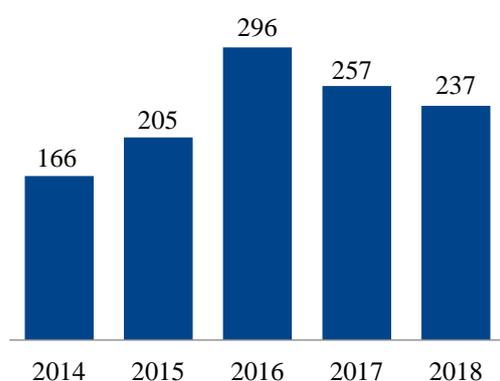
- проведение специализированных мероприятий для инвесторов и акционеров с участием руководства Компании (День инвестора и аналитика).

В мае 2018 года впервые были опубликованы консолидированные результаты Группы «Аэрофлот» по МСФО за I квартал. Представители инвестиционного сообщества крайне позитивно оценили усилия Группы «Аэрофлот» по повышению прозрачности бизнеса и раскрытию дополнительной информации пользователям для углубления понимания сезонности бизнеса Группы аналитиками и инвесторами.

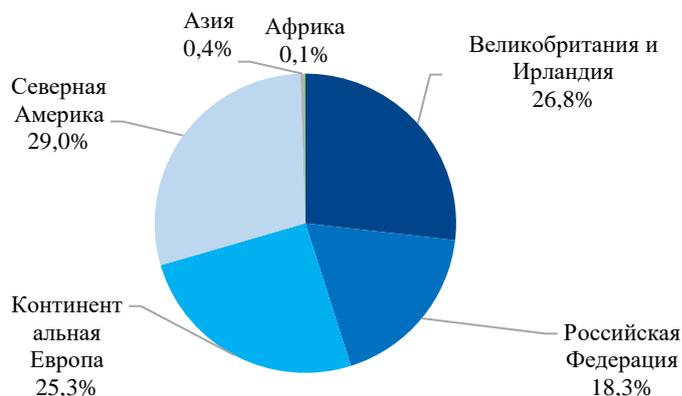
В июле 2018 года совместно с ПАО «ОАК» был проведен визит в аэропорт Жуковский для демонстрации тестового экземпляра МС-21 представителям инвестиционного сообщества. В рамках визита была также проведена встреча с менеджментом корпорации «Иркут». Представители инвестиционного сообщества положительно оценили визит и работу, направленную на знакомство аналитиков и инвесторов с новейшими образцами техники российского производства, которая в будущем пополнит флот Группы.

В 2018 году было расширено взаимодействие ПАО «Аэрофлот» с инвесторами – физическими лицами. Представители Компании приняли участие в ярмарке финансовых решений FinFair 2018 (организована МосБиржей), Аэрофлот выступил спонсором специальной номинации для лучшего трейдера акциями Аэрофлота на МосБирже в рамках конкурса «Лучший частный инвестор – 2018».

**Количество встреч с инвесторами, акционерами и другими стейкхолдерами ПАО «Аэрофлот»**



**География инвестиционных фондов – инвесторов ПАО «Аэрофлот» в 2018 году**



В 2018 году команда по связям с инвесторами (IR) Аэрофлота получила ряд престижных отраслевых наград и заняла лидирующие позиции среди европейских компаний транспортного сектора и всех российских публичных компаний на основе результатов самого масштабного независимого глобального опроса инвесторов. Практика раскрытия информации, организация мероприятий для аналитиков и инвесторов и прочие аспекты IR-деятельности были высоко оценены представителями инвестиционного сообщества.

Годовой отчет Аэрофлота за 2017 год победил на ежегодном конкурсе годовых отчетов Московской биржи в двух номинациях:

- «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 до 200 млрд рублей» – основная номинация конкурса;
- «Лучший годовой отчет компании транспортного сектора экономики».

## Наиболее значимые мероприятия в области взаимодействия с инвестиционным сообществом в 2018 году

### Январь

- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции UBS Russia Corporate Days – Стокгольм, Франкфурт.

### Февраль

- Встреча с рейтинговым агентством Fitch Ratings.

### Март

- Раскрытие результатов деятельности Компании за 2017 год.
- Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании.
- Встречи с инвесторами в рамках роудшоу – Лондон, Дубай, Абу-Даби, Сингапур, Гонконг.

### Апрель

- Встречи с инвесторами в рамках форума Московской биржи 2018 – Москва.

### Май

- Раскрытие результатов деятельности Компании за три месяца 2018 года.
- Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании.

### Июнь

- Встречи с инвесторами в рамках роудшоу – Франкфурт.
- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции UBS LATAMEA – Лондон.
- Годовое общее собрание акционеров.

### Июль

- Демонстрация воздушного судна MC-21 совместно с ПАО «ОАК», встреча инвесторов и аналитиков с менеджментом корпорации «Иркут».

### Август

- Раскрытие результатов деятельности Компании за шесть месяцев 2018 года.
- Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании.

### Сентябрь

- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции HSBC GEMs Forum – Лондон.
- Встречи с инвесторами в рамках роудшоу – Стокгольм, Амстердам, Гаага, Роттердам.
- Презентация компании для розничных инвесторов в рамках мероприятия МосБиржи FinFair 2018.
- Выступление менеджмента а/к «Победа» в рамках конференции Prosperity – Москва.
- Встречи менеджмента с инвесторами – Москва

### Октябрь

- Встречи с инвесторами в рамках роудшоу – Варшава.

#### Ноябрь

- Раскрытие результатов деятельности Компании за девять месяцев 2018 года.
- Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании.

#### Декабрь

- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Wood & Co – Прага.
- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции «Транспортный день АТОНа» – Москва.
- Встречи с инвесторами в рамках роудшоу – Нью-Йорк, Бостон.

## 4. ПРИЛОЖЕНИЯ



### 4.1. Консолидированная финансовая отчетность по МСФО

#### **ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «АЭРОФЛОТ – РОССИЙСКИЕ АВИАЛИНИИ»**

**Консолидированная финансовая отчетность  
в соответствии с международными стандартами финансовой  
отчетности за 2018 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 2018 г., а также финансовые результаты ее деятельности, движение денежных средств и изменения капитала за 2018 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 Российской Федерации;
- 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 2018 год (представленная на страницах 204-303) и была утверждена 4 марта 2019 года и от имени руководства ее подписали:

---

**В. Г. Савельев**  
Генеральный директор

---

**А. Ю. Чиханчин**  
Заместитель генерального директора  
по коммерции и финансам



## *Аудиторское заключение независимого аудитора*

Акционерам и Совету директоров ПАО «Аэрофлот»:

---

### *Наше мнение*

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение ПАО «Аэрофлот» и его дочерних обществ (далее – «Группа») по состоянию на 31 декабря 2018 года, а также его консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

### **Предмет аудита**

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности Группы, которая включает: консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года; консолидированный отчет о прибылях и убытках за год, закончившийся на указанную дату; консолидированный отчет о совокупном доходе за год, закончившийся на указанную дату; консолидированный отчет об изменениях капитала за год, закончившийся на указанную дату; консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату; примечания к консолидированной финансовой отчетности, включая основные положения учетной политики и прочую пояснительную информацию.

---

### *Основание для выражения мнения*

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

### **Независимость**

Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ) и этическими требованиями Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ.

## Наша методология аудита

### Краткий обзор



Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом: 6 110 миллионов российских рублей (млн руб.), что составляет 1% от суммы выручки Группы за отчетный год.

- Мы провели работу по аудиту на четырех компаниях Группы: ПАО «Аэрофлот», АО «АК «Россия», ООО «Авиакомпания «Победа» и АО «Аэромар»;
- В отношении прочих компаний Группы были проведены, главным образом, аналитические процедуры;
- Объем аудита покрывает 99% выручки Группы и более 90% абсолютной величины прибыли Группы до налогообложения.
- Ключевой вопрос аудита – влияние перехода на МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями»

При планировании аудита мы определили существенность и провели оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. В частности, мы проанализировали, в каких областях руководство выносило субъективные суждения, например, в отношении значимых бухгалтерских оценок, что включало применение допущений и рассмотрение будущих событий, с которыми в силу их характера связана неопределенность. Как и во всех наших аудитах, мы также рассмотрели риск обхода системы внутреннего контроля руководством, включая, помимо прочего, оценку наличия признаков необъективности руководства, которая создает риск существенного искажения вследствие недобросовестных действий.

#### Существенность

На определение объема нашего аудита оказало влияние применение нами существенности. Аудит предназначен для получения разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений. Искажения могут возникать в результате недобросовестных действий или ошибок. Они считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

Основываясь на своем профессиональном суждении, мы установили определенные количественные пороговые значения для существенности, в том числе для существенности на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом, как указано в таблице ниже. С помощью этих значений и с учетом качественных факторов, мы определили объем нашего аудита, а также характер, сроки проведения и объем наших аудиторских процедур и оценили влияние искажений (взятых по отдельности и в совокупности), при наличии таковых, на консолидированную финансовую отчетность в целом.

<b>Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом</b>	6 110 млн руб.
<b>Как мы ее определили</b>	1% от суммы выручки Группы за отчетный год
<b>Обоснование примененного базового показателя для определения уровня существенности</b>	Мы приняли решение использовать в качестве базового показателя для определения уровня существенности выручку. Учитывая волатильность финансовых результатов Группы, показатель выручки является более надлежащим индикатором размера бизнеса и рисков искажения консолидированной финансовой отчетности, чем показатель прибыли до налогообложения. Мы установили существенность на уровне 1% от базового показателя, что попадает в диапазон приемлемых количественных пороговых значений существенности, применимых для компаний, ориентированных на получение прибыли в данном секторе.

### Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий год. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

Ключевой вопрос аудита	Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита
<p><b>Влияние перехода на МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями»</b></p> <p>См. Примечание 2, 3, 4, 5, 25</p> <p>С 1 января 2018 года вступил в силу новый стандарт по учету выручки МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями». Эффект от перехода на новый стандарт, отраженный в консолидированном отчете о финансовом положении в составе нераспределенной прибыли на 1 января 2018 года составил 1 473 млн руб.</p> <p>Новый стандарт ввел ключевой принцип, в соответствии с которым выручка должна признаваться, когда товары или услуги передаются клиенту, по цене операции.</p>	<p>Руководство разработало новую учетную политику для учета выручки от договоров с покупателями в отношении всех потоков выручки, внедрило новые правила учета и провело анализ существующих потоков выручки. Мы рассмотрели предоставленный нам анализ и новую учетную политику, разработанную руководством в отношении каждого значимого потока выручки и провели следующие процедуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>критически оценили определение отдельных потоков выручки, включая сверку выявленных потоков с выручкой, отраженной в предыдущие периоды, и корректность определения цены операции</li> </ul>
<p><b>Влияние перехода на МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями»</b></p>	

## Ключевой вопрос аудита

## Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита

*(продолжение)*

Любые отдельные партии товаров или услуг должны признаваться отдельно, а все скидки и ретроспективные скидки с цены по договору, как правило, распределяются на отдельные элементы. Затраты, связанные с получением и заключением договоров с клиентами, при соблюдении определенных критериев, должны капитализироваться и амортизироваться в течение срока поступления экономических выгод от договора.

Наличие различных потоков выручки и условий договоров с покупателями в отношении выручки по пассажирским перевозкам и прочей выручки потребовало от Группы проведения детального анализа условий договоров с покупателями для оценки и учета эффекта от перехода на новый стандарт и пересмотра некоторых ключевых суждений.

Основные компоненты выручки и расходов, которые были приняты во внимание Группой при оценке влияния нового стандарта, включали следующие операции:

- выручка по программе поощрения пассажиров «Аэрофлот-Бонус»;
- комиссии, уплачиваемые пассажирами при внесении изменений в оформленную перевозку (бронирование) на регулярные рейсы Группы;
- выручка от пассажирских перевозок по интерлайн и код-шеринговым соглашениям;
- учет доходов, образовавшихся в результате отказа пассажира от перевозки и непредъявления билетов к возврату или обмену;
- учет прямых затрат на продажу билетов пассажирам (услуги бронирования, комиссии агентов).

*Влияние перехода на МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями»*

в отношении каждого потока выручки;

- провели анализ ключевых условий типовых договоров, используемых Группой для каждого значительного потока выручки;
- провели оценку различий в выборе учетной политики в рамках нового стандарта о признании выручки и предыдущих стандартов для каждого потока выручки;
- провели тестирование выборки операций по признанию выручки от договоров с покупателями по существенным потокам и оценили соответствие данных условий выбранным учетным принципам для признания выручки, включая корректность определения периода признания выручки от комиссий за внесение изменений в условия бронирования;
- проверили разумность подхода и выбранных руководством суждений для распределения стоимости договора (билета) между обязанностями к исполнению для учета операций по программе премирования пассажиров «Аэрофлота-Бонус», а также математическую точность модели, разработанной специалистами Группы для расчета обязательства по данной программе;
- провели оценку обоснованности используемых упрощений практического характера для учета затрат на реализацию билетов пассажирам и элемента финансирования по договорам с покупателями;
- провели оценку корректности применения модифицированного ретроспективного подхода при переходе на новый стандарт.

Мы проверили соответствующие раскрытия в консолидированной финансовой отчетности на соответствие требованиям МСФО (IAS) 8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки» и МСФО (IFRS) 15 «Выручка

## Ключевой вопрос аудита

## Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита

*(продолжение)*

Наибольший эффект применение нового стандарта оказало на учет следующих операций:

- учет комиссий за внесение изменений в условия бронирования (изменение даты, направления, рейса, уровня), выручка по которым признается теперь в момент совершения рейса по основному договору с пассажиром (билету), а не в момент внесения изменений в бронирование;
- учет выручки и обязательства по программе премирования пассажиров «Аэрофлот-Бонус» - в части распределения стоимости договора (билета) между ценой за приобретенный рейс и скидкой на рейс, приобретаемый за мили в будущем. Начиная с 1 января 2018 года применяется метод распределения стоимости договора пропорционально относительных цен обособленной продажи каждого из указанных компонентов, вместо распределения на основании остаточного метода.

Мы уделили особое внимание данному вопросу в связи с важностью для пользователей показателя «Выручка» консолидированной финансовой отчетности в качестве одного из основных показателей результатов деятельности, а также в связи с существенностью показателя «Выручка» для отчетности в целом.

по договорам с покупателями».

Ни одна из вышеуказанных процедур не выявила существенных несоответствий между выбранной учетной политикой и требованиями нового стандарта, или другой существенной ошибки в представлении информации в консолидированной финансовой отчетности Группы.

## Определение объема аудита Группы

Объем аудита определен нами таким образом, чтобы мы могли выполнить работы в достаточном объеме для выражения нашего мнения о консолидированной финансовой отчетности в целом с учетом структуры Группы, используемых Группой учетных процессов и средств контроля, а также с учетом специфики отрасли, в которой Группа осуществляет свою деятельность.

Мы определили следующие существенные компоненты, в отношении которых мы провели аудит:

- ПАО «Аэрофлот»,

- АО «АК «Россия»,
- ООО «Авиакомпания «Победа»,
- АО «Аэромар».

Вся работа в отношении существенных компонентов была выполнена нами, как Аудитором Группы.

Кроме того, нами были проведены аналитические процедуры по прочим компаниям Группы, объем деятельности которых, по нашему мнению, индивидуально не оказал существенного качественного или количественного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

---

### *Прочая информация*

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация содержит годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2018 год и ежеквартальный отчет эмитента за 1 квартал 2019 года, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение по данной отчетности. Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2018 год и ежеквартальный отчет эмитента за 1 квартал 2019 года, как ожидается, будут нам предоставлены после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывод, выражающий уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией, когда она будет нам предоставлена, и рассмотрении вопроса о том, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

Если при ознакомлении с годовым отчетом ПАО «Аэрофлот» за 2018 год и ежеквартальным отчетом эмитента за 1 квартал 2019 года мы придем к выводу о том, что в них содержится существенное искажение, мы должны довести это до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление.

---

### *Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность*

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление данной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор над процессом подготовки консолидированной финансовой отчетности Группы.

---

### *Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности*

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с МСА, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с МСА, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;

получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;

оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;

делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или



условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;

проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;

получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на нашу независимость, и в необходимых случаях – о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом, или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора, - Андрей Николаевич Кораблев.

4 марта 2019 года

Москва, Российская Федерация

А. Н. Кораблев, руководитель задания (квалификационный аттестат № 01-000389),  
Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Аудируемое лицо: ПАО «Аэрофлот»

Зарегистрировано Государственным учреждением Московская регистрационная палата 21 июня 1994 г. за № 032.175

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 2 августа 2002 г., и присвоен государственный регистрационный номер № 1027700092661

Российская Федерация, 119002, г. Москва, ул. Арбат, дом 10

Независимый аудитор:

Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Зарегистрировано Государственным учреждением Московская регистрационная палата 28 февраля 1992 г. за № 008.890

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 22 августа 2002 г., и присвоен государственный регистрационный номер 1027700148431

Член саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация)

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций – 11603050547

	<b>Прим.</b>	<b>2018 г.</b>	<b>2017 г.</b>
Выручка от перевозок	5	553 192	474 916
Прочая выручка	6	58 378	58 018
<b>Выручка</b>		<b>611 570</b>	<b>532 934</b>
Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	7	(496 337)	(394 528)
Расходы на оплату труда	8	(82 817)	(82 801)
Амортизация	19, 23	(12 912)	(14 084)
Прочие операционные доходы/(расходы), нетто	9	153	(1 110)
<b>Операционные расходы</b>		<b>(591 913)</b>	<b>(492 523)</b>
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>		<b>19 657</b>	<b>40 411</b>
Убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто	17	(689)	(144)
Финансовые доходы	10	4 164	7 127
Финансовые расходы	10	(7 904)	(8 225)
Реализация результата хеджирования	27	(6 788)	(5 613)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний		254	170
Результат от выбытия дочерних компаний	22	1 240	-
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>9 934</b>	<b>33 726</b>
Налог на прибыль	11	(4 221)	(10 666)
<b>ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД</b>		<b>5 713</b>	<b>23 060</b>
<i>Приходящаяся на:</i>			
Акционеров Компании		6 589	22 872
Держателей неконтролирующих долей участия		(876)	188
<b>ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД</b>		<b>5 713</b>	<b>23 060</b>
<b>Прибыль на акцию – базовая и разводненная (в рублях на акцию)</b>		<b>6,0</b>	<b>21,3</b>
<b>Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)</b>	31	<b>1 096,2</b>	<b>1 071,9</b>

Утверждено 4 марта 2019 года и подписано от имени руководства

**В. Г. Савельев**  
 Генеральный директор

**А. Ю. Чиханчин**  
 Заместитель генерального директора  
 по коммерции и финансам

	<u>Прим.</u>	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
<b>Прибыль за год</b>		<b>5 713</b>	<b>23 060</b>
<b>Прочий совокупный (убыток)/доход:</b>			
<i>Статьи, которые впоследствии могут быть расклассифицированы в прибыль или убыток:</i>			
Эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами	27	(10 873)	11 285
Отложенный налог в отношении результата по инструментам хеджирования потоков денежных средств	11	2 175	(2 257)
<b>Прочий совокупный (убыток)/доход за год</b>		<b>(8 698)</b>	<b>9 028</b>
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ (УБЫТОК)/ДОХОД ЗА ГОД</b>		<b>(2 985)</b>	<b>32 088</b>
<i>Совокупный (убыток)/доход, приходящийся на:</i>			
Акционеров Компании		(2 109)	31 900
Держателей неконтролирующих долей участия		(876)	188
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ (УБЫТОК)/ДОХОД ЗА ГОД</b>		<b>(2 985)</b>	<b>32 088</b>

	Прим.	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
<b>АКТИВЫ</b>			
<b>Оборотные активы</b>			
Денежные средства и их эквиваленты	12	23 711	45 978
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	6 437	8 931
Дебиторская задолженность и предоплаты	14	87 868	92 932
Предоплата по текущему налогу на прибыль		5 488	3 580
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	525	423
Расходные запчасти и запасы	16	14 659	12 811
Активы, предназначенные для продажи	20	6 404	3 125
Прочие оборотные активы	41	226	422
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>145 318</b>	<b>168 202</b>
<b>Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	19	90 964	97 932
Предоплата за воздушные суда	15	21 148	13 089
Отложенные налоговые активы	11	12 002	10 396
Гудвил	24	6 660	6 660
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	5 393	3 338
Нематериальные активы	23	2 250	2 054
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	4 356	1 602
Инвестиции в ассоциированные компании		545	329
Прочие внеоборотные активы	18	27 990	19 728
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>171 308</b>	<b>155 128</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>		<b>316 626</b>	<b>323 330</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ</b>			
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	21, 25	69 346	67 953
Незаработанная транспортная выручка	25	49 874	43 695
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	25	4 086	1 720
Резервы под обязательства	26	11 393	9 433
Обязательства по финансовой аренде	27	15 219	16 015
Краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	28	175	-
Обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи	20	6 623	2 210
Обязательства по текущему налогу на прибыль		19	-
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>156 735</b>	<b>141 026</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	28	3 311	3 181
Обязательства по финансовой аренде	27	78 005	84 674
Резервы под обязательства	26	23 753	16 949
Отложенные налоговые обязательства	11	137	68
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	25	3 282	3 842
Прочие долгосрочные обязательства	29	6 068	6 291
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>114 556</b>	<b>115 005</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		<b>271 291</b>	<b>256 031</b>
<b>Капитал</b>			
Уставный капитал	31	1 359	1 359
Резерв выкупленных собственных акций	31	(7 040)	-
Накопленная прибыль от продажи собственных акций	31	7 864	7 864
Резерв переоценки инвестиций		-	(5)
Резерв по инструментам хеджирования	27	(33 857)	(25 159)
Нераспределенная прибыль		74 958	81 476
<b>Капитал, приходящийся на акционеров Компании</b>		<b>43 284</b>	<b>65 535</b>
Держатели неконтролирующих долей участия		2 051	1 764
<b>ИТОГО КАПИТАЛ</b>		<b>45 335</b>	<b>67 299</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ</b>		<b>316 626</b>	<b>323 330</b>

Показатели **Ошибка! Источник ссылки не найден.** отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 210 – 303, которые являются неотъемлемой частью данной **Ошибка! Источник ссылки не найден.** финансовой отчетности

	<u>Прим.</u>	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
<b>Потоки денежных средств от операционной деятельности:</b>			
Прибыль до налогообложения		9 934	33 726
<i>С корректировкой на:</i>			
Амортизацию	19, 23	12 912	14 084
Изменение резерва под обесценение дебиторской задолженности и предоплат	9	1 217	(338)
Изменение резерва под снижение стоимости некондиционных расходных запчастей и запасов		9	(99)
Изменение резерва под обесценение основных средств (Прибыль)/убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов	19	36	(24)
Результат от выбытия дочерних компаний	22	(1 240)	-
Прибыль от выбытия активов, предназначенных для продажи	9, 20	(206)	(182)
Изменение стоимости инвестиций	17	689	144
Реализация результата хеджирования	27	6 788	5 613
Изменение резервов под обязательства	9, 26	10 135	11 190
Процентные расходы	10	6 445	8 179
Процентные доходы	10	(4 156)	(4 718)
Убыток/(прибыль) от курсовых разниц, нетто	10	1 086	(2 409)
Дивидендный доход		(93)	(88)
Прочие финансовые расходы/(доходы), нетто	10	365	46
Прочие операционные (доходы)/расходы, нетто		(302)	(646)
<b>Итого потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале</b>		<b>43 101</b>	<b>65 330</b>
Увеличение дебиторской задолженности и предоплат		(15 916)	(27 816)
Увеличение расходных запчастей и запасов (Уменьшение)/увеличение кредиторской задолженности и начисленных обязательств		(1 856)	(2 672)
<b>Итого потоки денежных средств от операционной деятельности после изменений в оборотном капитале</b>		<b>24 717</b>	<b>59 806</b>
Изменение денежных средств, ограниченных в использовании	41	178	(435)
Налог на прибыль уплаченный		(7 101)	(13 019)
Налог на прибыль возмещенный		1 701	1 080
<b>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности</b>		<b>19 495</b>	<b>47 432</b>

Показатели **Ошибка! Источник ссылки не найден.** отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 210 – 303, которые являются неотъемлемой частью данной **Ошибка! Источник ссылки не найден.** финансовой отчетности

	Прим.	2018 г.	2017 г.
<b>Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности:</b>			
Возврат депозитов		23 926	13 649
Размещение депозитов		(21 152)	(16 300)
Поступления от продажи основных средств		93	88
Поступление от продажи активов, предназначенных для продажи		4 203	1 856
Проценты полученные		3 115	4 241
Приобретение основных средств и нематериальных активов	19, 23	(13 131)	(7 681)
Дивиденды полученные		136	59
Предоплаты за воздушные суда	15	(13 888)	(7 931)
Возврат предоплат за воздушные суда	15	23 968	26 274
Выплата страховых депозитов по операционной аренде	13	(2 428)	(211)
Возврат страховых депозитов по операционной аренде	13	-	325
<b>Чистая сумма денежных средств, поступивших от инвестиционной деятельности</b>		<b>4 842</b>	<b>14 369</b>
<b>Потоки денежных средств от финансовой деятельности:</b>			
Привлечение кредитов и займов	28	350	-
Погашение кредитов и займов		(131)	(17 417)
Поступления от продажи собственных акций		-	9 730
Выплаты основной суммы долга по финансовой аренде	27	(21 955)	(15 513)
Проценты уплаченные		(5 207)	(4 762)
Выплаченные дивиденды	36	(14 543)	(18 859)
Выкуп собственных акций	31	(7 040)	-
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности</b>		<b>(48 526)</b>	<b>(46 821)</b>
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		1 922	(478)
<b>Нетто-(уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>(22 267)</b>	<b>14 502</b>
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	12	45 978	31 476
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец периода</b>	<b>12</b>	<b>23 711</b>	<b>45 978</b>
<b>Неденежные операции в рамках инвестиционной деятельности:</b>			
Основные средства, полученные по финансовой аренде		2 448	1 872

Показатели **Ошибка! Источник ссылки не найден.** отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 210 – 303, которые являются неотъемлемой частью данной **Ошибка! Источник ссылки не найден.** финансовой отчетности

Капитал, приходящийся на акционеров Компании

Прим.	Капитал, приходящийся на акционеров Компании						Держатели неконтролирующих долей участия	Итого капитал
	Уставный капитал	Накопленная прибыль от продажи и резервы, связанные с выкупом собственных акций	Резерв переоценки инвестиций	Резерв по инструментам хеджирования	Нераспределенная прибыль	Итого		
	<b>1 359</b>	<b>(1 912)</b>	<b>(5)</b>	<b>(34 187)</b>	<b>77 198</b>	<b>42 453</b>	<b>(1 684)</b>	<b>40 769</b>
На 1 января 2017 г.								
Прибыль за период	-	-	-	-	22 872	22 872	188	23 060
Прибыль от хеджирования за вычетом отложенного налога	27	-	-	9 028	-	9 028	-	9 028
<b>Итого прочий совокупный доход</b>						<b>9 028</b>	<b>-</b>	<b>9 028</b>
<b>Итого совокупный доход</b>						<b>31 900</b>	<b>188</b>	<b>32 088</b>
Выбытие собственных акций	31	-	9 776	-	-	9 776	-	9 776
Увеличение капитала в Обществах с неконтролирующей долей участия		-	-	-	-	-	3 589	3 589
Дивиденды объявленные	32	-	-	-	(18 594)	(18 594)	(329)	(18 923)
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>1 359</b>	<b>7 864</b>	<b>(5)</b>	<b>(25 159)</b>	<b>81 476</b>	<b>65 535</b>	<b>1 764</b>	<b>67 299</b>
<b>На 1 января 2018 г.</b>	<b>1 359</b>	<b>7 864</b>	<b>(5)</b>	<b>(25 159)</b>	<b>81 476</b>	<b>65 535</b>	<b>1 764</b>	<b>67 299</b>
Влияние новых стандартов (МСФО (IFRS) 9, МСФО (IFRS) 15)	4	-	-	5	-	1 115	(17)	1 103
<b>Итого с учетом перерасчета на 1 января 2018 г.</b>	<b>1 359</b>	<b>7 864</b>	<b>-</b>	<b>(25 159)</b>	<b>82 591</b>	<b>66 655</b>	<b>1 747</b>	<b>68 402</b>
Прибыль /(убыток) за период	-	-	-	-	6 589	6 589	(876)	5 713
Убыток от хеджирования за вычетом отложенного налога	27	-	-	(8 698)	-	(8 698)	-	(8 698)
<b>Итого прочий совокупный убыток</b>						<b>(8 698)</b>	<b>-</b>	<b>(8 698)</b>
<b>Итого совокупный убыток</b>						<b>(2 109)</b>	<b>(876)</b>	<b>(2 985)</b>
Выкуп собственных акций	31	-	(7 040)	-	-	(7 040)	-	(7 040)
Увеличение капитала в Обществах с неконтролирующей долей участия	21	-	-	-	-	-	1 500	1 500
Дивиденды объявленные	32	-	-	-	(14 222)	(14 222)	(320)	(14 542)
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>	<b>1 359</b>	<b>824</b>	<b>-</b>	<b>(33 857)</b>	<b>74 958</b>	<b>43 284</b>	<b>2 051</b>	<b>45 335</b>

Показатели **Ошибка! Источник ссылки не найден.** отчета об изменениях капитала следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 210 – 303, которые являются неотъемлемой частью данной **Ошибка! Источник ссылки не найден.** финансовой отчетности

## 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.

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.

Хозяйственная деятельность Группы по предоставлению услуг в области международных и внутренних пассажирских и грузовых воздушных перевозок подвержена сезонным колебаниям, пик спроса приходится на второй и третий кварталы года.

По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 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:

<b>Наименование компании</b>	<b>Место юридической регистрации</b>	<b>Основная деятельность</b>	<b>31 декабря 2018 г.</b>	<b>31 декабря 2017 г.</b>
АО «Авиакомпания «Россия» (далее – «АК Россия»)	Санкт-Петербург, РФ	Воздушные перевозки	75% минус одна акция	75% минус одна акция
ООО «Авиакомпания «Победа» (далее – «Победа»)	Москва, РФ	Воздушные перевозки	100,00%	100,00%
АО «Авиакомпания «Аврора» (далее – «АК Аврора»)	Южно-Сахалинск, РФ	Воздушные перевозки	51,00%	51,00%
ООО «Аэрофлот-Финанс» (далее – «Аэрофлот-Финанс»)	Москва, РФ	Финансовые услуги	100,00%	100,00%
АО «Аэромар»	Московская область, РФ	Бортовое питание	51,00%	51,00%
АО «Шеротель»	Московская область, РФ	Гостиничное хозяйство	100,00%	100,00%
ООО «А-Техникс»	Москва, РФ	Техническое обслуживание	100,00%	100,00%
АО «Оренбургские авиалинии» (далее – «Оренбургавиа») (Примечание 22)	Оренбург, РФ	Воздушные перевозки	-	100,00%
АО «Донавиа» (далее – «Донавиа»)	Ростов-на-Дону, РФ	Воздушные перевозки	100,00%	100,00%

**Ошибка! Источник ссылки не найден.**  
(В миллионах рублей, если не указано иное)



## 1. ОПИСАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Основным ассоциированным предприятием Группы является:

<u>Наименование компании</u>	<u>Место юридической регистрации</u>	<u>Основная деятельность</u>	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
АО «ШЕРЕМЕТЬЕВО БЕЗОПАСНОСТЬ»	Московская область, РФ	Авиационная безопасность	45,00%	45,00%

## 1. ОПИСАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

В таблице ниже приведена информация о парке воздушных судов (далее – «ВС») Группы по состоянию на 31 декабря 2018 г. (количество ВС):

ТИП ВС	ВИД ВЛАДЕНИЯ	ПАО «АЭРОФЛОТ»	АО «АВИАКОМПАНИЯ «РОССИЯ»	АО «АВИАКОМПАНИЯ «АВРОРА»	ООО «АВИАКОМПАНИЯ «ПОБЕДА»	ИТОГО ПО ГРУППЕ
Ан-24	Собств.	-	-	1	-	1
DHC 8-Q300	Собств.	-	-	1	-	1
DHC 8-Q402	Собств.	-	-	5	-	5
<b>Итого ВС в собственности</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>7</b>
Аэробус А319	Фин. аренда	-	9	-	-	9
Аэробус А321	Фин. аренда	7	-	-	-	7
Аэробус А330	Фин. аренда	8	-	-	-	8
Боинг В777	Фин. аренда	10	-	-	-	10
<b>Итого ВС в финансовой аренде</b>		<b>25</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>34</b>
SSJ 100	Опер. аренда	50	-	-	-	50
Аэробус А319	Опер. аренда	-	16	10	-	26
Аэробус А320	Опер. аренда	80	5	-	-	85
Аэробус А321	Опер. аренда	30	-	-	-	30
Аэробус А330	Опер. аренда	14	-	-	-	14
Боинг В737	Опер. аренда	47	16	-	24	87
Боинг В747	Опер. аренда	-	9	-	-	9
Боинг В777	Опер. аренда	7	10	-	-	17
DHC 8-Q200	Опер. аренда	-	-	2	-	2
DHC 8-Q300	Опер. аренда	-	-	3	-	3
DHC 6-400	Опер. аренда	-	-	3	-	3
<b>Итого ВС в операционной аренде</b>		<b>228</b>	<b>56</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>326</b>
<b>Итого парк ВС</b>		<b>253</b>	<b>65</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>367</b>

По состоянию на 31 декабря 2018 г. 1 ВС типа Ан-24 передано в субаренду.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

### *Принципы подготовки*

Консолидированная финансовая отчетность Группы была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее – «МСФО») и в соответствии с федеральным законом от 27 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, и финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка. Основные положения учетной политики, применявшиеся при подготовке настоящей консолидированной финансовой отчетности, представлены ниже. Кроме изменений в учетной политике в результате перехода на МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 15 с 1 января 2018 года, данные принципы применялись последовательно в отношении всех периодов, представленных в отчетности, если не указано иное. См. Примечания 4 и 42. Основные положения учетной политики в отношении финансовых вложений и признания выручки, применявшиеся до 31 декабря 2017 года, представлены в Примечании 42.

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 Компании и ее основных дочерних предприятий является российский рубль (далее – «руб.» или «рубль»), валютой представления консолидированной финансовой отчетности Группы также является 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.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Консолидация (продолжение)*

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 долевых инструментов 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 долевых инструментов, 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.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Консолидация (продолжение)*

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:

- (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 изменениях 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 гудвилл 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.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Инвестиции в ассоциированные предприятия (продолжение)*

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 производила платежи от имени данного ассоциированного предприятия.

Нереализованные прибыли по операциям между Группой и ее ассоциированными предприятиями взаимноисключаются пропорционально доле Группы в этих ассоциированных предприятиях; нереализованные убытки также взаимноисключаются, 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 выбытие в зависимости от того, какая из этих величин выше. Обесценение сразу же признается в составе расходов и впоследствии не восстанавливается. 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.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *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. 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 и убытках за год в составе финансовых доходов или расходов, кроме отражения курсовых разниц, возникающих при перерасчете финансовых инструментов, являющихся 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 долевые инструменты, 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 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
На 31 декабря 2018 г.	69,47	79,46
Средний курс за 2018 г.	62,71	73,95
На 31 декабря 2017 г.	57,60	68,87
Средний курс за 2017 г.	58,35	65,90

### *Признание выручки*

С 1 января 2018 года Группа начала применение МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями». В соответствии с переходными положениями МСФО (IFRS) 15, Группа выбрала упрощенный метод перехода с отражением влияния перехода на новый стандарт по состоянию на 1 января 2018 года в консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., который будет первым годом применения Группой МСФО (IFRS) 15. Более подробная информация о влиянии данного изменения учетной политики приводится в Примечании 4.

Выручка признается в момент или по мере передачи контроля над товарами или услугами покупателю по цене операции. Цена операции представляет собой сумму возмещения, право на которое Группа ожидает получить в обмен на передачу обещанных товаров или услуг покупателям. Выручка представляет собой суммы, причитающиеся за товары и услуги, реализуемые в ходе обычной деятельности, за вычетом начисленных на выручку налогов.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Признание выручки (продолжение)*

*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.

Выручка от оказания услуг по внесению изменений в ранее оформленную пассажиром перевозку (сервисные сборы за изменения условий бронирования) признается в момент оказания авиатранспортных услуг. В случае, если маршрут пассажира содержит несколько сегментов и перевозка по такому маршруту оформлена единым договором воздушной перевозки, выручка за изменение условий бронирования признается в момент совершения перевозки по первому сегменту маршрута.

Комиссионные расходы, выплачиваемые агентам по продаже авиабилетов, признаются в качестве коммерческих и маркетинговых расходов в составе операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках в период реализации агентами авиабилетов, поскольку согласно действующим тарифам Группы срок исполнения обязательств по перевозке пассажиров не превышает одного года.

Выручка от пассажирских перевозок включает также выручку по код-шеринговым соглашениям, заключенным Группой с определенными авиакомпаниями, согласно которым Группа и авиакомпании 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 и 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 и убытках Группы.

Выручка от пассажирских перевозок включает выручку по интерлайн-соглашениям, заключенным между Группой и другими авиакомпаниями, согласно которым авиакомпании оформляют на своих бланках перевозку на регулярные рейсы других авиакомпаний - партнеров. При этом авиакомпания может оформлять билеты на рейсы, по которым весь маршрут или несколько сегментов маршрута будут выполнены другим перевозчиком. Выручка по перевозкам, оказанных партнером по интерлайн-соглашению, но оформленных на бланках Группы, признается в момент оказания авиатранспортных услуг партнером в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

Право на комиссионное вознаграждение возникает у Группы в момент совершения рейса партнером по интерлайн-соглашению либо код-шеринговому соглашению, что соответствует моменту исполнения обязательств по перевозке перед конечным покупателем и является основанием для проведения расчетов с партнером по соглашению.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Признание выручки (продолжение)*

В случае когда договор перевозки с пассажиром включает два и более маршрутных сегментов (обязательств к исполнению) на смешанных условиях перевозки: рейсами компаний Группы и рейсами партнера по интерлайн-соглашению и/или код-шеринговому соглашению, то в таком случае выручка от реализации маршрутных сегментов на рейсы Группы отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг в полной сумме, а выручка от реализации маршрутных сегментов на рейсы других авиакомпаний - в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

*Грузовые перевозки:* Выручка от предоставления услуг грузовых авиаперевозок отражается в составе выручки от перевозок по мере предоставления авиатранспортных услуг. Стоимость проданных, но еще не оказанных услуг грузовых авиаперевозок отражается в консолидированном отчете о финансовом положении Группы в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств.

*Бортовое питание:* Выручка от бортового питания признается в момент доставки упакованного питания на борт воздушного судна, поскольку это является моментом перехода контроля над товарами к покупателям.

*Прочая выручка:* Прочая выручка по двусторонним соглашениям с авиакомпаниями признается по мере того, как Группа выполняет свои обязанности к исполнению в соответствии с условиями каждого соглашения. Выручка от сдачи номеров в гостинице Группы признается по мере предоставления услуги. Выручка от реализации товаров признается в момент перехода контроля над товарами к покупателю, обычно в момент отгрузки товаров покупателю. Выручка от оказания услуг признается в том периоде, когда данные услуги были оказаны.

*Компонент финансирования:* По договорам с покупателями период между передачей обещанного товара или услуги покупателю и оплатой покупателем такого товара или услуги не превышает один год. В связи с этим Группа не корректирует обещанную сумму возмещения с учетом влияния значительного компонента финансирования.

У компаний Группы нет существенных активов по договорам с покупателями. В момент возникновения безусловного права на доход Группа признает дебиторскую задолженность. Контрактные обязательства Группы включают: незаработанную транспортную выручку от пассажиров, обязательства по программе премирования пассажиров, а также прочие авансы от покупателей (Примечание 25).

### *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 - 15 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 затрат на выбытие.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### 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.

#### (a) 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 и 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 и 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 и прочие основные средства 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

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Основные средства (продолжение)*

(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 долларом эквиваленте, пересчитанной по курсу на 1 января 2007 г., дату изменения функциональной валюты Компании и ее основных дочерних предприятий с доллара США на рубль, либо по первоначальной стоимости, если основные средства были приобретены после указанной даты. 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 доходов и 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.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Финансовая аренда (продолжение)*

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 затрат на выбытие. 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.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *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, обязательств по финансовой аренде.

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 временного 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 затрат на выбытие 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 затрат на выбытие.

### *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.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Операционная аренда (продолжение)*

Расходы, связанные с заключением договоров операционной аренды, включающие таможенные пошлины по импортным 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.

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 капитального 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.

### *Финансовые инструменты*

С 1 января 2018 года Группа начала применение МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты». В соответствии с переходными положениями МСФО (IFRS) 9, Группа выбрала упрощенный метод перехода с отражением влияния перехода на новый стандарт по состоянию на 1 января 2018 года в консолидированной финансовой отчетности за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., который будет первым годом применения Группой МСФО (IFRS) 9. Более подробная информация о влиянии данного изменения учетной политики приводится в Примечании 4.

### *Финансовые инструменты – основные подходы к оценке*

Справедливая стоимость – это цена, которая может быть получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства при проведении обычной операции между участниками рынка на дату оценки. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является рыночная котировка 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 рыночной котировки на отдельный актив или обязательство на количество инструментов, удерживаемых Группой. Так обстоит дело даже в том случае, если обычный суточный торговый оборот рынка недостаточен для поглощения того количества активов и обязательств, которое имеется у организации, а размещение заказов на продажу позиций в отдельной операции может повлиять на рыночную котировку.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Финансовые инструменты – основные подходы к оценке (продолжение)*

Модели 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. Результаты оценки справедливой стоимости анализируются и распределяются по уровням иерархии справедливой стоимости следующим образом: (i) к 1 Уровню относятся оценки по рыночным котировкам (некорректируемым) на активных рынках для идентичных активов или обязательств, (ii) ко 2 Уровню – полученные с помощью моделей оценки, в которых все используемые значительные исходные данные, которые либо прямо (к примеру, цена), либо косвенно (к примеру, рассчитанные на базе цены) являются наблюдаемыми для актива или обязательства, и (iii) оценки 3 Уровня, которые являются оценками, не основанными исключительно на наблюдаемых рыночных данных (т.е. для оценки требуется значительный объем ненаблюдаемых исходных данных) (Примечание 37).

*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 (включая работников, выступающих в качестве торговых агентов), консультантам, брокерам и дилерам, 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.

*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 любого оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки. Нарощенные проценты включают амортизацию отложенных при первоначальном признании затрат по сделке, а также любых премий или дисконта от суммы погашения с использованием метода эффективной процентной ставки. Нарощенные процентные доходы и наращенные процентные расходы, включая наращенный 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 процентной ставки* – это метод распределения процентных доходов или процентных расходов в течение соответствующего периода с целью обеспечения постоянной процентной ставки в каждом периоде (эффективной процентной ставки) на балансовую стоимость инструмента. Эффективная процентная ставка – 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 валовой балансовой стоимости финансового инструмента. Эффективная процентная ставка 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 процентной ставки.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Первоначальное признание финансовых инструментов*

Финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, первоначально признаются по справедливой стоимости. Все прочие финансовые инструменты первоначально отражаются по справедливой стоимости, включая затраты по сделке. После первоначального признания в отношении финансовых активов, оцениваемых по амортизированной стоимости, признается оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки, что приводит к признанию бухгалтерского убытка сразу после первоначального признания актива.

Покупка и продажа финансовых активов, поставка которых должна производиться в сроки, установленные законодательством или обычаями делового оборота для данного рынка (покупка и продажа «на стандартных условиях»), отражаются на дату заключения сделки, то есть на дату, когда Группа обязуется купить или продать финансовый актив. Все другие операции по приобретению признаются, когда предприятие становится стороной договора в отношении данного финансового инструмента.

### *Классификация и последующая оценка финансовых активов: категории оценки*

Группа классифицирует финансовые активы, используя следующие категории оценки: оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток и оцениваемые по амортизированной стоимости. Классификация и последующая оценка долговых финансовых активов зависит от: (i) бизнес-модели Группы для управления соответствующим портфелем активов и (ii) характеристик денежных потоков по активу.

### *Классификация и последующая оценка финансовых активов: бизнес-модель*

Бизнес-модель отражает способ, используемый Группой для управления активами в целях получения денежных потоков: является ли целью Группы (i) только получение предусмотренных договором денежных потоков от активов («удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков»), или (ii) получение и предусмотренных договором денежных потоков, и денежных потоков, возникающих в результате продажи активов («удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков и продажи»), или, если не применим ни пункт (i), ни пункт (ii), финансовые активы относятся к категории «прочих» бизнес-моделей и оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Бизнес-модель определяется для группы активов (на уровне портфеля) на основе всех соответствующих доказательств деятельности, которую Группа намерена осуществить для достижения цели, установленной для портфеля, имеющегося на дату проведения оценки. Факторы, учитываемые Группой при определении бизнес-модели, включают цель и состав портфеля, прошлый опыт получения денежных потоков по соответствующим активам, подходы к оценке и управлению рисками.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Классификация и последующая оценка финансовых активов: характеристики денежных потоков*

Если бизнес-модель предусматривает удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков или для получения предусмотренных договором денежных потоков и продажи, Группа оценивает, представляют ли собой денежные потоки исключительно платежи в счет основной суммы долга и процентов («тест на платежи исключительно в счет основной суммы долга и процентов» или «SPPI-тест»). Финансовые активы со встроенными производными инструментами рассматриваются в совокупности, чтобы определить, являются ли денежные потоки по ним платежами исключительно в счет основной суммы долга и процентов. При проведении этой оценки Группа рассматривает, соответствуют ли предусмотренные договором денежные потоки условиям базового кредитного договора, т.е. проценты включают только возмещение в отношении кредитного риска, временной стоимости денег, других рисков базового кредитного договора и маржу прибыли.

Если условия договора предусматривают подверженность риску или волатильности, которые не соответствуют условиям базового кредитного договора, соответствующий финансовый актив классифицируется и оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток. Тест на платежи исключительно в счет основной суммы долга и процентов проводится при первоначальном признании актива, и последующая переоценка не проводится.

### *Реклассификация финансовых активов*

Финансовые инструменты реклассифицируются только в случае, когда изменяется бизнес-модель управления этим портфелем в целом. Реклассификация производится перспективно с начала первого отчетного периода после изменения бизнес-модели. Группа не меняла свою бизнес-модель в течение текущего периода и не производила реклассификаций.

### *Обесценение финансовых активов: оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки*

На основании прогнозов Группа оценивает ожидаемые кредитные убытки, связанные с долговыми инструментами, оцениваемыми по амортизированной стоимости. Группа оценивает ожидаемые кредитные убытки и признает оценочный резерв под кредитные убытки на каждую отчетную дату. Оценка ожидаемых кредитных убытков отражает: (i) непредвзятую и взвешенную с учетом вероятности сумму, определенную путем оценки диапазона возможных результатов, (ii) временную стоимость денег и (iii) всю обоснованную и подтверждаемую информацию о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозируемых будущих экономических условиях, доступную на отчетную дату без чрезмерных затрат и усилий. Долговые инструменты, оцениваемые по амортизированной стоимости, представляются в консолидированном отчете о финансовом положении за вычетом оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки.

Пояснения в отношении определения Группой обесцененных активов и дефолта представлены в Примечании 36. В данном примечании также приводится информация об исходных данных, допущениях и методах расчета, используемых при оценке ожидаемых кредитных убытков, включая объяснение способа включения Группой прогнозной информации в модели ожидаемых кредитных убытков.

### *Списание финансовых активов*

Финансовые активы списываются целиком или частично, когда Группа исчерпала все практические возможности по их взысканию и пришла к заключению о необоснованности ожиданий относительно возмещения таких активов. Списание представляет прекращение признания. Группа может списать финансовые активы, в отношении которых еще предпринимаются меры по принудительному взысканию, когда Группа пытается взыскать суммы задолженности по договору, хотя у нее нет обоснованных ожиданий относительно их взыскания.

## **2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

### *Прекращение признания финансовых активов*

Группа прекращает признание финансовых активов, (а) когда эти активы погашены или срок действия прав на денежные потоки, связанных 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 практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этими активами, или (ii) ни передала, ни сохранила практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этими активами, но утратила право контроля в отношении данных активов. Контроль сохраняется, если контрагент не имеет практической возможности полностью продать актив несвязанной третьей стороне без введения ограничений на продажу.

### *Модификация финансовых активов*

Иногда Группа пересматривает или иным образом модифицирует договорные условия по финансовым активам. Группа оценивает, является ли модификация предусмотренных договором денежных потоков существенной с учетом, среди прочего, следующих факторов: наличия новых договорных условий, которые оказывают значительное влияние на профиль рисков по активу (например, участие в прибыли или доход на капитал), значительного изменения процентной ставки, изменения валютной деноминации, появления нового или дополнительного кредитного обеспечения, которые оказывают значительное влияние на кредитный риск, связанный с активом, или значительного продления срока кредита в случаях, когда заемщик не испытывает финансовых затруднений.

Если модифицированные условия существенно отличаются, так что права на денежные потоки по первоначальному активу истекают, Группа прекращает признание первоначального финансового актива и признает новый актив по справедливой стоимости. Датой пересмотра условий считается дата первоначального признания для целей расчета последующего обесценения, в том числе для определения факта значительного увеличения кредитного риска. Группа также оценивает соответствие нового кредита или долгового инструмента критерию осуществления платежей исключительно в счет основной суммы долга и процентов. Любые расхождения между балансовой стоимостью первоначального актива, признание которого прекращено, и справедливой стоимости нового, значительно модифицированного актива отражается в составе прибыли или убытка, если содержание различия не относится к операции с капиталом с собственниками.

В ситуации, когда пересмотр условий был вызван финансовыми трудностями у контрагента и его неспособностью выполнять первоначально согласованные платежи, Группа сравнивает первоначальные и скорректированные ожидаемые денежные потоки с активами на предмет значительного отличия рисков и выгод по активу в результате модификации условия договора. Если риски и выгоды не изменяются, то значительное отличие модифицированного актива от первоначального актива отсутствует и его модификация не приводит к прекращению признания. Группа производит перерасчет валовой балансовой стоимости путем дисконтирования модифицированных денежных потоков договору по первоначальной эффективной процентной ставке (или по эффективной процентной ставке, скорректированной с учетом кредитного риска для приобретенных или созданных кредитно-обесцененных финансовых активов) и признает прибыль или убыток от модификации в составе прибыли или убытка.

### ***Категории оценки финансовых обязательств***

Финансовые обязательства Группы классифицируются как впоследствии оцениваемые по амортизированной стоимости.

## **2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

### ***Прекращение признания финансовых обязательств***

Признание финансовых обязательств прекращается в случае их погашения (т.е. когда выполняется или прекращается обязательство, указанное в договоре, или истекает срок его исполнения).

Существенные модификации условий существующих финансовых обязательств учитываются как погашение первоначального финансового обязательства и признание нового финансового обязательства. Условия считаются существенно различающимися, если дисконтированная приведенная стоимость денежных потоков согласно новым условиям, включая все уплаченные вознаграждения за вычетом полученных вознаграждений, дисконтированные с использованием первоначальной эффективной процентной ставки, как минимум на 10% отличается от дисконтированной приведенной стоимости остальных денежных потоков по первоначальному финансовому обязательству. Если обмен долговыми инструментами или модификация условий учитывается как погашение, все затраты или выплаченные вознаграждения признаются в составе прибыли или убытка от погашения. Если обмен или модификация не учитываются как погашение, все затраты или выплаченные вознаграждения отражаются как корректировка балансовой стоимости обязательства и амортизируются в течение оставшегося срока действия модифицированного обязательства.

Модификации обязательств, не приводящие к их погашению, учитываются как изменение оценочного значения по методу начисления кумулятивной амортизации задним числом, при этом прибыль или убыток отражается в составе прибыли или убытка, если экономическое содержание различия в балансовой стоимости не относится к операции с капиталом с собственниками.

### ***Взаимозачет финансовых инструментов***

Финансовые активы и обязательства взаимозачитываются и в 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 актив и урегулировать обязательство. Рассматриваемое право на взаимозачет (а) не должно зависеть от возможных будущих событий и (б) должно иметь юридическую возможность осуществления при следующих обстоятельствах: (i) в ходе осуществления обычной финансово-хозяйственной деятельности, (ii) при невыполнении обязательства по платежам (событие дефолта) и (iii) в случае несостоятельности или банкротства.

### ***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 первоначально учитываются по справедливой стоимости, а затем по амортизированной стоимости, рассчитанной с использованием метода эффективной процентной ставки.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Денежные средства и эквиваленты денежных средств*

Денежные средства и эквиваленты денежных средств включают денежные средства в кассе, средства на банковских счетах до востребования и другие краткосрочные высоколиквидные инвестиции с первоначальным сроком погашения по договору не более трех месяцев. Денежные средства и эквиваленты денежных средств отражаются по амортизированной стоимости, так как (i) они удерживаются для получения предусмотренных договором денежных потоков и эти денежные потоки представляют собой исключительно платежи в счет основной суммы долга и процентов и (ii) они не отнесены к категории оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток. Остатки денежных средств с ограничением использования исключаются из состава денежных средств и эквивалентов денежных средств для целей составления отчета о движении денежных средств.

### *Торговая и прочая дебиторская задолженность*

Торговая и прочая дебиторская задолженность первоначально учитываются по справедливой стоимости, а затем по амортизированной стоимости, рассчитанной с использованием метода эффективной процентной ставки.

### *Торговая и прочая кредиторская задолженность*

Торговая кредиторская задолженность начисляется по факту исполнения контрагентом своих договорных обязательств и учитывается первоначально по справедливой стоимости, а затем по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

### *Кредиты и займы*

Кредиты и займы первоначально учитываются по справедливой стоимости за вычетом произведенных затрат по сделке, а затем по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной 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.

### *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.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *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 результате 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.

Результат хеджирования в консолидированном отчете о прибылях и убытках складывается из обратного эффекта влияния хеджируемых рисков на соответствующие хеджируемые операции, отражаемые в составе операционной деятельности.

### *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.

### *Расходные запчасты 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 материальных ценностей в производство и ином выбытии их оценка производится по фактической цене приобретения в отношении запчастей для обслуживания ВС и по себестоимости первых по времени приобретения (способ ФИФО) в отношении прочих запасов.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Расходные запчасти и запасы (продолжение)*

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%, 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 шести 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 условиям программы, для стимулирования заинтересованности пользования услугами Компании, мили «Аэрофлот Бонус» начисляются за пользование услугами Группы и ее партнеров, а также в виде бесплатных промо-миль для стимулирования участия в программе. Заработанные мили позволяют совершить бесплатный перелет, повысить класс обслуживания или воспользоваться услугами партнеров программы при условии соответствия дополнительно предусмотренным условиям Программы.

С 1 января 2018 года Группа начала применение МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями», который оказал влияние на учет обязательств по программе «Аэрофлот Бонус». Более подробная информация о влиянии данного изменения учетной политики приводится в Примечании 4.

Выручка по бонусным милям признается в момент предоставления услуг участнику Программы, приобретенных за мили, или в момент сгорания бонусных миль уменьшая краткосрочную отложенную выручку и прочие краткосрочные обязательства, исходя из расчётной стоимости одной бонусной мили. Сумма отложенной выручки определяется путем распределения цены сделки между обязанностями к исполнению (проданными билетами и бонусными милями) пропорционально их относительной цене обособленной продажи в момент заключения договора. В момент реализации билета у Группы возникает две обязанности к исполнению: предоставить пассажиру место на выбранном рейсе и предоставить пассажиру в будущем услуги (перевозка по классу премиальных билетов или другие товары и услуги) на сумму начисленных бонусных миль.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Программа премирования пассажиров (продолжение)*

Расчетная стоимость накопленных бонусных миль, заработанных, но не использованных 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.

Расчетная стоимость бонусных миль, накопленных участниками программы «Аэрофлот Бонус» за пользование услугами, предоставленными партнерами данной программы, отражается в качестве прочих начисленных краткосрочных и долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров (Примечания 25) в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Расчетная стоимость бонусных миль является одинаковой для миль, накопленных участниками при перелетах на рейсах Группы и накопленных участниками за пользование услугами партнеров по программе.

### *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 к 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.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Налог на прибыль (продолжение)*

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 высокая 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.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *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 приходится 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 2018 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 прибыли и убытков.

## 2. ПРИНЦИПЫ И ПОЛОЖЕНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ПОДГОТОВКИ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *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 акционерам отражаются за вычетом дивидендов, относящихся к собственным акциям, выкупленным у акционеров.

### *Дивиденды*

Дивиденды отражаются 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:

### 3. СУЩЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СУЖДЕНИЯ В ПРИМЕНЕНИИ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *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 суммы выручки от реализации на отчетную дату производится 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*

Бонусные мили предоставляют покупателям существенное право, которое они бы не получили без заключения договора. Покупатель может использовать бонусные мили на приобретение билетов на рейсы в будущем, а также на оплату услуг партнеров по программе. Следовательно, обещание предоставить покупателю бонусные мили является отдельной обязанностью к исполнению. Цена сделки распределяется между билетом на регулярный рейс Общества и начисленными бонусными милями на основании относительной цены обособленной продажи в момент заключения договора.

Ценой обособленной продажи билета на регулярный рейс Группы является тариф, установленный Обществом на указанное в билете направление, в момент осуществления продажи независимо от того, является ли покупатель участником Программы или нет.

Цена одной обособленной бонусной мили является инструментом определения стоимости услуг, которые будут предоставлены в будущем участнику Программы. Группа определяет цену будущей услуги (или ее части), приходящейся на одну бонусную милю, равной произведенной Обществом оценке расчетной стоимости услуги на одну милю.

По состоянию на отчетную дату Группа производит оценку и признает обязанность к исполнению на сумму начисленных бонусных миль, накопленных 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 расчетную стоимость. Оценка расчетной 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, 6).

### **3. СУЩЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СУЖДЕНИЯ В ПРИМЕНЕНИИ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

#### ***Программа премирования пассажиров (продолжение)***

В отношении реализованных участникам Программы билетов на собственные рейсы, Группа производит распределение цены сделки по договору (билету) между обязанностью по предоставлению места на выбранном рейсе и оказанием услуг в будущем на сумму начисленных бонусных миль участникам Программы применительно ко всему портфелю договоров (билетов, приобретенных участниками Программы), поскольку указанные договоры имеют аналогичные характеристики. Группа полагает, что с точки зрения финансовой отчетности результаты применения единого показателя распределения цены сделки ко всему портфелю договоров не будут существенно отличаться от результатов распределения цены применительно к каждому отдельному договору в рамках портфеля.

Исполнение обязательства по бонусным милям происходит в момент предоставления авиатранспортных услуг, приобретенных за мили, или при использовании миль на приобретение товаров и услуг партнеров Программы, а также в момент сгорания миль, не востребованных для приобретения авиатранспортных услуг согласно правилам программы.

#### ***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 41).

#### ***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 24.

#### ***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.

### 3. СУЩЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СУЖДЕНИЯ В ПРИМЕНЕНИИ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Оценка ожидаемых кредитных убытков*

Оценка ожидаемых кредитных убытков для всех видов финансовых активов, учитываемых по амортизируемой стоимости – значительная оценка, для получения которой используется методология оценки, модели и исходные данные. Следующие компоненты оказывают серьезное влияние на оценочный резерв под кредитные убытки: определение дефолта, значительное увеличение кредитного риска, вероятность дефолта, подверженность риску дефолта и размер убытка в случае дефолта. Группа регулярно проверяет и подтверждает модели и исходные данные для моделей в целях снижения расхождений между расчетными ожидаемыми кредитным убытками и фактическими убытками по кредитам. С учетом короткого срока активов прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. Детальная информация представлена в Примечании 35.

### 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 2018 г.:*

Перечисленные ниже изменения стандартов стали обязательными с 1 января 2018 г., но не оказали существенного влияния на Группу.

*«Платеж, основанный на акциях» – Поправки к МСФО (IFRS) 2* (выпущены 20 июня 2016 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 года или после этой даты).

*Поправки к МСФО (IFRS) 4 «Применение МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» и МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования»* (выпущены 12 сентября 2016 года и вступают в силу, в зависимости от подхода, для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 года или после этой даты, для организаций, выбирающих вариант временного освобождения, или при первом применении организацией МСФО (IFRS) 9 – для организаций, применяющих подход наложения).

*Ежегодные улучшения Международных стандартов финансовой отчетности, 2014-2016 гг. – Поправки к МСФО (IFRS) 1 и МСФО (IAS) 28* (выпущены 8 декабря 2016 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 года или после этой даты).

*«Операции в иностранной валюте и предварительная оплата» – Разъяснение КРМФО (IFRIC) 22* (выпущены 8 декабря 2016 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 года или после этой даты).

*«Инвестиционная недвижимость» – Поправки к МСФО (IAS) 40* (выпущены 8 декабря 2016 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 года или после этой даты).

Опубликован ряд новых стандартов и интерпретаций, которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты:

*МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (с изменениями, внесенными в июле 2014 г., вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты).*

Группа перешла на МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» с 1 января 2018 г. Группа выбрала подход без пересчета сравнительных показателей и признала корректировки балансовой стоимости финансовых активов и обязательств на 1 января 2018 г., т.е. на дату первого применения, в составе нераспределенной прибыли на начало текущего периода. Следовательно, пересмотренные требования МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» применялись только к текущему периоду. Информация, раскрытая за сравнительный период, повторяет раскрытие информации в предыдущий год.

#### 4. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ И/ИЛИ ПЕРЕСМОТРЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И РАЗЪЯСНЕНИЙ К НИМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

*Новые стандарты и интерпретации, которые вступили в силу с 1 января 2018 г.: (продолжение)*

На 1 января 2018 г. руководство Группы определило, какие бизнес-модели применяются к финансовым активам, удерживаемым Группой на дату первоначального применения МСФО (IFRS) 9 (1 января 2018 г.), и классифицировало свои финансовые инструменты согласно соответствующим категориям МСФО (IFRS) 9.

(i) *Реклассификация из категории займы и дебиторская задолженность*

Бизнес-модель для денежных средств и эквивалентов, долговых финансовых инвестиций, страховых депозитов по аренде ВС и финансовой дебиторской задолженности – удерживать активы для получения контрактных денежных потоков. Данные активы были реклассифицированы из категории оценки «Займы и дебиторская задолженность» согласно МСФО (IAS) 39 в категорию оценки «Оцениваемые по амортизированной стоимости» согласно МСФО (IFRS) 9 на дату перехода. Инвестиции в долговые ценные бумаги были реклассифицированы из категории оценки «Имеющиеся в наличии для продажи» согласно МСФО (IAS) 39 в категорию оценки «Оцениваемые по амортизированной стоимости» согласно МСФО (IFRS) 9 на дату перехода.

(ii) *Реклассификация из категории имеющихся в наличии для продажи в категорию оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка*

Группа не применила возможность выбора классификации долевых инвестиций в категорию оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прочего совокупного дохода. Долевые инвестиции были реклассифицированы из имеющихся в наличии для продажи в финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка (5 826 млн руб. на 1 января 2018 г.).

**Прибыль**  
от переоценки по справедливой стоимости в размере 2 574 млн руб. была отражена в составе нераспределенной прибыли на 1 января 2018 г. Убыток от переоценки по справедливой стоимости по данным инвестициям за 2018 год составил 516 млн руб. и был отражен в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках в строке убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций (Примечание 17).

(iii) *Реклассификация из категории имеющихся в наличии для продажи в категорию оцениваемых по амортизированной стоимости*

Инвестиции в долговые ценные бумаги были реклассифицированы из категории оценки Имеющиеся в наличии для продажи согласно МСФО (IAS) 39 в категорию оценки «Оцениваемые по амортизированной стоимости» согласно МСФО (IFRS) 9 на дату перехода.

*Учет хеджирования*

Политика управления валютными рисками и стратегия хеджирования валютных рисков Группы остаются неизменными при применении МСФО (IFRS) 9. По существующим отношениям хеджирования продолжает применяться учет хеджирования денежных потоков.

#### 4. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ И/ИЛИ ПЕРЕСМОТРЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И РАЗЪЯСНЕНИЙ К НИМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

*Новые стандарты и интерпретации, которые вступили в силу с 1 января 2018 г.: (продолжение)*

В МСФО (IFRS) 9 исключено требование к оценке эффективности хеджирования в промежутке 80-125% и эффективность хеджирования оценивается на основе наличия экономической взаимосвязи между инструментом и объектом хеджирования. При этом в соответствии с МСФО (IFRS) 9 необходимо дисконтирование хеджируемых денежных потоков для оценки эффективности хеджирования. Соответственно, Группа обновила подход к оценке эффективности хеджирования и определила в качестве объекта хеджирования будущую высоковероятную выручку, равную по сумме денежным потокам по финансовому лизингу на недисконтированной основе. Данное изменение имеет перспективный эффект с 1 января 2018 г. и не оказывает влияния на входящий баланс Группы в результате применения нового стандарта в части учета хеджирования (МСФО (IFRS) 9).

В таблице ниже приводится сверка балансовой стоимости каждого вида финансовых активов по предыдущим категориям оценки в соответствии с МСФО (IAS) 39 с их новыми категориями оценки, принятыми при переходе на МСФО (IFRS) 9 на 1 января 2018 г.

	Категория оценки		Балансовая стоимость согласно МСФО (IAS) 39 (на 31 декабря 2017 г.)	Переоценка		Балансовая стоимость согласно МСФО (IFRS) 9 (на 1 января 2018 г.)
	МСФО (IAS) 39	МСФО (IFRS) 9		Ожидаемые кредитные убытки	Прочие	
Денежные средства и эквиваленты денежных средств	и	Оцениваемые п	45 978	-	-	45 978
		Займы дебиторска задолженности				
Инвестиции долговые ценные бумаги	в	Оцениваемые п	56	-	-	56
		Имеющиеся наличии дл продаж				
Инвестиции долевые ценные бумаги	в	Оцениваемые п	3 252	-	2 574	5 826
		Имеющиеся наличии дл продаж				
Финансовая дебиторская задолженность		Оцениваемые п	34 991	(40)	-	34 951
		Займы и дебиторска задолженности				
Страховые депозиты аренде ВС	пс	Оцениваемые п	2 025	-	-	2 025
		Займы дебиторска задолженности				
Долговые финансовые инвестиции		Оцениваемые п	8 961	(30)	-	8 931
		Займы дебиторска задолженности				
Прочие финансовые активы		Оцениваемые п	583	-	-	583
		Займы дебиторска задолженности				
<b>Итого финансовые активы</b>			<b>95 846</b>	<b>(70)</b>	<b>2 574</b>	<b>98 350</b>

Значительных изменений в отношении финансовых обязательств не было.

#### 4. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ И/ИЛИ ПЕРЕСМОТРЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И РАЗЪЯСНЕНИЙ К НИМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

*Новые стандарты и интерпретации, которые вступили в силу с 1 января 2018 г.: (продолжение)*

Ниже представлено движение валовой балансовой стоимости (до вычета резерва под ожидаемые кредитные убытки) финансовых активов:

	Денежные средства и их эквиваленты	Финансовая дебиторская задолженность	Долговые финансовые инвестиции	Долевые финансовые инвестиции	Страховые депозиты по аренде ВС	Прочие финансовые активы	Итого
<b>Валовая балансовая стоимость на 1 января 2018 г. – расчет по МСФО (IAS) 39</b>	45 978	46 339	18 457	3 252	2 025	583	116 634
Суммы, скорректированные через нераспределенную прибыль на начало периода	-	-	-	2 574	-	-	2 574
<b>Валовая балансовая стоимость на 1 января 2018 г. – расчет по МСФО (IFRS) 9</b>	45 978	46 339	18 457	5 826	2 025	583	119 208
Изменение валовой балансовой стоимости за период	(22 267)	6 269	(2 296)	(516)	2 867	101	(15 841)
<b>Валовая балансовая стоимость на 31 декабря 2018 г.</b>	23 711	52 608	16 161	5 310	4 892	684	103 367

#### 4. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ И/ИЛИ ПЕРЕСМОТРЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И РАЗЪЯСНЕНИЙ К НИМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

*Новые стандарты и интерпретации, которые вступили в силу с 1 января 2018 г.: (продолжение)*

Ниже представлено движение резерва под ожидаемые кредитные убытки финансовых активов:

	Финансовая дебиторская задолженности	Прочие финансовые активы	Итого резерв
<b>На 1 января 2018 г. – расчет по МСФО (IAS) 39</b>	<b>(11 348)</b>	<b>(9 440)</b>	<b>(20 788)</b>
Суммы, скорректированные через нераспределенную прибыль на начало периода	(40)	(30)	(70)
<b>На 1 января 2018 г. – расчет по МСФО (IFRS) 9</b>	<b>(11 388)</b>	<b>(9 470)</b>	<b>(20 858)</b>
Увеличение резерва	(1 642)	(182)	(1 824)
Использование резерва	1 087	-	1 087
Восстановление резерва	473	-	473
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>	<b>(11 470)</b>	<b>(9 652)</b>	<b>(21 122)</b>

**МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» (выпущен 28 мая 2014 г. с изменениями, внесенными 12 апреля 2016 г., и вступает в силу для периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты).**

С 1 января 2018 г. в учетную политику по признанию выручки были внесены изменения для приведения ее в соответствие с МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями», который заменяет положения МСФО (IAS) 18 «Выручка» и других стандартов и интерпретаций, относящихся к признанию выручки.

Применение МСФО (IFRS) 15 привело к изменениям в учетной политике и признанию корректировок в консолидированной финансовой отчетности.

Ниже поясняются основные изменения в учетной политике по признанию выручки в связи с применением МСФО (IFRS) 15 по сравнению с учетной политикой, действовавшей в предыдущие отчетные периоды:

(i) *учет программы премирования пассажиров «Аэрофлот Бонус» по собственным рейсам*

В Компании действует программа премирования для часто летающих пассажиров – «Аэрофлот Бонус» (далее «Программа»). Согласно условиям Программы для повышения лояльности клиентов мили «Аэрофлот Бонус» начисляются за пользование услугами Группы и ее партнеров. Заработанные мили позволяют совершить бесплатный перелет, повысить класс обслуживания или воспользоваться услугами партнеров программы при условии соответствия дополнительно предусмотренным условиям программы.

В предыдущие отчетные периоды сумма возмещения, полученного от продажи билетов пассажирам, распределялась между обязательством по бонусным милям и обязанностью предоставить пассажиру место на выбранном рейсе согласно приобретенному билету с использованием остаточного метода. В соответствии с этим методом часть вознаграждения, равная справедливой стоимости бонусных миль, была распределена на обязательство по программе премирования пассажиров. Оставшаяся часть вознаграждения была распределена на выручку от совершенных пассажирских перевозок по факту совершения перевозки.

#### 4. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ И/ИЛИ ПЕРЕСМОТРЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И РАЗЪЯСНЕНИЙ К НИМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

##### *Новые стандарты и интерпретации, которые вступили в силу с 1 января 2018 г.: (продолжение)*

Согласно МСФО (IFRS) 15 Группа оценивает товары или услуги, обещанные по договору с покупателем, и идентифицирует в качестве обязанности к исполнению каждое обещание передать покупателю отличимый товар или услугу. Договором между участником программы с Компанией является приобретенный пассажиром билет на регулярный рейс. В соответствии с договором с покупателем у Группы возникает две обязанности к исполнению: предоставить пассажиру место на выбранном рейсе (обязанность к исполнению №1); предоставить пассажиру в будущем услуги (перевозка по классу премиальных билетов или другие товары и услуги) на сумму начисленных бонусных миль (обязанность к исполнению №2). При этом в отличие от метода, применяемого в предыдущие периоды, распределение цены сделки между обязанностями к исполнению осуществляется пропорционально их относительной цене обособленной продажи в момент заключения договора. Ценой обособленной продажи билета на регулярный рейс (обязанность к исполнению №1) является тариф, установленный на указанное в билете направление в момент осуществления продажи, независимо от того, является ли покупатель участником программы или нет. Цена одной бонусной мили (обязанность к исполнению №2) является инструментом определения стоимости услуг, которые будут предоставлены в будущем участнику программы. Руководство определяет стоимость будущей услуги (или ее части), приходящейся на одну бонусную милю, равной произведенной оценке справедливой стоимости услуги на одну милю исходя из действующих на услугу тарифов в отчетном периоде.

Применение МСФО (IFRS) 15 в части учета программы премирования «Аэрофлот Бонус» увеличило сумму обязательств по данной Программе и уменьшило размер нераспределенной прибыли на 1 116 млн руб. по состоянию на 1 января 2018 г.

##### *(ii) учет выручки от сервисных сборов за внесение изменений в бронирование*

В предыдущие отчетные периоды выручка от сервисных сборов за внесение изменений в бронирование отражалась в составе прочей выручки в момент предоставления услуги по внесению изменений условий перевозки.

Согласно МСФО (IFRS) 15 услуга по изменению бронирования не является отличимой и является частью обязанности к исполнению по предоставлению места пассажиру на выбранном рейсе. Внесение изменений в оформленную перевозку является модификацией договора, которую Группа учитывает, как если бы это было расторжение существующего договора и возникновение нового договора. Выручка по новому договору (данная выручка включает в себя выручку

от продажи билета и выручку от сервисных сборов) признается в момент оказания авиатранспортных услуг в составе выручки от регулярных пассажирских перевозок. В ситуации, когда маршрут по договору состоит из нескольких сегментов, признание выручки от сервисных сборов происходит в момент исполнения обязательства по перевозке по первому сегменту маршрута.

Применение МСФО (IFRS) 15 в части изменения учета выручки от сервисных сборов за внесение изменений в бронирования увеличило обязательства перед пассажирами в качестве незаработанной транспортной выручки на 357 млн руб. и уменьшило размер нераспределенной прибыли на 285 млн руб. с учетом отложенных налогов в сумме 72 млн руб. по состоянию на 1 января 2018 г.

#### 4. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ И/ИЛИ ПЕРЕСМОТРЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И РАЗЪЯСНЕНИЙ К НИМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

*Новые стандарты и интерпретации, которые вступили в силу с 1 января 2018 г.: (продолжение)*

(iii) *учет комиссий, выплачиваемых агентам по продаже авиабилетов*

Группа использует упрощение практического характера в соответствии с МСФО (IFRS) 15 и признает комиссионные расходы, выплачиваемые агентам по продаже авиабилетов, в качестве коммерческих и маркетинговых расходов в составе операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках в периоде реализации агентами авиабилетов, поскольку согласно действующим тарифам Группы срок исполнения обязательств по перевозке пассажиров не превышает одного года. Данный подход соответствует подходу, применявшемуся в предыдущие отчетные периоды.

В результате были внесены следующие корректировки в суммы, отраженные в консолидированном отчете о финансовом положении Группы на дату первоначального применения (1 января 2018 г.):

	Балансовая стоимость при применении МСФО (IAS) 18 (на 31 декабря 2017 г.)	Изменения, вызванные применением положений МСФО (IFRS) 15	Балансовая стоимость согласно МСФО (IFRS) 15 (на 1 января 2018 г.)
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, краткосрочная часть	1 720	575	2 295
Незаработанная транспортная выручка	43 695	357	44 052
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, долгосрочная часть	3 842	-	3 842
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	2 566	541	3 107
Прочие долгосрочные обязательства	2 563	-	2 563

Изменения показателей статей консолидированной финансовой отчетности в текущем отчетном периоде в результате применения новой учетной политики по МСФО (IFRS) 15 по сравнению с учетной политикой, действовавшей в предыдущие отчетные периоды по МСФО (IAS) 18 и другим стандартам и интерпретациям, описывающим порядок отражения в отчетности по МСФО операций по выручке, не являются существенными.

Общее влияние новых стандартов МСФО (IFRS) 15 и МСФО (IFRS) 9 на нераспределенную прибыль Группы на 1 января 2018 г. приводится в таблице ниже:

	2018
<b>Нераспределенная прибыль на начало периода до применения новых стандартов</b>	<b>81 476</b>
Влияние применения МСФО (IFRS) 9	2 504
Влияние применения МСФО (IFRS) 15	(1 473)
Изменение отложенных налоговых активов при применении МСФО (IFRS) 15	72
<b>Нераспределенная прибыль на начало периода в связи с принятием МСФО (IFRS) 9)/ МСФО (IFRS) 15)</b>	<b>82 579</b>

#### 4. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ И/ИЛИ ПЕРЕСМОТРЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И РАЗЪЯСНЕНИЙ К НИМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

##### *Новые стандарты и интерпретации, которые вступили в силу с 1 января 2019 г.:*

Опубликован ряд новых стандартов и интерпретаций, которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты, и которые Группа не приняла досрочно:

**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). Новый стандарт определяет принципы признания, оценки, представления и раскрытия информации в отчетности в отношении операций аренды. Все договоры аренды приводят к получению арендатором права использования актива с момента начала действия договора аренды, а также к получению финансирования, если арендные платежи осуществляются в течение периода времени. В соответствии с этим, МСФО (IFRS) 16 отменяет классификацию аренды в качестве операционной или финансовой, как это предусматривается МСФО (IAS) 17, и вместо этого вводит единую модель учета операций аренды для арендаторов. Арендаторы должны будут признавать: (а) активы и обязательства в отношении всех договоров аренды со сроком действия более 12 месяцев, за исключением случаев, когда стоимость объекта аренды является незначительной; и (б) амортизацию объектов аренды отдельно от процентов по арендным обязательствам в отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе. В отношении учета аренды у арендодателя МСФО (IFRS) 16, по сути, сохраняет требования к учету, предусмотренные МСФО (IAS) 17. Таким образом, арендодатель продолжает классифицировать договоры аренды в качестве операционной или финансовой аренды и, соответственно, по-разному отражать их в отчетности.

По предварительной оценке руководства по состоянию на 31 декабря 2018 г. при переходе на МСФО (IFRS) 16 «Аренда» обязательства и активы Группы в форме права пользования без учета эффекта по ремонтам и отчислениям денежных средств в резервный фонд лизингодателя по договорам аренды воздушных судов без права досрочного прекращения составят около 644 793 млн. руб. и около 486 473 млн руб. соответственно (после корректировок на предоплату и начисленные арендные платежи, признанных по состоянию на 31 декабря 2018 г.), а также отложенные налоговые активы составят около 31 664 млн руб.

Так как МСФО (IFRS) 16 содержит по существу те же требования к учету для арендодателя, что и МСФО (IAS) 17, Группа не ожидает какого-либо значительного влияния на свою консолидированную финансовую отчетность в связи с отражением операций, относящихся к деятельности Группы в качестве арендодателя.

Ожидается, что следующие стандарты и интерпретации, после вступления в силу, не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы:

**«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 на дату, которая будет определена Советом по МСФО, или после этой даты).

**Характеристики досрочного погашения, предполагающего отрицательную компенсацию – Поправки к МСФО (IFRS) 9** (выпущены 12 октября 2017 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 года или после этой даты).

**Долгосрочные доли участия в ассоциированных организациях и совместных предприятиях – Поправки к МСФО (IAS) 28** (выпущены 12 октября 2017 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 года или после этой даты).

#### 4. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ И/ИЛИ ПЕРЕСМОТРЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И РАЗЪЯСНЕНИЙ К НИМ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

*Новые стандарты и интерпретации, которые вступили в силу с 1 января 2019 г.:*  
(продолжение)

*Ежегодные усовершенствования МСФО, 2015-2017 гг. – Поправки к МСФО (IFRS) 3, МСФО (IFRS) 11, МСФО (IAS) 12 и МСФО (IAS) 23* (выпущены 12 декабря 2017 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 года или после этой даты).

*Поправки к МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам»* (выпущены 7 февраля 2018 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 года или после этой даты).

*Поправки к Концептуальным основам финансовой отчетности* (выпущены 29 марта 2018 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 года или после этой даты).

*Определение бизнеса – Поправки к МСФО (IFRS) 3* (выпущенные 22 октября 2018 г. и действующие в отношении приобретений с начала годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2020 г. или после этой даты).

*Определение существенности – Поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8* (выпущенные 31 октября 2018 г. и действующие в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты). Данные поправки уточняют определение существенности и применение этого понятия с помощью включения рекомендаций по определению, которые ранее были представлены в других стандартах МСФО. Кроме того, были улучшены пояснения к этому определению. Поправки также обеспечивают последовательность использования определения существенности во всех стандартах МСФО. Информация считается существенной, если в разумной степени ожидается, что ее пропуск, искажение или затруднение ее понимания может повлиять на решения, принимаемые основными пользователями финансовой отчетности общего назначения на основе такой финансовой отчетности, предоставляющей финансовую информацию об определенной отчитывающейся организации.

*МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»* (выпущен 18 мая 2017 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты). В настоящее время Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность.

*КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределенность при отражении налога на прибыль»* (выпущен 7 июня 2017 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты). В настоящее время Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность.

#### 5. ВЫРУЧКА ОТ ПЕРЕВОЗОК

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
Регулярные пассажирские перевозки	496 454	427 529
Чартерные пассажирские перевозки	37 838	30 861
Грузовые перевозки	18 900	16 526
<b>Итого выручка от перевозок</b>	<b><u>553 192</u></b>	<b><u>474 916</u></b>

## 6. ПРОЧАЯ ВЫРУЧКА

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	36 646	33 196
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	12 704	11 588
Продажа товаров на борту	1 667	1 530
Реализация бортового питания	1 579	1 670
Наземное обслуживание	560	1 253
Доходы гостиничного хозяйства	512	448
Заправка топливом	24	199
Прочие доходы	4 686	8 134
<b>Итого прочая выручка</b>	<b><u>58 378</u></b>	<b><u>58 018</u></b>

## 7. ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА И АМОРТИЗАЦИИ

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
Расходы по операционной аренде	88 881	65 793
Обслуживание ВС в аэропортах и на трассе	84 835	76 332
Техническое обслуживание ВС	45 527	36 433
Расходы по обслуживанию пассажиров	23 754	20 086
Административные и общехозяйственные расходы	20 666	18 390
Услуги связи и систем бронирования	15 584	14 795
Расходы на продукты для производства бортового питания	11 103	10 425
Коммерческие и маркетинговые расходы	11 077	17 749
Расходы по страхованию	2 274	2 025
Себестоимость товаров для торговли на борту	888	836
Таможенные пошлины	1 029	1 520
Прочие расходы	8 855	7 459
<b>Операционные расходы, за исключением авиационного топлива, расходов на оплату труда и амортизацию</b>	<b><u>314 473</u></b>	<b><u>271 843</u></b>
Авиационное топливо	181 864	122 685
<b>Итого операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизацию</b>	<b><u>496 337</u></b>	<b><u>394 528</u></b>

## 8. РАСХОДЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
Заработная плата	64 169	63 842
Расходы по пенсионному обеспечению	14 541	12 669
Социальные отчисления во внебюджетные фонды	4 107	6 290
<b>Итого расходы на оплату труда</b>	<b><u>82 817</u></b>	<b><u>82 801</u></b>

## 8. РАСХОДЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

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% за 12 месяцев 2018 г., 20% за 12 месяцев 2017 г.) 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.

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
Отчисления в Пенсионный фонд РФ	14 500	12 650
Изменение обязательств по пенсионным планам	41	19
<b>Итого расходы по пенсионному обеспечению</b>	<b><u>14 541</u></b>	<b><u>12 669</u></b>

## 9. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ, НЕТТО

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
Возврат акциза за авиатопливо (Примечание 41)	9 243	7 889
Штрафы и пени к получению от поставщиков	727	661
(Начисление)/восстановление резерва по прочим обязательствам (Примечание 26)	(1 625)	796
(Начисление)/восстановление резерва по сомнительным долгам (Примечание 14)	(1 217)	338
Прибыль от выбытия активов, предназначенных для продажи	206	182
Доход от списания кредиторской задолженности	35	62
Страховое возмещение к получению	1 387	49
Убыток от списания сомнительной задолженности	(19)	(24)
Убыток от выбытия и обесценения основных средств	(1 554)	(828)
Начисление резерва по периодическим ремонтам и ТО (Примечание 26)	(8 510)	(11 986)
Прочие доходы/(расходы), нетто	1 480	1 751
<b>Итого прочие операционные доходы/(расходы), нетто</b>	<b><u>153</u></b>	<b><u>(1 110)</u></b>

## 10. ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
<i>Финансовые доходы:</i>		
Процентные доходы	4 156	4 718
Прибыль от курсовых разниц, нетто	-	2 409
Прочие финансовые доходы	8	-
<b>Итого финансовые доходы</b>	<b><u>4 164</u></b>	<b><u>7 127</u></b>
	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
<i>Финансовые расходы:</i>		
Процентные расходы	(6 445)	(8 179)
Убыток от курсовых разниц, нетто	(1 086)	-
Прочие финансовые расходы	(373)	(46)
<b>Итого финансовые расходы</b>	<b><u>(7 904)</u></b>	<b><u>(8 225)</u></b>

## 11. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
Текущий налог на прибыль	(3 511)	(11 038)
Изменение по отложенному налогу на прибыль	(710)	372
<b>Налог на прибыль</b>	<b><u>(4 221)</u></b>	<b><u>(10 666)</u></b>

Ниже приводится сверка суммы, рассчитанной по применимой налоговой ставке, и суммы фактических расходов по налогу на прибыль:

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
Прибыль до налогообложения	9 934	33 726
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	(1 987)	(6 745)
<i>Налоговый эффект статей, не уменьшающих налогооблагаемую прибыль или не включаемых в расчет налогооблагаемой прибыли:</i>		
Доходы, не облагаемые налогом на прибыль	977	759
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую прибыль	(4 003)	(5 052)
Непризнанные налоговые убытки текущего года	(5)	(449)
Признание ранее непризнанных налоговых убытков	-	160
Корректировки по налогу на прибыль за прошлые периоды	797	661
<b>Налог на прибыль</b>	<b><u>(4 221)</u></b>	<b><u>(10 666)</u></b>

## 11. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>Изменение за период</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>	<u>Изменение за период</u>	<u>31 декабря 2016 г.</u>
<i>Налоговый эффект от временных разниц:</i>					
Убытки, перенесенные на будущие налоговые периоды	449	429	20	(123)	143
Долгосрочные финансовые инвестиции	1	(17)	18	(241)	259
Дебиторская задолженность	68	1	67	54	13
Основные средства	36	(88)	124	(96)	220
Обязательства по финансовой аренде	20 028	(188)	20 216	(4 345)	24 561
Кредиторская задолженность	10 237	2 022	8 215	3 321	4 894
<b>Отложенные налоговые активы до зачета</b>	<b>30 819</b>		<b>28 660</b>		<b>30 090</b>
Взаимозачет отложенного налога	(18 817)		(18 264)		(17 838)
<b>Отложенные налоговые активы после зачета</b>	<b>12 002</b>		<b>10 396</b>		<b>12 252</b>
Основные средства	(13 623)	1 076	(14 699)	1 677	(16 376)
Таможенные пошлины по импортированным самолетам, находящимся в операционной аренде	(30)	75	(105)	106	(211)
Долгосрочные финансовые инвестиции	(107)	(64)	(43)	(18)	(25)
Дебиторская задолженность	(5 194)	(1 709)	(3 485)	(2 245)	(1 240)
Кредиторская задолженность	-	-	-	25	(25)
<b>Отложенные налоговые обязательства до зачета</b>	<b>(18 954)</b>		<b>(18 332)</b>		<b>(17 877)</b>
Взаимозачет отложенного налога	18 817		18 264		17 838
<b>Отложенные налоговые обязательства после зачета</b>	<b>(137)</b>		<b>(68)</b>		<b>(39)</b>
Изменение за период, нетто		1 537		(1 885)	
Расход по отложенному налогу, признанному непосредственно в составе прочего совокупного дохода		(2 175)		2 257	
Изменение учетной политики		(72)		-	
<b>(Расход)/доход по отложенному налогу на прибыль за год</b>		<b>(710)</b>		<b>372</b>	

На 31 декабря 2018 г. Группа признала отложенные налоговые активы с налоговых убытков дочерних предприятий в размере 449 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: – 20 млн руб. ).

## 11. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Начиная с 1 января 2017 г. существующее ранее ограничение 10 лет на использование убытков, переносимых на будущие периоды, отменено (что означает, что убытки, понесенные с 2007 г., могут быть перенесены на будущие периоды до момента полного их использования). Также с 1 января 2017 г. введены ограничения по признанию убытков, перенесенных на будущие периоды на период с 2017 г. до 2020 г. В соответствии с новыми правилами, сумма использованного налогового убытка, перенесенного на будущие периоды не может превышать 50% от налоговой базы соответствующего года. Данные изменения не повлияли существенно на консолидированную финансовую отчетность Группы.

## 12. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней в рублях	7 870	30 093
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней в долларах США	380	-
Средства в кассе и на банковских счетах в рублях	11 525	12 727
Средства в кассе и на банковских счетах в долларах США	2 468	1 971
Средства в кассе и на банковских счетах в прочих валютах	606	375
Средства в кассе и на банковских счетах в евро	262	419
Денежные переводы в пути	600	393
<b>Итого денежные средства и их эквиваленты</b>	<b><u>23 711</u></b>	<b><u>45 978</u></b>

Информация о подверженности Группы риску, связанному с изменением процентных ставок, анализ чувствительности финансовых активов, а также оценка обесценения на основании допущения о риске дефолта и ожидаемых коэффициентах убыточности приводятся в Примечании 35.

На 31 декабря 2018 г. около 65% денежных средств Группы размещены в двух российских банках, находящихся под контролем государства, с высоким уровнем надежности – ПАО «Банк ВТБ»

с долгосрочным кредитным рейтингом ВВВ- по данным рейтингового агентства S&P и ПАО «Сбербанк» с долгосрочным кредитным рейтингом ВВВ- по данным рейтингового агентства Fitch Ratings (на 31 декабря 2017 г. около 49% денежных средств Группы были размещены в ПАО «Банк ВТБ» с долгосрочным кредитным рейтингом ВВ+ по данным рейтингового агентства S&P и ПАО «Сбербанк» с долгосрочным кредитным рейтингом ВВВ- по данным рейтингового агентства Fitch Ratings).

Оставшаяся часть денежных средств Группы размещена преимущественно в крупнейших банках России, имеющих долгосрочный кредитный рейтинг от международных рейтинговых агентств.

На 31 декабря 2018 г. денежные средства в размере 437 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 583 млн руб.) были ограничены в использовании и отражены в прочих внеоборотных активах в сумме 211 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 161 млн руб.) и в прочих оборотных активах в сумме 226 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 422 млн руб.) в консолидированном отчете о финансовом положении Группы (Примечание 41).

### 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 0,1% годовых до 12,6% годовых в 2018 году в зависимости от валюты страхового депозита (в 2017 году: от 0,1% до 12,6% годовых).

	<b>Страховые депозиты по аренде ВС</b>
<b>На 1 января 2017 г.</b>	<b>2 501</b>
Выплата страховых депозитов	211
Амортизация в течение года	137
Возврат страховых депозитов в течение года	(325)
Зачет с кредиторской задолженностью	(380)
Курсовая разница	(119)
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>2 025</b>
<b>На 1 января 2018 г.</b>	<b>2 025</b>
Выплата страховых депозитов	2 428
Амортизация в течение года	187
Финансовые расходы	(275)
Резерв под ожидаемые предстоящие убытки	(11)
Зачет с кредиторской задолженностью	(365)
Курсовая разница	892
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>	<b>4 881</b>

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и на 31 декабря 2018 г. основная сумма страховых депозитов была выдана крупным международным лизинговым компаниям.

Информация о подверженности Группы риску в отношении страховых депозитов по аренде ВС, а также оценка обесценения на основании допущения о риске дефолта и ожидаемых коэффициентах убыточности приводятся в Примечании 35.

	<b>31 декабря 2018 г.</b>	<b>31 декабря 2017 г.</b>
Краткосрочная часть страховых депозитов	525	423
Долгосрочная часть страховых депозитов	4 356	1 602
<b>Итого страховые депозиты по аренде ВС</b>	<b>4 881</b>	<b>2 025</b>

#### 14. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И ПРЕДОПЛАТЫ

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
Дебиторская задолженность по основной деятельности	39 911	36 853
Прочая финансовая дебиторская задолженность	12 697	9 486
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки	<u>(11 470)</u>	<u>(11 348)</u>
<b>Итого финансовая дебиторская задолженность</b>	<b>41 138</b>	<b>34 991</b>
Предоплаты поставщикам	20 823	13 803
НДС и прочие налоги к возмещению	16 987	15 842
Предоплата за поставку ВС	5 770	25 285
Отложенные расходы по таможенным пошлинам в отношении импортированных самолетов, находящихся в операционной аренде, краткосрочная часть	108	397
Прочая дебиторская задолженность	3 597	3 152
За вычетом резерва под обесценение	<u>(555)</u>	<u>(538)</u>
<b>Итого дебиторская задолженность и предоплаты</b>	<b>87 868</b>	<b>92 932</b>

На 31 декабря 2018 г. Группа признала резерв под ожидаемые кредитные убытки финансовой дебиторской задолженности ОАО «АК «Трансаэро», признанной за перевозку пассажиров, заправку авиатопливом, а также наземное обслуживание и обслуживание на трассе в сумме 6 301 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 7 014 млн руб.).

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 108 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2018 г. (на 31 декабря 2017 г.: 397 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 18.

Анализ финансовой дебиторской задолженности в разрезе валют представлен в Примечании 35. По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г. Группа создала необходимый резерв под ожидаемые кредитные убытки дебиторской задолженности и обесценение предоплаты. Для целей расчета резерва под ожидаемые кредитные убытки финансовой дебиторской задолженности с 1 января 2018 года Группа применяет модель ожидаемых кредитных убытков в соответствии с МСФО (IFRS) 9 вместо модели понесенных убытков по МСФО (IAS) 39.

Анализ финансовой дебиторской задолженности по кредитному качеству приведен в Примечании 35.

#### 14. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И ПРЕДОПЛАТЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г. к суммам краткосрочной части предоплат за поставку ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС:

Тип самолета	31 декабря 2018 г.		31 декабря 2017 г.	
	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки
Боинг В787	-	-	22	-
Боинг В777	2	2019 г.	1	2018 г.
Аэробус А320	-	-	10	2018 г.
Аэробус А321	-	-	5	2018 г.

Ожидаемый тип аренды указанных ВС по состоянию на 31 декабря 2018 года не определен.

В связи с изменением плана закупки предоплаты поставщику за ВС типа Боинг В787 были отражены Группой на 31 декабря 2018 года в составе прочей финансовой дебиторской задолженности.

Изменения величины резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки дебиторской задолженности и предоплаты представлены в таблице:

	<b>Резерв под обесценение</b>
<b>На 1 января 2017 г.</b>	<b>12 342</b>
Увеличение резерва под обесценение	709
Использование резерва	(118)
Восстановление резерва	(1 047)
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>11 886</b>
Изменение учетной политики	40
Увеличение резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки	1 713
Использование резерва	(1 118)
Восстановление резерва	(496)
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>	<b>12 025</b>

#### 15. ДОЛГОСРОЧНАЯ ЧАСТЬ ПРЕДОПЛАТ ЗА ВОЗДУШНЫЕ СУДА

По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г. сумма долгосрочной части предоплат за ВС составила 21 148 млн руб. и 13 089 млн руб. соответственно. Изменение долгосрочной части предоплат связано с приближением контрактного срока поставки ВС, а также с выплатой новых долгосрочных авансов поставщикам ВС.

Предоплаты за приобретение ВС, поставка которых предполагается в течение 12 месяцев после отчетной даты, отражаются в составе дебиторской задолженности и предоплат (Примечание 14).

По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г. к суммам долгосрочной части предоплат за поставку ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС:

Тип самолета	31 декабря 2018 г.		31 декабря 2017 г.	
	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки
Аэробус А350	22	2020-2023 гг.	22	2019-2023 гг.
Боинг В777	3	2020-2021 гг.	5	2019-2021 гг.

Ожидаемый тип аренды указанных ВС по состоянию на 31 декабря 2018 г. не определен.

## 16. РАСХОДНЫЕ ЗАПЧАСТИ И ЗАПАСЫ

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
Расходные запасные части	11 668	9 805
Топливо	504	738
Прочие запасы	3 564	3 337
<b>Итого расходные запчасти и запасы, брутто-величина</b>	<b>15 736</b>	<b>13 880</b>
За вычетом списания стоимости расходных запчастей некондиционных запасов	(1 077)	(1 069)
<b>Итого расходные запчасти и запасы</b>	<b>14 659</b>	<b>12 811</b>

## 17. ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>1 января 2018 г.</u>
Инвестиции в долевые ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5 310	5 826
Долговые финансовые инвестиции, оцениваемые по амортизированной стоимости	113	116
<b>Итого долгосрочные финансовые инвестиции (до начисления резерва под обесценение)</b>	<b>5 423</b>	<b>5 942</b>
За вычетом резерва под обесценение долгосрочных финансовых инвестиций	(30)	(30)
<b>Итого долгосрочные финансовые инвестиции</b>	<b>5 393</b>	<b>5 912</b>
		<u>31 декабря 2017 г.</u>
<i>Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи:</i>		
Ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи		3 252
Инвестиционные сертификаты SITA		54
<b>Итого инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи</b>		<b>3 306</b>
<i>Прочие долгосрочные инвестиции:</i>		
Прочие		32
<b>Итого долгосрочные финансовые инвестиции</b>		<b>3 338</b>

По состоянию на 31 декабря 2017 г. ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи, в основном отражали первоначальную стоимость за вычетом накопленного обесценения инвестиции Группы в компанию с государственным участием АО «МАШ» в доле 2,428%, 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.

С 1 января 2018 г. инвестиция Группы в АО «МАШ» оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток с использованием модели дисконтированных денежных потоков и по состоянию на 31 декабря 2018 г. отражена в консолидированном отчете о финансовом положении в сумме 5 244 млн руб. (5 776 млн руб. на 1 января 2018 г.). Для построения модели в связи с отсутствием рыночных котировок используются следующие факторы, оказывают наиболее существенное влияние на оценку справедливой стоимости данной инвестиции:

## 17. ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

- (а) величина средневзвешенной стоимости капитала равная 14,5% годовых на 31 декабря 2018 г. (13,4% на 1 января 2018 г.) на основе данных в открытом доступе по рынку капитала и компаниям-аналогам, а также фактической стоимости заемного капитала АО «МАШ» на базе эффективной ставки по отчетности;
- (б) прогноз по макродопущениям на основе данных The Economist Intelligence Unit;
- (в) пассажиропоток в 2019 году планируется на уровне 52 млн пассажиров на базе данных из открытых источников. Темп роста пассажиропотока в 2020-2026гг. распределен равномерно с учетом достижения уровня 82 млн пассажиров к 2026 году.

Группой был проведен анализ чувствительности основных допущений, использованных в финансовой модели АО «МАШ». При разумно возможном изменении величины средневзвешенной стоимости капитала и темпов роста пассажиропотока существенного изменения справедливой стоимости не произойдет.

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
<i>Прочие краткосрочные финансовые инвестиции:</i>		
Займы выданные и векселя третьих лиц	9 580	9 435
Депозиты, размещенные в банках на срок свыше 90 дней	6 464	8 931
Прочие краткосрочные инвестиции	4	5
<b>Итого прочие краткосрочные финансовые инвестиции (до начисления резерва под обесценение)</b>	<b><u>16 048</u></b>	<b><u>18 371</u></b>
За вычетом резерва под обесценение краткосрочных финансовых инвестиции и займов	(9 611)	(9 440)
<b>Итого краткосрочные финансовые инвестиции</b>	<b><u>6 437</u></b>	<b><u>8 931</u></b>

Все краткосрочные инвестиции учитываются по амортизированной стоимости (Примечание 35).

Резерв под обесценение связан, в основном, с созданием в течение 2015 года резерва под обесценение займов, выданных компаниями Группы в пользу ОАО «АК «Трансаэро».

Депозиты на срок свыше 90 дней размещены в крупнейших российских коммерческих банках, имеющих долгосрочный кредитный рейтинг на 31 декабря 2018 г. не ниже В1 по данным рейтингового агентства Moody's.

## 18. ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
Отложенные расходы по таможенным пошлинам в отношении импортированных самолетов, находящихся в операционной аренде, долгосрочная часть	42	162
Предоплаченные расходы по организации сделок операционной аренды	22 710	15 427
Прочие внеоборотные активы	5 238	4 139
<b>Итого прочие внеоборотные активы</b>	<b><u>27 990</u></b>	<b><u>19 728</u></b>

По поступившим в течение 12 месяцев 2018 г. в операционный лизинг 15 ВС Компанией были выплачены авансовые платежи в размере 9 117 млн руб. (в течение 12 месяцев 2017 г.: 11 688 млн руб. по 18 ВС), которые были признаны в составе предоплаченных расходов по организации сделок операционной аренды. Данные активы списываются на расходы по операционной аренде на протяжении срока действия соответствующих договоров операционной аренды.

## 19. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

	Собственные ВС и авиационные двигатели	Арендованные ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудова- ние и прочие основные средства	Незавершен- ное строи- тельство	Итого
<i>Первоначальная стоимость</i>						
<b>На 1 января 2017 г.</b>	<b>8 147</b>	<b>112 942</b>	<b>10 131</b>	<b>23 937</b>	<b>4 721</b>	<b>159 878</b>
Приобретения (i)	2 178	-	28	3 937	2 180	8 323
Капитализированные затраты	-	699	-	-	1 216	1 915
Выбытия	(272)	(1 314)	(91)	(691)	(7)	(2 375)
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Прим. 20)	(122)	(6 476)	-	-	-	(6 598)
Ввод в эксплуатацию (ii)	2 652	1 325	83	423	(4 483)	-
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>12 583</b>	<b>107 176</b>	<b>10 151</b>	<b>27 606</b>	<b>3 627</b>	<b>161 143</b>
Приобретения (iii)	4 269	-	92	5 192	3 197	12 750
Капитализированные затраты	-	2 008	-	-	547	2 555
Выбытия	(315)	(3 746)	(197)	(811)	(42)	(5 111)
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Прим. 20)	(266)	(16 354)	-	-	-	(16 620)
Ввод в эксплуатацию	213	861	6	1 142	(2 222)	-
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>	<b>16 484</b>	<b>89 945</b>	<b>10 052</b>	<b>33 129</b>	<b>5 107</b>	<b>154 717</b>

## 19. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	Собственные ВС и авиационные двигатели	Арендованные ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудова- ние и прочие основные средства	Незавершен- ное строи- тельство	Итого
<i>Накопленная амортизация и обесценение</i>						
<b>На 1 января 2017 г.</b>	<b>(1 511)</b>	<b>(36 756)</b>	<b>(4 970)</b>	<b>(11 671)</b>	<b>(73)</b>	<b>(54 981)</b>
Начисление за период	(1 561)	(8 283)	(264)	(3 242)	-	(13 350)
Восстановление/ (начисление) резерва под обесценение	21	-	-	5	(2)	24
Выбытия	141	705	65	524	-	1 435
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Прим. 20)	18	3 643	-	-	-	3 661
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>(2 892)</b>	<b>(40 691)</b>	<b>(5 169)</b>	<b>(14 384)</b>	<b>(75)</b>	<b>(63 211)</b>
Начисление за период	(1 633)	(7 103)	(251)	(3 257)	-	(12 244)
Восстановление/ (начисление) резерва под обесценение	(19)	-	-	2	(19)	(36)
Выбытия	154	2 491	70	767	-	3 482
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Прим. 20)	57	8 199	-	-	-	8 256
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>	<b>(4 333)</b>	<b>(37 104)</b>	<b>(5 350)</b>	<b>(16 872)</b>	<b>(94)</b>	<b>(63 753)</b>
<i>Остаточная стоимость</i>						
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>9 691</b>	<b>66 485</b>	<b>4 982</b>	<b>13 222</b>	<b>3 552</b>	<b>97 932</b>
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>	<b>12 151</b>	<b>52 841</b>	<b>4 702</b>	<b>16 257</b>	<b>5 013</b>	<b>90 964</b>

- (i) В течение 12 месяцев 2017 г. приобретения основных средств в основном связаны с поступлением оборудования в финансовый лизинг, а также запасных частей для ВС, используемых для капитальных ремонтов.
- (ii) В течение 12 месяцев 2017 г. ввод в эксплуатацию относился, в основном, к 2 ВС типа ДНС 8 в АО «Авиакомпания «Аврора».
- (iii) В течение 12 месяцев 2018 г. приобретения основных средств в основном связаны с поступлением оборудования в финансовый лизинг, запасных частей для ВС, используемых для капитальных ремонтов, а также приобретением авиадвигателя ООО «Авиакомпания «Победа».

Величина капитализированных в 2018 году расходов по заемным средствам составила 547 млн руб. (в 2017 г.: 1 216 млн руб.). Ставка капитализации процентов и курсовых разниц в 2018 году составила 3,1% годовых (в 2017 г.: 4,2% годовых).

По состоянию на 31 декабря 2018 г. стоимость полностью самортизированных основных средств составила 7 918 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 10 033 млн руб.).

## 20. АКТИВЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

По состоянию на 31 декабря 2018 г. 7 ВС (на 31 декабря 2017 г.: 4 ВС) типа Аэробус А321, эксплуатируемых на условиях финансовой аренды, планировались к выбытию, в связи с чем указанные активы и относящиеся к ним обязательства были классифицированы как предназначенные для продажи.

Сумма чистых обязательств, относящихся к активам, предназначенным для продажи, на 31 декабря 2018 г. составила 219 млн руб. (на 31 декабря 2017 г. сумма чистых активов, предназначенных для продажи, составила 915 млн руб.).

	<b>Первоначальная стоимость основных средств</b>	<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>	<b>Итого активы</b>	<b>Итого обяза- тельства</b>
<b>На 1 января 2017 г.</b>	<b>3 049</b>	<b>(1 909)</b>	<b>1 140</b>	<b>-</b>
Поступление				
(Примечание 19)	6 598	(3 661)	2 937	(2 736)
Выбытие	(2 888)	1 916	(972)	465
Восстановление резерва под обесценение	-	20	20	-
Переоценка	-	-	-	61
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>6 759</b>	<b>(3 634)</b>	<b>3 125</b>	<b>(2 210)</b>

	<b>Первоначальная стоимость основных средств</b>	<b>Накопленная амортизация и обесценение</b>	<b>Итого активы</b>	<b>Итого обяза- тельства</b>
<b>На 1 января 2018 г.</b>	<b>6 759</b>	<b>(3 634)</b>	<b>3 125</b>	<b>(2 210)</b>
Поступление				
(Примечание 19)	16 620	(8 256)	8 364	(8 830)
Выбытие	(10 833)	5 712	(5 121)	6 044
Восстановление резерва под обесценение	-	36	36	-
Переоценка	-	-	-	(1 627)
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>	<b>12 546</b>	<b>(6 142)</b>	<b>6 404</b>	<b>(6 623)</b>

В течение 12 месяцев 2018 г. выбыло 6 ВС типа Аэробус А321 (в течение 12 месяцев 2017 г. – 2 ВС типа Аэробус А321). Прибыль от выбытия указанных ВС составила 206 млн руб. (за 12 месяцев 2017 г.: 182 млн руб.).

## 21. КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И НАЧИСЛЕННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
Кредиторская задолженность	40 425	34 095
Прочая финансовая кредиторская задолженность	4 871	6 880
Дивиденды к оплате	64	65
<b>Итого финансовая кредиторская задолженность</b>	<b><u>45 360</u></b>	<b><u>41 040</u></b>
Задолженность перед персоналом и по отчислениям во внебюджетные фонды	16 387	19 434
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 25)	4 196	2 566
Задолженность по прочим налогам	1 323	2 626
Авансы полученные (за исключением незаработанной транспортной выручки)	1 546	1 451
Прочая кредиторская задолженность	534	836
<b>Итого кредиторская задолженность и начисленные обязательства</b>	<b><u>69 346</u></b>	<b><u>67 953</u></b>

По состоянию на 31 декабря 2018 г. задолженность перед персоналом в основном включает в себя задолженность по заработной плате и социальным отчислениям во внебюджетные фонды в размере 8 315 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 13 270 млн руб.) и начисления резерва по неиспользованным отпускам в размере 7 978 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 6 071 млн руб.)

По состоянию на 31 декабря 2018 г. ранее признанная кредиторская задолженность перед Министерством имущественных и земельных отношений Сахалинской области за взнос в уставный капитал АО «Авиакомпания «Аврора» в размере 1 500 млн руб. была расклассифицирована в состав неконтролирующей доли участия консолидированного отчета об изменениях капитала в связи с регистрацией 5 июля 2018 г. нового устава АО «Авиакомпания «Аврора».

Анализ финансовой кредиторской задолженности, выраженной в валюте представлен в Примечании 35.

## 22. ВЫБЫТИЕ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ

В декабре 2018 года произошло выбытие АО «Оренбургские авиалинии» из состава Группы. Прибыль от выбытия в размере 1 240 млн руб. была отражена в составе прибылей и убытков за 12 месяцев 2018 г. АО «Оренбургские авиалинии» не вело существенную операционную деятельность в 2018 году.

## 22. ВЫБЫТИЕ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Прибыль от выбытия дочерней компании АО «Оренбургские авиалинии», признанная в 2018 году, включает в себя следующие компоненты:

	<b>АО «Оренбургские Авиалинии»</b>
Отрицательные чистые активы выбывающей компании	18 325
Отрицательные чистые активы выбывающей компании, соответствующие доле владения Группы	18 325
Внутригрупповая задолженность, в том числе:	
<i>Кредиторская задолженность выбывшей дочерней компании в пользу Группы</i>	(8 013)
<i>Заем, выданный Группой в пользу выбывшей дочерней компании</i>	(9 072)
<b>Прибыль от выбытия</b>	<b>1 240</b>

## 23. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

	Програм- мное обеспечение	Лицензии	Вложения в разработку ПО и НИОКР	Бренд и клиентская база	Прочие	Итого
<i>Первоначальная стоимость</i>						
На 1 января 2017 г.	2 840	134	1 192	1 630	36	5 832
Приобретения	552	-	145	-	37	734
Выбытия	(14)	-	(3)	-	(3)	(20)
Ввод в эксплуатацию	415	-	(442)	-	27	-
На 31 декабря 2017 г.	<b>3 793</b>	<b>134</b>	<b>892</b>	<b>1 630</b>	<b>97</b>	<b>6 546</b>
Приобретения	766	-	76	-	25	867
Выбытия	(11)	-	-	-	(1)	(12)
Ввод в эксплуатацию	-	-	(11)	-	11	-
На 31 декабря 2018 г.	<b>4 548</b>	<b>134</b>	<b>957</b>	<b>1 630</b>	<b>132</b>	<b>7 401</b>
<i>Накопленная амортизация и обесценение</i>						
На 1 января 2017 г.	(2 779)	(89)	-	(1 139)	-	(4 007)
Начисление за период	(476)	-	(103)	(135)	(20)	(734)
Выбытия	13	-	-	234	2	249
На 31 декабря 2017 г.	<b>(3 242)</b>	<b>(89)</b>	<b>(103)</b>	<b>(1 040)</b>	<b>(18)</b>	<b>(4 492)</b>
Начисление за период	(285)	-	(209)	(133)	(41)	(668)
Выбытия	9	-	-	-	-	9
На 31 декабря 2018 г.	<b>(3 518)</b>	<b>(89)</b>	<b>(312)</b>	<b>(1 173)</b>	<b>(59)</b>	<b>(5 151)</b>
<i>Остаточная стоимость</i>						
На 31 декабря 2017 г.	<b>551</b>	<b>45</b>	<b>789</b>	<b>590</b>	<b>79</b>	<b>2 054</b>
На 31 декабря 2018 г.	<b>1 030</b>	<b>45</b>	<b>645</b>	<b>457</b>	<b>73</b>	<b>2 250</b>

## 24. 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 2018 г. и 31 декабря 2017 г., представлена в следующей таблице:

Наименование ГЕ	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
АК Россия	6 502	6 502
АК Аврора	158	158
<b>Итого</b>	<b>6 660</b>	<b>6 660</b>

Возмещаемая величина ГЕ была определена на основе расчета ценности ее использования, определенной посредством дисконтирования будущих потоков денежных средств, которые будут получены в результате деятельности ГЕ.

Основные допущения, с учетом которых рассчитывались возмещаемые величины, касались ставки дисконтирования, доходных ставок и темпа роста для расчета терминальной стоимости.

### **АК «Россия»**

В качестве ставки дисконтирования использовалась средневзвешенная стоимость капитала (WACC), которая была принята на уровне 14,1% годовых на весь прогнозный период (на 31 декабря 2017 г.: 12,8% годовых).

Темп роста для расчета терминальной стоимости был принят на уровне долгосрочного темпа роста ВВП РФ 2,7% годовых (в 2017 году: 2,7% годовых).

Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бюджет АК «Россия» на 2019 год.

Руководство Группы провело анализ чувствительности результатов теста на обесценение гудвила к изменениям доходных ставок как наиболее чувствительного показателя. В случае снижения данного показателя на 13% при том, что все остальные переменные оставались бы без изменения, Группа признала бы обесценение гудвила ГЕ в полной сумме. Результаты теста на обесценение гудвила также чувствительны к допущениям в отношении занятости кресел и к ставке дисконтирования.

## 25. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ДОГОВОРАМ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Группа признала следующие обязательства по договорам с покупателями:

	<b>Прим.</b>	<b>31 декабря 2018 г.</b>	<b>1 января 2018 г.</b>
Незаработанная транспортная выручка		49 874	44 052
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, краткосрочная часть		4 086	2 295
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров	21	4 196	3 107
Прочие авансы полученные по договорам с покупателями		106	143
<b>Итого краткосрочные обязательства по договорам с покупателями</b>		<b>58 262</b>	<b>49 597</b>
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, долгосрочная часть		3 282	3 842
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров	29	2 456	2 563
Долгосрочные авансы полученные от покупателей		2 500	2 500
<b>Итого долгосрочные обязательства по договорам с покупателями</b>		<b>8 238</b>	<b>8 905</b>

Информация о дебиторской задолженности по договорам с покупателями раскрыта в составе финансовой дебиторской задолженности от основной деятельности (Примечание 14), за исключением дебиторской задолженности расчетных агентов в сумме 9 361 млн рублей (на 1 января 2018 г.: 7 728 млн руб.).

Основная сумма обязательств перед покупателями относится к стоимости проданных, но еще не использованных билетов пассажирам на рейсы компаний Группы на отчетную дату, а также к обязательствам по программе премирования часто летающих пассажиров «Аэрофлот-Бонус».

Изменение размера обязательств по проданным, но еще не использованным билетам по сравнению с 2017 годом обусловлено ростом объемов оказанных услуг, а также увеличением включенного в стоимость контракта топливного сбора, связанного с ростом цен на авиатопливо.

Причинами изменения обязательств по программе премирования пассажиров является увеличение баланса накопленных участниками миль за счет увеличения числа новых участников программы и ростом полетной активности действующими участниками, а также увеличением каналов накопления миль через партнеров программы.

В текущем отчетном периоде была признана выручка в сумме 51 351 млн руб. в отношении обязательств по договорам на 1 января 2018 г., из которых 44 052 млн. руб. относились к авансам в виде незаработанной транспортной выручки и 7 299 млн. руб. к программе поощрения пассажиров.

Долгосрочные обязанности к исполнению перед покупателями представляет собой сумму обязательств по программе премирования пассажиров «Аэрофлот-Бонус», которая рассчитана на основе накопленного опыта и статистики прошлых лет о предпочтениях пассажиров в использовании накопленных бонусных миль (Примечание 3).

## 25. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ДОГОВОРАМ С ПОКУПАТЕЛЯМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Отложенная выручка и прочие начисленные обязательства по программе премирования пассажиров (программа «Аэрофлот Бонус») на 31 декабря 2017 г. представляют собой количество бонусных миль, накопленных при перелетах на рейсах Группы, но не использованных участниками программы, а также количество бонусных миль, накопленных участниками данной программы за пользование услугами, предоставленными партнерами программы, соответственно, и оцениваются по справедливой стоимости в соответствии с разъяснением КРМФО (IFRIC) 13. Прочие начисленные обязательства по данной программе также включают количество накопленных, но не использованных промо-миль, стоимость которых отражает наилучшую расчетную оценку затрат, необходимых для урегулирования существующего обязательства в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы».

	<b>31 декабря 2017 г.</b>
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, краткосрочная	1 720
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, долгосрочная часть	3 842
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 21)	2 566
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 29)	2 563
<b>Итого отложенная выручка и прочие обязательства по программе премирования пассажиров</b>	<b>10 691</b>

## 26. РЕЗЕРВЫ ПОД ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	<b>Периодические ремонт и ТО</b>	<b>Прочие резервы</b>	<b>Итого резервы под обязательства</b>
<b>На 1 января 2017 г.</b>	<b>13 510</b>	<b>2 585</b>	<b>16 095</b>
Увеличение резерва за период	13 197	1 725	14 922
Использование резерва за период	(2 814)	(36)	(2 850)
Восстановление резерва за период	(1 211)	(2 521)	(3 732)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	2 807	-	2 807
Прибыль от курсовых разниц, нетто-величина	(835)	(25)	(860)
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>24 654</b>	<b>1 728</b>	<b>26 382</b>
Увеличение резерва за период	11 804	1 640	13 444
Использование резерва за период	(6 698)	(34)	(6 732)
Восстановление резерва за период	(3 294)	(15)	(3 309)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	1 756	-	1 756
Убыток от курсовых разниц, нетто-величина	5 270	1	5 271
Прочие изменения	-	(1 666)	(1 666)
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>	<b>33 492</b>	<b>1 654</b>	<b>35 146</b>

## 26. РЕЗЕРВЫ ПОД ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
Краткосрочные обязательства	11 393	9 433
Долгосрочные обязательства	23 753	16 949
<b>Итого резервы под обязательства</b>	<b><u>35 146</u></b>	<b><u>26 382</u></b>

### *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 41).

Резерв под обязательства по уплате капитализируемых платежей социального характера, предусмотренных законодательством РФ, ранее начисленный в связи с открытием конкурсного производства в отношении АО «Донавиа» в размере 1 666 млн руб., по состоянию на 31 декабря 2018 г. отражен в составе кредиторской задолженности.

### *Периодические ремонты и техническое обслуживание*

Группа создала резерв по расходам на проведение периодических ремонтов и ТО ВС в операционной аренде в размере 33 492 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2018 г. (на 31 декабря 2017 г.: 24 654 млн руб.). Изменение резерва на проведение периодических ремонтов и ТО ВС в операционной аренде за 12 месяцев 2018 г. составило 8 510 млн руб. (за 12 месяцев 2017 года: 11 986 млн руб.) и было отражено в составе прочих операционных доходов и расходов (Примечание 9).

## 27. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ФИНАНСОВОЙ АРЕНДЕ

Группа арендует ВС по соглашениям финансовой аренды у третьих лиц и связанных сторон. Перечень ВС Группы, эксплуатирувавшихся на условиях финансовой аренды по состоянию на 31 декабря 2018 г., приведен в Примечании 1.

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
Общая сумма обязательств по финансовой аренде	101 737	111 270
Сумма будущих процентов по финансовой аренде	(8 513)	(10 581)
<b>Итого обязательства по финансовой аренде</b>	<b><u>93 224</u></b>	<b><u>100 689</u></b>

### *В том числе:*

Краткосрочные обязательства по финансовой аренде	15 219	16 015
Долгосрочные обязательства по финансовой аренде	78 005	84 674
<b>Итого обязательства по финансовой аренде</b>	<b><u>93 224</u></b>	<b><u>100 689</u></b>

	<u>31 декабря 2018 г.</u>			<u>31 декабря 2017 г.</u>		
	Основная сумма долга	Сумма будущих процентов	Общая сумма	Основная сумма долга	Сумма будущих процентов	Общая сумма
<i>Со сроком погашения:</i>						
По требованию или в течение 1 года	15 219	2 563	17 782	16 015	2 841	18 856
От 1 года до 5 лет	58 670	5 480	64 150	60 435	6 723	67 158
Более чем через 5 лет	19 335	470	19 805	24 239	1 017	25 256
<b>Итого</b>	<b><u>93 224</u></b>	<b><u>8 513</u></b>	<b><u>101 737</u></b>	<b><u>100 689</u></b>	<b><u>10 581</u></b>	<b><u>111 270</u></b>

## 27. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ФИНАНСОВОЙ АРЕНДЕ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

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.

По состоянию на 31 декабря 2018 г. общая сумма обязательства по финансовой аренде, относящаяся к арендованным ВС и авиационным двигателям составила 87 211 млн руб. (на 31 декабря 2017 г. – 96 265 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2018 г. начисленные проценты в размере 291 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 391 млн руб.) были отражены в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств.

В течение 2018 года эффективная процентная ставка по финансовой аренде составляла 2,9% годовых (в 2017 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 (IFRS) 9 «Финансовые инструменты».

По состоянию на 31 декабря 2018 г. обязательства по финансовому лизингу и обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи, в сумме 93 816 млн руб., выраженные в долл. США (на 31 декабря 2017 г.: 96 271 млн руб.), были признаны в качестве инструмента хеджирования будущей высоковероятной выручки в той же сумме за период с 2018 года по 2026 год. Группа ожидает, что отношения хеджирования являются высокоэффективными, так как будущие оттоки денежных средств, связанные с погашением обязательств по финансовому лизингу, соответствуют будущим поступлениям денежных средств от заехеджированной части выручки. На 31 декабря 2018 г. накопленный убыток от переоценки обязательств по финансовому лизингу в сумме 42 321 млн руб. до вычета отложенного налога, представляющий эффективную часть хеджирования, был отражен в составе резерва по хеджированию (на 31 декабря 2017 г.: 31 449 млн руб.). Сумма убытка, перенесенная из резерва по хеджированию в состав прибыли или убытка в 2018 году, составила 6 788 млн руб., в 2017 году данная сумма составила 5 613 млн руб.

В 2018 году сумма процентных расходов по договорам финансовой аренды составила 4 466 млн руб. (в 2017 году: 4 073 млн руб.).

## 28. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
<i>Краткосрочные кредиты и займы:</i>		
Краткосрочные кредиты в рублях РФ	175	-
<b>Итого краткосрочные кредиты и займы</b>	<b>175</b>	<b>-</b>
<i>Долгосрочные кредиты и займы:</i>		
Долгосрочные кредиты в рублях РФ	2 844	2 800
Долгосрочные кредиты и займы в долл. США	467	381
<b>Итого долгосрочные кредиты и займы</b>	<b>3 311</b>	<b>3 181</b>

### *Основные изменения кредитов и займов в течение отчетного периода*

Группой была выбрана невозобновляемая кредитная линия в ПАО «Сбербанк» с фиксированной ставкой на общую сумму 350 млн руб. Кредит был выдан Группе без обеспечения на срок до марта 2020 г.

## 28. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Основные изменения кредитов и займов в течение отчетного периода (продолжение)*

По состоянию на 31 декабря 2018 г. Группа не имеет активов, переданных в обеспечение полученных кредитов и займов.

По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г., справедливая стоимость кредитов и займов существенно не отличалась от их балансовой стоимости.

### *Программа биржевых облигаций*

В декабре 2017 года Советом Директоров ПАО «Аэрофлот» была утверждена Программа биржевых облигаций серии П01-БО. В конце января 2018 года Программа была зарегистрирована ПАО «Московская Биржа ММВБ-РТС». Максимальная сумма номинальной стоимости биржевых облигаций, которые могут быть размещены в рамках программы, составляет 24 650 млн руб.

с максимальным сроком погашения 3 640 дней включительно с даты начала размещения. Ожидаемые даты и объем размещения облигаций на дату выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности не определены.

### *Невыбранные кредитные линии*

По состоянию на 31 декабря 2018 г. в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в размере 84 183 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 103 175 млн руб.).

## 29. ПРОЧИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 25)	2 456	2 563
Обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами – долгосрочная часть	908	922
Прочие долгосрочные обязательства	<u>2 704</u>	<u>2 806</u>
<b>Итого прочие долгосрочные обязательства</b>	<b><u>6 068</u></b>	<b><u>6 291</u></b>

## 30. НЕКОНТРОЛИРУЮЩАЯ ДОЛЯ УЧАСТИЯ

В таблице ниже представлена информация о дочерней компании АО «АК «Россия», в которой имеется неконтролирующая доля участия, значительная для Группы.

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
Процент прав голоса, приходящихся на неконтролирующую долю участия	25% плюс 1 акция	25% плюс 1 акция
Убыток, причитающийся на неконтролирующую долю участия за период	(1 575)	(532)
Накопленные убытки, приходящиеся на неконтролирующие доли участия в дочернем предприятии	<u>(5 796)</u>	<u>(4 221)</u>

### 30. НЕКОНТРОЛИРУЮЩАЯ ДОЛЯ УЧАСТИЯ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Обобщенная финансовая информация по АО «АК «Россия» представлена в таблице ниже:

	<b>31 декабря 2018 г.</b>	<b>31 декабря 2017 г.</b>
Оборотные активы	13 844	18 539
Внеоборотные активы	13 896	13 371
Краткосрочные обязательства	25 090	24 854
Долгосрочные обязательства	25 832	23 938
	<b>2018 г.</b>	<b>2017 г.</b>
Выручка	114 523	94 816
Убыток за период	(6 299)	(2 127)
Совокупный убыток за период	(6 299)	(2 127)

По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 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 2018 г. и 31 декабря 2017 г. уставный капитал равен 1 359 млн руб.

	<b>Количество объявленных и размещенных обыкновенных акций (штук)</b>	<b>Количество собственных обыкновенных акций, выкупленных у акционеров (штук)</b>	<b>Количество обыкновенных акций в обращении (штук)</b>
На 31 декабря 2017 г.	1 110 616 299	-	1 110 616 299
На 31 декабря 2018 г.	1 110 616 299	(47 817 796)	1 062 798 503

25 июня 2018 года Общим собранием акционеров Компании было принято решение о заключении крупной сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, операционной аренды (лизинга) пятидесяти новых воздушных судов МС-21-300. Владельцы голосующих акций, голосовавшие против принятия данного решения, либо не принимавшие участие в голосовании по этому вопросу, были вправе требовать выкупа Компанией всех или части принадлежащих им акций. По состоянию на 31 декабря 2018 г. общее количество акций Компании, выкупленных Компанией у акционеров, составило 47 817 796 штук.

В сентябре 2017 года были проданы собственные акции, ранее выкупленные дочерней компанией ООО «Аэрофлот-Финанс», в количестве 53 716 189 шт.

Указанные обыкновенные акции предоставляют права голоса в том же соотношении, что и прочие обыкновенные акции.

Все выпущенные акции полностью оплачены. Общество вправе дополнительно к размещенным акциям разместить 250 000 000 обыкновенных именных акций (на 31 декабря 2017 г.: 250 000 000 акций) номинальной стоимостью один рубль за одну акцию (на 31 декабря 2017 г.: один рубль за одну акцию). Каждая обыкновенная акция дает ее держателю право на один голос.

Акции Компании котируются на Московской Бирже. По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г. средневзвешенные котировки составили 101,08 руб. за штуку и 139,10 руб. за штуку соответственно.

### 31. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Компания осуществила эмиссию глобальных депозитарных расписок (ГДР) в декабре 2000 года. С января 2014 года одна ГДР соответствовала 5 обыкновенным акциям. На 31 декабря 2018 г. и на 31 декабря 2017 г. ГДР Группы торговались на Франкфуртской фондовой бирже по цене 6,56 евро за единицу и 9,91 евро за единицу соответственно.

### 32. ДИВИДЕНДЫ

25 июня 2018 года на ежегодном собрании акционеров Компании были утверждены дивиденды за 2017 год в размере 12,8053 руб. на акцию. Все дивиденды объявляются и выплачиваются в рублях.

26 июня 2017 года на ежегодном собрании акционеров Компании были утверждены дивиденды за 2016 год в размере 17,4795 руб. на акцию. 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.

Реализация между сегментами осуществляется на рыночных условиях и исключается при консолидации.

### 33. ОПЕРАЦИОННЫЕ СЕГМЕНТЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	<u>Пассажирские перевозки</u>	<u>Прочие</u>	<u>Исключение операций между сегментами</u>	<u>Итого по Группе</u>
<b>2018 г.</b>				
Внешняя реализация	607 270	4 300	-	611 570
Реализация между сегментами	713	21 972	(22 685)	-
<b>Итого выручка</b>	<b>607 983</b>	<b>26 272</b>	<b>(22 685)</b>	<b>611 570</b>
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>	<b>17 150</b>	<b>2 507</b>	<b>-</b>	<b>19 657</b>
Убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто				(689)
Финансовые доходы				4 164
Финансовые расходы				(7 904)
Реализация результата хеджирования				(6 788)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний				254
Результат от выбытия дочерних компаний				1 240
<b>Прибыль до налогообложения</b>				<b>9 934</b>
Налог на прибыль				(4 221)
<b>Прибыль за год</b>				<b>5 713</b>
	<u>Пассажирские перевозки</u>	<u>Прочие</u>	<u>Исключение операций между сегментами</u>	<u>Итого по Группе</u>
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>				
Активы по сегментам	291 809	19 358	(12 577)	298 590
Инвестиции в ассоциированные компании	-	545	-	545
Нераспределенные активы				17 491
<b>Итого активы</b>				<b>316 626</b>
Обязательства по сегментам	270 077	6 004	(4 946)	271 135
Нераспределенные обязательства				156
<b>Итого обязательства</b>				<b>271 291</b>
<b>2018 г.</b>				
Капитальные затраты и приобретения основных средств (Примечание 19)	13 925	1 380	-	15 305
Амортизация (Примечание 19)	11 738	506	-	12 244

**33. ОПЕРАЦИОННЫЕ СЕГМЕНТЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

	<u>Пассажирские перевозки</u>	<u>Прочие</u>	<u>Исключение операций между сегментами</u>	<u>Итого по Группе</u>
<b>2017 г.</b>				
Внешняя реализация	528 782	4 152	-	532 934
Реализация между сегментами	618	19 675	(20 293)	-
<b>Итого выручка</b>	<b>529 400</b>	<b>23 827</b>	<b>(20 293)</b>	<b>532 934</b>
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>	<b>38 041</b>	<b>2 370</b>	-	<b>40 411</b>
Убыток от продажи и обесценения инвестиций, нетто				(144)
Финансовые доходы				7 127
Финансовые расходы				(8 225)
Реализация результата хеджирования				(5 613)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний				170
<b>Прибыль до налогообложения</b>				<b>33 726</b>
Налог на прибыль				(10 666)
<b>Прибыль за год</b>				<b>23 060</b>
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>				
Активы по сегментам	305 156	16 104	(12 235)	309 025
Инвестиции в ассоциированные компании	-	329	-	329
Нераспределенные активы				13 976
<b>Итого активы</b>				<b>323 330</b>
Обязательства по сегментам	255 027	5 362	(4 426)	255 963
Нераспределенные обязательства				68
<b>Итого обязательства</b>				<b>256 031</b>
<b>2017 г.</b>				
Капитальные затраты и приобретения основных средств (Примечание 19)	9 417	821	-	<b>10 238</b>
Амортизация (Примечание 19)	12 985	365	-	<b>13 350</b>

### 33. ОПЕРАЦИОННЫЕ СЕГМЕНТЫ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	2018 г.	2017 г.
<b>Регулярные пассажирские перевозки:</b>		
<i>Международные рейсы из РФ в:</i>		
Европу	67 939	57 133
Азию	37 455	31 854
Америку	14 793	12 869
СНГ	12 788	11 364
Страны БСВ и Африки	12 435	10 982
<b>Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок из РФ</b>	<b>145 410</b>	<b>124 202</b>
<i>Международные рейсы в РФ из:</i>		
Европы	68 733	57 523
Азии	39 292	34 589
Америки	14 937	12 966
СНГ	12 428	10 992
Страны БСВ и Африки	13 082	10 865
<b>Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок в РФ</b>	<b>148 472</b>	<b>126 935</b>
Внутренние регулярные перевозки пассажиров	202 191	176 141
Прочие регулярные международные перевозки пассажиров	381	251
<b>Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок</b>	<b>496 454</b>	<b>427 529</b>

### 34. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПО КАТЕГОРИЯМ ОЦЕНКИ

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2018 г. представлена в таблицах ниже:

	Прим.	Оцениваемые по амортизированной стоимости	Активы, оцениваемые по справедливой стоимости, через прибыли и убытки	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	23 711	-	23 711
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	6 437	-	6 437
Финансовая дебиторская задолженность	14	41 138	-	41 138
Страховые депозиты по аренде ВС	13	4 881	-	4 881
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	83	5 310	5 393
Прочие оборотные активы		226	-	226
Прочие внеоборотные активы		458	-	458
<b>Итого финансовые активы</b>		<b>76 934</b>	<b>5 310</b>	<b>82 244</b>

	Прим.	Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости	Итого
Финансовая кредиторская задолженность	21	45 360	45 360
Обязательства по финансовой аренде	27	93 224	93 224
Кредиты и займы	28	3 486	3 486
Прочие долгосрочные обязательства		201	201
<b>Итого финансовые обязательства</b>		<b>142 271</b>	<b>142 271</b>

### 34. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПО КАТЕГОРИЯМ ОЦЕНКИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2017 г. представлена в таблицах ниже:

	<u>Прим.</u>	<u>Займы и дебиторская задолженность</u>	<u>Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи</u>	<u>Итого</u>
Денежные средства и их эквиваленты	12	45 978	-	<b>45 978</b>
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	8 931	-	<b>8 931</b>
Финансовая дебиторская задолженность	14	34 991	-	<b>34 991</b>
Страховые депозиты по аренде ВС	13	2 025	-	<b>2 025</b>
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	32	3 306	<b>3 338</b>
Прочие оборотные активы		422	-	<b>422</b>
Прочие внеоборотные активы		161	-	<b>161</b>
<b>Итого финансовые активы</b>		<b>92 540</b>	<b>3 306</b>	<b>95 846</b>

	<u>Прим.</u>	<u>Прочие финансовые обязательства</u>	<u>Итого</u>
Финансовая кредиторская задолженность	21	41 040	<b>41 040</b>
Обязательства по финансовой аренде	27	100 689	<b>100 689</b>
Кредиты и займы	28	3 181	<b>3 181</b>
Прочие долгосрочные обязательства		306	<b>306</b>
<b>Итого финансовые обязательства</b>		<b>145 216</b>	<b>145 216</b>

### 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.

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Риск ликвидности (продолжение)*

Далее в таблице представлена информация о финансовых обязательствах Группы по состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 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 2018 г.	Средняя ставка		0-12 месяцев	1-2 года	2 - 5 лет	Более 5 лет	Итого
	Ставка по контракту	Эффектив- ная ставка					
Займы и кредиты в иностранной валюте	2,3%	2,3%	-	-	39	467	506
Займы и кредиты в рублях	8,1%	8,1%	432	290	3 015	-	3 737
Обязательства по финансовой аренде	2,9%	2,9%	17 782	17 797	46 353	19 805	101 737
Финансовая кредиторская задолженность			42 664	2 696	-	-	45 360
<b>Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты</b>			<b>60 878</b>	<b>20 783</b>	<b>49 407</b>	<b>20 272</b>	<b>151 340</b>

31 декабря 2017 г.	Средняя ставка		0-12 месяцев	1-2 года	2 - 5 лет	Более 5 лет	Итого
	Ставка по контракту	Эффектив- ная ставка					
Займы и кредиты в иностранной валюте	3,1%	3,1%	-	-	-	431	431
Займы и кредиты в рублях	11,3%	11,3%	240	224	3 200	-	3 664
Обязательства по финансовой аренде	2,9%	3,0%	18 856	17 593	49 565	25 256	111 270
Финансовая кредиторская задолженность			41 040	-	-	-	41 040
<b>Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты</b>			<b>60 136</b>	<b>17 817</b>	<b>52 765</b>	<b>25 687</b>	<b>156 405</b>

## 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Риск ликвидности (продолжение)*

На 31 декабря 2018 года Группа имеет чистые краткосрочные обязательства в сумме 11 417 млн рублей (на 31 декабря 2017 года чистые оборотные активы в сумме 27 176 млн рублей). За 2018 год Группой была получена чистая прибыль 5 713 млн рублей (за 2017 год: 23 060 млн рублей). На финансовый результат за 2018 год негативное влияние оказал существенный рост цен на авиатопливо. Денежный поток от операционной деятельности за 2018 год был положительный и составил 19 495 млн рублей (за 2017 год: 47 432 млн рублей).

Казначейство Группы обеспечивает гибкость финансирования за счет доступных кредитных линий. По состоянию на 31 декабря 2018 год в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в сумме 84 183 млн рублей (на 31 декабря 2017 года: 103 175 млн рублей). Дополнительно для улучшения ликвидности Группа 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.

Группа использует обязательства по долгосрочной аренде, номинированные в долларах США, как инструменты хеджирования риска изменения курса доллара США в отношении выручки (Примечание 27).

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Валютный риск (продолжение)*

Величина валютного риска Группы, определенная исходя из номинальной стоимости финансовых инструментов, составила:

<i>Млн руб.</i>	Прим.	31 декабря 2018 г.				31 декабря 2017 г.			
		Долл. США	Евро	Прочие* валюты	Итого	Долл. США	Евро	Прочие* валюты	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	2 468	262	606	3 336	1 971	419	375	2 765
Финансовая дебиторская задолженность		23 005	4 771	4 050	31 826	18 669	4 106	3 068	25 843
Страховые депозиты по аренде воздушных судов		4 474	-	-	4 474	1 630	-	-	1 630
Прочие активы		130	78	4	212	99	68	4	171
<b>Итого активы</b>		<b>30 077</b>	<b>5 111</b>	<b>4 660</b>	<b>39 848</b>	<b>22 369</b>	<b>4 593</b>	<b>3 447</b>	<b>30 409</b>
Финансовая кредиторская задолженность		17 382	8 928	5 115	31 425	13 858	7 144	3 884	24 886
Обязательства по финансовой аренде		93 224	-	-	93 224	98 513	-	-	98 513
Долгосрочные кредиты и займы	28	467	-	-	467	381	-	-	381
<b>Итого обязательства</b>		<b>111 073</b>	<b>8 928</b>	<b>5 115</b>	<b>125 116</b>	<b>112 752</b>	<b>7 144</b>	<b>3 884</b>	<b>123 780</b>
<b>Итого обязательства, нетто</b>		<b>(80 996)</b>	<b>(3 817)</b>	<b>(455)</b>	<b>(85 268)</b>	<b>(90 383)</b>	<b>(2 551)</b>	<b>(437)</b>	<b>(93 371)</b>

\*прочие валюты, отличные от функциональной валюты Группы

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Валютный риск (продолжение)*

Повышение или понижение курсов нижеперечисленных валют к рублю по состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 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 2018 г.		31 декабря 2017 г.	
	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/уменьшение)	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/уменьшение)
<b>Увеличение курса валюты к рублю:</b>				
Доллар США	20%	2 138	20%	1 301
Евро	20%	(611)	20%	(408)
Прочие валюты	20%	(73)	20%	(70)
<b>Снижение курса валюты к рублю:</b>				
Доллар США	20%	(2 138)	20%	(1 301)
Евро	20%	611	20%	408
Прочие валюты	20%	73	20%	70

На 31 декабря 2018 г. увеличение курса доллара США к рублю на 20% привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 12 778 млн руб., изменение курса прочих валют не имело

бы существенного влияния на капитал. На 31 декабря 2017 г. увеличение курса доллара США к рублю на 20% привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 14 461 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 какая (фиксированная или плавающая) процентная ставка будет более выгодной для Группы на весь период времени до момента погашения.

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Риск изменения процентной ставки (продолжение)*

По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г. финансовые инструменты Группы распределялись по типам процентных ставок следующим образом:

	Балансовая стоимость	
	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
<i>Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой:</i>		
Финансовые активы	15 313	39 417
Финансовые обязательства	(6 232)	(6 621)
<b>Итого финансовые инструменты с фиксированной ставкой</b>	<b>9 081</b>	<b>32 796</b>
<i>Финансовые инструменты с плавающей ставкой:</i>		
Финансовые обязательства	(90 234)	(97 052)
<b>Итого финансовые инструменты с плавающей ставкой</b>	<b>(90 234)</b>	<b>(97 052)</b>

На 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 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 2018 г. и 31 декабря 2017 г. 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 2017 году: несущественное влияние).

#### *Риск изменения цен на авиатопливо*

Если бы цена на нефть марки «Брент» на 31 декабря 2018 г. или 31 декабря 2017 г. была бы выше или ниже на 10% 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 (Примечание 28), обязательства по финансовой аренде (Примечание 27), 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.

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Риски, связанные с управлением капиталом (продолжение)*

Значения показателей представлены ниже:

	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Общий долг	97 618	104 792
Денежные средства и их эквиваленты и краткосрочные финансовые инвестиции	(30 148)	(54 909)
Чистый долг	67 470	49 883
Капитал, принадлежащий акционерам Компании	43 284	65 535
Общий капитал	110 754	115 418
ЕБИТДА	33 598	56 015
Чистый долг/Общий капитал	0,6	0,4
Общий долг/ЕБИТДА	2,9	1,9
Чистый долг/ЕБИТДА	2,0	0,9

Данные показатели рассматриваются руководством Группы в динамике без установления ограничений.

В течение 2018 и 2017 годов отсутствовали изменения в политике управления капиталом.

В 2018 и 2017 годах ни Компания, ни ее дочерние предприятия не имели требований в отношении капитала, установленные 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.

Резервы под обесценение по финансовым активам сформированы на основании вероятности дефолта и ожидаемых коэффициентов убыточности. Группа использует профессиональное суждение при формировании указанных допущений и выборе исходных данных для расчета обесценения на основании опыта деятельности группы в прошлом, существующих рыночных условий и будущих прогнозных оценок на конец каждого отчетного периода.

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Обесценение финансовых активов*

Ниже приводится краткая информация о допущениях, лежащих в основе используемой группой модели ожидаемых кредитных убытков:

<b>Категория</b>	<b>Определение категории Группой</b>	<b>Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки</b>
Беспроблемный актив	Клиенты, которые характеризуются связанным с ними низким риском невыполнения обязательств и устойчивыми возможностями исполнить свои договорные обязательства по денежным потокам	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива
Проблемный актив	Активы, по которым было отмечено значительное повышение кредитного риска; повышение кредитного риска считается значительным, если выплаты процентов и (или) основной суммы просрочены на 30 дней	Ожидаемые убытки за весь срок
Безнадежный актив	Выплаты основной суммы и (или) процентов просрочены на 90 дней	Ожидаемые убытки за весь срок
Списание	Активы, реализация которых невозможна, и в отношении которых завершены все необходимые процедуры с целью полного или частичного возмещения и определена окончательная сумма убытка. Отсутствует обоснованное ожидание получения данных средств.	Актив списан

#### *Финансовая дебиторская задолженность*

Группа использует категории (портфели) финансовой дебиторской задолженности, которые отражают связанный с ними кредитный риск. В основе классификации портфелей лежит категория клиентов и сходный срок задолженности.

Группа осуществляет сделки со следующими типами контрагентов:

- (i) 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.

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Финансовая дебиторская задолженность (продолжение)*

- (ii) Задолженность других авиакомпаний и агентов перед Группой регулируется через клиринговую палату ИАТА, в частности для агентских продаж с использованием систем взаиморасчетов BSP и CASS, а также ARC - для части американских агентов. Расчеты на постоянной основе снижают кредитный риск в максимально возможной степени.
- (iii) Кредитный риск, возникающий при работе с государственными учреждениями и банками, оценивается как низкий. 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. При работе с банками реализована система кредитных лимитов, с учетом которой кредитные риски, возникающие при работе с банками, ограничены, и оцениваются как низкие.

В течение срока торговой дебиторской задолженности, составляющего менее 12 месяцев, Группа отражает собственный кредитный риск посредством своевременного создания надлежащих резервов на покрытие ожидаемых кредитных убытков. При расчете уровня ожидаемых кредитных убытков группа рассматривает информацию об уровне убытков, имевших место в прошлые периоды, по каждой категории клиентов. С учетом короткого срока активов прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. В случае возникновения неблагоприятных явлений в экономике, показатели могут быть скорректированы. Для некоторых категорий дебиторов (в основном, для прямых агентов) группа получает финансовое обеспечение, которое принимается во внимание при расчете уровня ожидаемых кредитных убытков. Финансовый эффект обеспечения несущественен.

Группа создает резервы на покрытие кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности клиентов следующим образом:

<b>Уровень ожидаемых кредитных убытков</b>	<b>Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки</b>	<b>Валовая балансовая стоимость</b>	<b>Ожидаемые кредитные убытки за весь срок</b>
Беспроблемный актив	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых кредитных убытков производится исходя и срока актива.	40 337	(477)
Проблемный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	262	(8)
Безнадежный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	12 009	(10 985)
<b>Итого</b>		<b>52 608</b>	<b>(11 470)</b>

В течение 2018 года значительных изменений в методах расчета или допущениях не было.

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Финансовая дебиторская задолженность (продолжение)*

Ниже приводится сверка резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение на 31 декабря 2018 г. с остатком данного резерва под убытки на начало периода:

	Беспроблемный актив	Проблемный актив	Безнадежный актив	Итого
<b>Резерв под убытки на начало периода 1 января 2018 г. (рассчитан в соответствии с МСФО (IFRS) 9)</b>	<b>119</b>	<b>41</b>	<b>11 228</b>	<b>11 388</b>
Отдельные финансовые активы, переведенные в категорию безнадежных (кредитно-обесцененные финансовые активы)	-	-	1 023	<b>1 023</b>
Новые приобретенные или выданные финансовые активы	477	8	134	<b>619</b>
Списания	-	-	(1 087)	<b>(1 087)</b>
Возмещение средств	(119)	(41)	(313)	<b>(473)</b>
<b>Резерв под убытки на конец периода 31 декабря 2018 г. (рассчитан в соответствии с МСФО (IFRS) 9)</b>	<b>477</b>	<b>8</b>	<b>10 985</b>	<b>11 470</b>

#### *Прочие активы по амортизированной стоимости*

В течение срока активов Группа отражает собственный кредитный риск дебитора посредством своевременного создания надлежащих резервов на покрытие ожидаемых кредитных убытков. При расчете уровня ожидаемых кредитных убытков Группа рассматривает информацию об уровне убытков, имевших место в прошлые периоды. Прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. В случае возникновения неблагоприятных явлений в экономике, показатели могут быть скорректированы. Также рассматривается доступная наблюдаемая рыночная информация о кредитном риске финансового инструмента, в том числе внешние кредитные рейтинги.

Категория актива	Актив	Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроблемный актив	Денежные средства	0%	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива	23 711	-
	Финансовые инвестиции	0,12% - 4,26%		6 547	(27)
	Страховые депозиты по аренде ВС	0,45% - 1,43%		4 892	(11)
Проблемный актив	Финансовые инвестиции	100%	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок	30	(30)
Безнадежный актив	Финансовые инвестиции	100%	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок	9 584	(9 584)
<b>Итого</b>				<b>44 764</b>	<b>(9 652)</b>

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Прочие активы по амортизированной стоимости (продолжение)*

Резервы под обесценение финансовых инвестиций в категории безнадежных активов представляют собой резервы под займы, выданные компаниями Группы в пользу ОАО «АК Трансаэро».

В течение отчетного периода значительных изменений в методах расчета или допущениях не было.

Максимальная подверженность кредитному риску с учетом резерва под обесценение представлена ниже:

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
Денежные средства и их эквиваленты (за исключением денежных средств в кассе) (Примечание 12)	23 629	45 891
Финансовая дебиторская задолженность (Примечание 14)	41 138	34 991
Краткосрочные финансовые инвестиции (Примечание 17)	6 437	8 931
Долгосрочные финансовые инвестиции (Примечание 17)	5 393	3 338
Страховые депозиты по аренде ВС (Примечание 13)	4 881	2 025
Прочие активы	437	583
<b>Итого финансовые активы, подверженные кредитному риску</b>	<b><u>81 915</u></b>	<b><u>95 759</u></b>

Ниже приводится анализ финансовой дебиторской задолженности по кредитному качеству (по МСФО (IAS) 39):

	<u>31 декабря 2017 г.</u>
<i>Просроченная обесцененная задолженность</i>	
- с задержкой платежа менее 45 дней	4
- с задержкой платежа от 46 дней до 90 дней	41
- с задержкой платежа от 91 дня до 2 лет	3 571
- с задержкой платежа более 2 лет	8 270
<b>Итого просроченная обесцененная задолженность</b>	<b><u>11 886</u></b>

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	<u>31 декабря 2017 г.</u>
<i>Просроченная, но не обесцененная задолженность</i>	
- с задержкой платежа менее 90 дней	35
<b>Итого просроченная, но не обесцененная задолженность</b>	<b>35</b>

Суммы дебиторской задолженности в разрезе категорий внешних кредитных рейтингов представлены в таблице ниже (по МСФО (IAS) 39):

	<u>31 декабря 2017 г.</u>
Задолженность контрагентов с инвестиционным рейтингом	5 237
Задолженность контрагентов с не инвестиционным рейтингом	3 510
Задолженность контрагентов без внешнего рейтинга	26 209
<b>Итого непросроченная необесцененная задолженность</b>	<b>34 956</b>

Задолженность контрагентов с инвестиционным рейтингом включает в себя задолженность с рейтингом не менее ВВВ- по шкалам S&P и Fitch или ВааЗ по шкале Moody`s. Задолженность контрагентов, имеющих рейтинг ниже инвестиционного, отнесены к категории «Не инвестиционный рейтинг». Задолженность без рейтинга состоит в основном из задолженности авиакомпаний, а также агентов BSP, CASS, ARC и прямых агентов.

Прочими мероприятиями по управлению кредитным риском в Группе являются:

- Применение системы лимитов. Лимиты отражают готовность Группы, в целях сохранения конкурентоспособности и достижения бизнес-целей, нести кредитный риск в разумных пределах. Лимит может быть установлен для любого источника риска или отдельного контрагента. Для установления лимитов применяются качественные коэффициенты, учитывающие структуру собственников (в том числе наличие внешнего инвестиционного рейтинга), срок работы с Группой, наличие судебных исков и количественные коэффициенты на основании отчетности.
- Оценка кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги). Группа применяет систему внутренних кредитных рейтингов прежде всего, но, не ограничиваясь, для агентов по продаже пассажирских и грузовых перевозок. Кредитный рейтинг контрагентов обновляется на ежемесячной основе и позволяет своевременно реагировать на ухудшение кредитного качества контрагента. Кредитный рейтинг влияет на требуемый размер финансового обеспечения по договору, пересчет которого также происходит на ежемесячной основе.
- Регулярный мониторинг индикаторов кредитных рисков. Индикаторы кредитных рисков позволяют заблаговременно выявить рост кредитного риска отдельного контрагента (группы контрагентов). В результате Группа может предпринять необходимые действия для предотвращения финансовых потерь в случае дефолта контрагента. Индикаторы применяются на уровне ERP системы. При разработке индикаторов компания применяет методы количественно-статистического анализа, предсказательные модели, а также экспертные показатели.

### 35. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### *Прочие активы по амортизированной стоимости (продолжение)*

- Регулярная отчетность по кредитному риску. Предоставление регулярной отчетности является важнейшим компонентом, позволяющим заинтересованным лицам наблюдать эффективность мероприятий по снижению риска и динамику его оценки. Отчетность предоставляется руководству Группы, заинтересованным структурным подразделениям, ревизионным комиссиям, а также Совету директоров.

#### *Концентрация кредитного риска*

По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г. большая часть денежных средств была размещена в двух банках, что вызывает концентрацию кредитного риска для Группы (Примечание 12).

### 36. ИЗМЕНЕНИЯ В ОБЯЗАТЕЛЬСТВАХ, ОБУСЛОВЛЕННЫХ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

В таблице ниже представлен анализ изменений в обязательствах Группы, возникающих в результате финансовой деятельности, для каждого из представленных периодов. Денежные потоки по этим обязательствам отражены в отчете о движении денежных средств в составе финансовой деятельности:

	Обязательства по финансовой аренде	Прочие обязательства, возникающие в результате финансовой деятельности	Итого
<b>На 1 января 2018 г.</b>	<b>3 181</b>	<b>65</b>	<b>103 935</b>
Погашение обязательств денежными средствами	(385)	(14 543)	(41 836)
Поступление денежных средств	350	-	350
Корректировки по курсовым разницам	79	-	(724)
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	261	14 542	35 049
<b>На 31 декабря 2018 г.</b>	<b>3 486</b>	<b>64</b>	<b>96 774</b>

### 36. ИЗМЕНЕНИЯ В ОБЯЗАТЕЛЬСТВАХ, ОБУСЛОВЛЕННЫХ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

	Обязательства по финансовой аренде	Прочие обязательства, возникающие в результате финансовой деятельности	Итого
<b>На 1 января 2017 г.</b>	<b>20 367</b>	<b>1</b>	<b>143 104</b>
Погашение обязательств денежными средствами	(18 634)	(18 859)	(56 551)
Корректировки по курсовым разницам	350	-	(1 137)
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	1 098	18 923	18 519
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>3 181</b>	<b>65</b>	<b>103 935</b>

В изменениях прочих обязательств за 2018 год отражены выплаченные дивиденды в сумме 14 543 млн руб. В изменениях прочих обязательств за 2017 год отражены выплаченные дивиденды в сумме 18 859 млн руб.

### 37. СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Справедливая стоимость представляет собой сумму, на которую может быть обменен 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 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), депозитов, размещенных на срок более 90 дней, прочих финансовых активов и займов выданных (Примечание 17) приблизительно равна их справедливой стоимости, которая относится к уровню 2 по иерархии справедливой стоимости. Денежные средства и их эквиваленты, за исключением наличных денежных средств, относятся к уровню 2 по иерархии справедливой стоимости и отражаются по амортизированной стоимости, которая приблизительно равна их текущей справедливой стоимости.

### 37. СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

**Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток.** Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, представлены, в основном, инвестицией в акции АО «МАШ», не имеющих рыночных котировок. Результаты оценки справедливой стоимости АО «МАШ» относятся к уровню 3 иерархии справедливой стоимости и определяются через регулярную оценку ожидаемых дисконтированных денежных потоков с использованием оценочных значений, не основанных на наблюдаемых рыночных данных, включая следующие: (i) ставка дисконтирования, определенная с использованием модели CAPM; (ii) прогноз пассажиропотока и количества взлетно-посадочных операций на базе оценки исторических данных и публичной информации; (iii) темп роста тарифов на наземное и аэропортовое обслуживание; и (iv) уровень капитальных вложений, оцененных на базе прогнозной информации, опубликованной АО «МАШ» (Примечание 17).

**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 21), обязательств по финансовой аренде (Примечание 27), займов и кредитов (Примечание 28) на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г. существенно не отличались. Справедливая стоимость финансовой кредиторской задолженности, обязательств по финансовой аренде, а также займов и кредитов отнесена к уровням 2.

### 38. 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 2018 г. и 31 декабря 2017 г., а также статьи доходов и расходов по операциям со связанными сторонами за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г., представлены ниже.

#### **Ассоциированные предприятия**

В апреле 2018 года Группа приобрела долю в размере 26% в ООО «Аэромар-Краснодар», которое базируется в международном аэропорту «Краснодар». Основным видом деятельности организации является бортовое питание.

Остатки по операциям с ассоциированными предприятиями по состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г., а также статьи доходов и расходов по операциям с ассоциированными предприятиями за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 г., представлены ниже.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
<b>Обязательства</b>		
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	136	84

Суммы задолженности по расчетам между Группой и ассоциированными

предприятиями  
в основном будут погашены в денежной форме.

### 38. ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

#### Ассоциированные предприятия (продолжение)

	<u>2018 г.</u>	<u>2017 г.</u>
<b>Операции</b>		
Продажи ассоциированным компаниям	17	6
Приобретение товаров и услуг у ассоциированных компаний	<u>2 753</u>	<u>1 877</u>

Приобретение товаров и услуг у ассоциированных предприятий, в основном, включало услуги авиационной безопасности.

#### Организации с государственным влиянием

По состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 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 (далее – «организации 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,
- инвестиции в АО «МАШ»,
- финансовую и операционную аренду,
- покупку авиационного топлива,
- покупку услуг по аэронавигационному обеспечению и аэропортовые услуги; а также
- государственные субсидии, в том числе, на возмещение недополученных доходов от перевозки пассажиров по определенным направлениям в соответствии с государственными программами.

Ниже представлены остатки денежных средств на расчетных, валютных и депозитных счетах банков с государственным влиянием:

	<u>31 декабря 2018 г.</u>	<u>31 декабря 2017 г.</u>
<b>Активы</b>		
Денежные средства	<u>15 649</u>	<u>22 539</u>

Величина обязательств Группы по финансовой аренде (включая обязательства, относящиеся к активам для продажи) раскрыта в Примечании 27. Доля обязательств перед государственными компаниями в отношении финансовой аренды (в том числе по обязательствам, относящимся к активам для продажи) составляет около 74%, (на 31 декабря 2017 г. около 71%). Величина будущей минимальной суммы арендных платежей по нерасторжимым договорам операционной аренды ВС раскрыта в Примечании 39 и составляет около 68% (на 31 декабря 2017 г. около 49%). Доля процентных расходов в отношении финансовой аренды составляет около 80%, доля расходов по операционной аренде составила около 42% (в 2017 году: 90% и 38% соответственно).

## 38. ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Организации с государственным влиянием (продолжение)*

За год, закончившийся 31 декабря 2018 г., доля операций с организациями с государственным влиянием составила около 24% от операционных расходов и около 2% от выручки (в 2017 году: около 24% и около 2%, соответственно). Данные расходы включают преимущественно поставки горюче-смазочных материалов, расходы по операционной аренде ВС и авиационных двигателей, а также расходы на услуги аэронавигации и обслуживание ВС в аэропортах.

По состоянию на 31 декабря 2018 г. в некоторых дочерних компаниях Группы неконтролирующей долей участия в сумме 607 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 499 млн руб.) владеет государство или организации с государственным контролем.

К операциям с государством также относятся расчеты и обороты по налогам, сборам и таможенным пошлинами, которые раскрыты в Примечаниях 7, 8, 11, 14, и 21.

### *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 за 2018 год составило 1 548 млн руб. (за 2017 год: 2 317 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 2016 году Группа утвердила программы премирования для ее руководящего персонала и членов Совета директоров Компании. Данные программы действуют в течение 3,5 лет и включают в себя по 4 транша выплат денежными средствами. Суммы выплат зависят от показателя прироста капитализации Компании, динамики роста капитализации Компании по сравнению с компаниями-аналогами по итогам каждого отчетного периода, а также достижения целевого показателя капитализации к концу действия программ. На 31 декабря 2018 г. справедливая стоимость обязательств по программам премирования, отраженная в составе кредиторской задолженности, была определена на основании величины ожидаемой выплаты за отчетный период с 1 января 2018 г. по 31 декабря 2018 г., а также части, отложенной до конца действия программ.

Доходы в связи с восстановлением резерва предстоящих расходов по программам премирования и его дисконтированием составили 2 222 млн руб. в 2018 году и были отражены в составе расходов на оплату труда и прочих финансовых расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы (расходы, связанные с программами премирования за 2017 год, составили: 3 722 млн руб.). непогашенная сумма обязательства по этим программам на 31 декабря 2018 г. составила 220 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 2 558 млн руб.).

### 39. 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 38) приведены ниже:

	<u>31 декабря</u> <u>2018 г.</u>	<u>31 декабря</u> <u>2017 г.</u>
По требованию или в течение 1 года	98 911	73 565
От 1 года до 5 лет	369 090	272 048
После 5 лет	566 932	314 968
<b>Итого обязательства по операционной аренде</b>	<b><u>1 034 933</u></b>	<b><u>660 581</u></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 2018 г., приведен в Примечании 1. Согласно условиям операционной аренды ВС получены в аренду на срок от 3 до 16 лет с возможностью продления данного срока.

По состоянию на 31 декабря 2018 г. у Группы был заключен ряд договоров с российскими банками, в соответствии с которыми банки гарантируют оплату обязательств Группы по заключенным договорам аренды ВС.

### 40. ДОГОВОРНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО КАПИТАЛЬНЫМ ВЛОЖЕНИЯМ

По состоянию на 31 декабря 2018 г. Группа имеет договоры на покупку в будущем основных средств у третьих лиц на общую сумму 255 116 млн руб. (на 31 декабря 2017 г.: 394 937 млн руб.). Данные договорные обязательства в основном относятся к приобретению 22 ВС Airbus A350 (на 31 декабря 2017 г.: 22 ВС), 5 ВС типа Boeing B777 (на 31 декабря 2017 г.: 6 ВС), 22 ВС типа Boeing B787 и 15 ВС типа Airbus A320/321 на 31 декабря 2017 г. Группа планирует использовать поставляемые ВС на условиях аренды, в связи с чем не ожидает оттока денежных средств по заключенным договорам приобретения.

### 41. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

#### *Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность*

Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Экономика страны особенно чувствительна к ценам на нефть и газ. Правовая, налоговая и нормативная система продолжают развиваться и подвержены часто вносимым изменениям, а также допускают возможность разных толкований. Сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также международные санкции в отношении некоторых российских компаний и граждан по-прежнему оказывают негативное влияние на российскую экономику. Низкий уровень безработицы и рост заработной платы содействовали умеренному экономическому росту в 2018 году. Такая экономическая среда оказывает значительное влияние на деятельность и финансовое положение Группы. Руководство принимает все необходимые меры для обеспечения устойчивости деятельности Группы. Однако будущие последствия сложившейся экономической ситуации сложно прогнозировать, и текущие ожидания и оценки руководства могут отличаться от фактических результатов.

#### 41. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

##### *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 года Правительством Российской Федерации было принято решение снизить ставку НДС до 10% по внутренним воздушным перевозкам пассажиров и багажа на 2 года, в 2017 году срок был продлен до 31 декабря 2020 года. Данная мера направлена 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 вычету с применением коэффициентов (2017 год – 2,08; 2018 год – 2,08).

С 1 января 2015 г. 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.

#### **41. УСЛОВНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

##### ***Условные налоговые обязательства (продолжение)***

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 2018 г. и 31 декабря 2017 г., связанных с налоговыми рисками, вероятность которых оценивается как «больше, чем незначительная».

По указанным выше вопросам 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.

На 31 декабря 2018 г. дочерняя компания АО «Донавиа» находилась в процессе банкротства, в связи с чем актив данной компаний в сумме 385 млн руб., в том числе денежные средства и их эквиваленты в сумме 226 млн руб., имели ограничения по их использованию Группой, предусмотренные действующим законодательством РФ.

На 31 декабря 2017 г. дочерние компании Группы АО «Оренбургские авиалинии» и АО «Донавиа» находились в процессе банкротства, в связи с чем активы данных компаний в сумме 1 779 млн руб., в том числе денежные средства и их эквиваленты в сумме 422 млн руб., имели ограничения по их использованию Группой, предусмотренные действующим законодательством РФ.

#### **42. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ДЕЙСТВОВАВШАЯ ДО 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА**

##### ***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.

## 42. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ДЕЙСТВОВАВШАЯ ДО 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Признание выручки (продолжение)*

*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 и 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 и 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 и 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.

### **Программа премирования пассажиров**

С 1999 г. Компания запустила программу для часто летающих пассажиров – «Аэрофлот Бонус». Согласно условиям программы, для стимулирования заинтересованности пользования услугами Компании, мили «Аэрофлот Бонус» начисляются за пользование услугами Группы и ее партнеров, а также в виде бесплатных промо-миль для стимулирования участия в программе. Заработанные мили позволяют совершить бесплатный перелет, повысить класс обслуживания

или воспользоваться услугами партнеров программы при условии соответствия дополнительно предусмотренным условиям Программы.

## **42. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ДЕЙСТВОВАВШАЯ ДО 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

### **Программа премирования пассажиров (продолжение)**

В соответствии с разъяснением КРМФО (IFRIC) 13 «Программа лояльности клиентов» справедливая стоимость накопленных бонусных миль, заработанных, но не использованных участниками программы «Аэрофлот Бонус» при перелетах на рейсах Группы, отражается в качестве краткосрочной и долгосрочной отложенной выручки по программе премирования пассажиров в составе краткосрочных и долгосрочных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Справедливая стоимость бонусных миль, накопленных участниками программы «Аэрофлот Бонус» за пользование услугами, предоставленными партнерами данной программы, отражается в качестве прочих начисленных краткосрочных и долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Справедливая стоимость бонусных миль является одинаковой для миль, накопленных участниками при перелетах на рейсах Группы и накопленных участниками за пользование услугами партнеров по программе.

Прочие начисленные обязательства по накопленным, но не использованным промо-милям программы лояльности, стоимость которых отражает наилучшую расчетную оценку затрат, необходимых для урегулирования существующего обязательства в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» отражаются в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

При использовании бонусных миль выручка по программе лояльности признаётся в момент предоставления услуг участникам программы уменьшая краткосрочную отложенную выручку и прочие краткосрочные обязательства.

### **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 котированная 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 котированной цены на отдельный актив или обязательство на их количество, удерживаемое предприятием.

## 42. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ДЕЙСТВОВАВШАЯ ДО 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Финансовые инструменты – основные подходы к оценке (продолжение)*

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 котироваемым 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.

## 42. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ДЕЙСТВОВАВШАЯ ДО 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

### *Финансовые инструменты – основные подходы к оценке (продолжение)*

*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 наращенные процентные расходы, включая наращенный купонный доход и амортизированный дисконт или премию (включая отложенную при предоставлении комиссию, 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.

## **42. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ДЕЙСТВОВАВШАЯ ДО 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

### ***Первоначальное признание финансовых инструментов (продолжение)***

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 актив и урегулировать обязательство. Рассматриваемое право на взаимозачет а) не должно зависеть от возможных будущих событий 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).

## **42. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ДЕЙСТВОВАВШАЯ ДО 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

### ***Финансовые инструменты и учет хеджирования (продолжение)***

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 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 результате 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.

Результат хеджирования в консолидированном отчете о прибылях и убытках складывается из изменения справедливой стоимости хеджирующих производных финансовых инструментов (реализация результата хеджирования) и обратного эффекта влияния хеджируемых рисков на соответствующие хеджируемые операции, отражаемые в составе операционной деятельности.

#### 42. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ДЕЙСТВОВАВШАЯ ДО 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

##### *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.

Денежные потоки, возникающие в связи с получением процентов, классифицированы как денежные потоки от инвестиционной деятельности в отчете о движении денежных средств.

#### **42. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ДЕЙСТВОВАВШАЯ ДО 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

##### ***Займы выданные и дебиторская задолженность***

Займы выданные и дебиторская задолженность – это непроизводные 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.

#### 42. УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ДЕЙСТВОВАВШАЯ ДО 1 ЯНВАРЯ 2018 ГОДА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

##### *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.

##### *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.

## 4.2. Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях

По состоянию на 31 декабря 2018 года

Полное и сокращенное наименование	Доля, %	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, тыс. руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2018 год, тыс. руб.*	Прибыль (убыток) за 2018 год, тыс. руб.*	Размер дивидендов, полученных в 2018 году, тыс. руб.
Акционерное общество «Авиакомпания «Россия», АО «Авиакомпания «Россия»	74,9999	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	114 516 879	1 647 746	–

Полное и сокращенное наименование	Доля, %	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, тыс. руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2018 год, тыс. руб.*	Прибыль (убыток) за 2018 год, тыс. руб.*	Размер дивидендов, полученных в 2018 году, тыс. 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 в уставном капитале	1 200 000	Авиационные перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты по международным и внутренним авиалиниям на коммерческой основе в соответствии с требованиями Воздушного кодекса Российской Федерации и других нормативно-правовых актов Российской Федерации и Общества в области гражданской авиации, а также лицензиями на эксплуатацию авиалиний, выдаваемыми в установленном порядке	33 834 331	2 013 160	1 749 618

Полное и сокращенное наименование	Доля, %	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, тыс. руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2018 год, тыс. руб.*	Прибыль (убыток) за 2018 год, тыс. руб.*	Размер дивидендов, полученных в 2018 году, тыс. руб.
Акционерное общество «Авиакомпания «Аврора», АО «Авиакомпания «Аврора»	51	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции	3 964	Выполнение коммерческих пассажирских и грузовых воздушных перевозок на внутренних и международных воздушных линиях, а также выполнение иных авиационных работ	19 470 351	66 517	26 867
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	Осуществление внутренних и международных коммерческих воздушных перевозок	–	–784 626	–

Полное и сокращенное наименование	Доля, %	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, тыс. руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2018 год, тыс. руб.*	Прибыль (убыток) за 2018 год, тыс. руб.*	Размер дивидендов, полученных в 2018 году, тыс. руб.
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	Осуществление внутренних и международных воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и выполнение работ, включая выполнение авиационных работ, включая осуществление деятельности по обеспечению обслуживания пассажиров и багажа	–	–66 218	–
Акционерное общество «Шеротель», АО «Шеротель»	100	Размещение экипажей ПАО «Аэрофлот», предоставление помещений в аренду, обслуживание пассажиров в залах высоких классов обслуживания, инвестиционные вложения	Акции	882 813	Деятельность по оказанию гостиничных услуг и эксплуатации залов ожидания повышенной комфортности в аэропортах	1 532 814	82122	98 309

Полное и сокращенное наименование	Доля, %	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, тыс. руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2018 год, тыс. руб.*	Прибыль (убыток) за 2018 год, тыс. руб.*	Размер дивидендов, полученных в 2018 году, тыс. руб.
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот – Финанс», ООО «Аэрофлот – Финанс»	99,9999	Инвестиционные вложения	Доля в уставном капитале	5 729 229	Деятельность по реализации финансовых проектов	25 600	342 870	–
Общество с ограниченной ответственностью «А-Техникс», ООО «А-Техникс»	ООО «Аэрофлот-Финанс» – учредитель	Обеспечение технического обслуживания и поддержание летной годности воздушных судов Группы «Аэрофлот»	–	–	Техническое обслуживание и ремонт воздушных судов отечественного и иностранного производства	2 275 157	304 573	–
Закрытое акционерное общество «Аэромар», ЗАО «Аэромар»	51	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов ПАО «Аэрофлот»	Акции	28	Деятельность по производству и поставке бортового питания для авиакомпаний, торговле на борту и уборке и экипировке воздушных судов	21 101 777	1 261 503	257 644
Частное профессиональное образовательное учреждение «Авиационная школа Аэрофлота», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	ПАО «Аэрофлот» – учредитель	Подготовка и повышение квалификации специалистов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	Вклад учредителя	–	Деятельность по оказанию образовательных услуг, в том числе по подготовке бортпроводников	800 294	31 671	–

Полное и сокращенное наименование	Доля, %	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, тыс. руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2018 год, тыс. руб.*	Прибыль (убыток) за 2018 год, тыс. руб.*	Размер дивидендов, полученных в 2018 году, тыс. руб.
Общество с ограниченной ответственностью «Транснаутик Аэро ГмбХ»	49	Инвестиционные вложения	Доля в уставном капитале	105	Агентство по продаже грузовых авиаперевозок, деятельность не ведется	–	–	–
Акционерное общество «Шереметьево Безопасность», АО «Шереметьево Безопасность»	45	Обеспечение авиационной безопасности пассажиров и воздушных судов	Акции	45	Деятельность по обеспечению авиационной безопасности в аэропортах	4 499 247	556 615	10 005
Публичное акционерное общество «Транспортная Клиринговая Палата», ПАО «ТКП»	3,85	Инвестиционные вложения	Акции	50	Деятельность по организации взаиморасчетов по продаже авиаперевозок	2 446 061	674 072	21 267
Акционерное общество «Международный аэропорт Шереметьево», АО «МАШ»	2,43	Инвестиционные вложения	Акции	2 259 687	Аэропортовая деятельность	31 990 239	9 215 927	50 118

Полное и сокращенное наименование	Доля, %	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, тыс. руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2018 год, тыс. руб.*	Прибыль (убыток) за 2018 год, тыс. руб.*	Размер дивидендов, полученных в 2018 году, тыс. руб.
"Bank of Cyprus Holdings" plc, расположенный в Республике Кипр	3 755 депозитарных свидетельств, представляющих акции "Bank of Cyprus Holdings" plc	—	—	—	Банковские и финансовые услуги	—	—	—

\* По российским стандартам бухгалтерского учета.

\*\* Юридическое лицо в процессе банкротства.

### **4.3. Крупные сделки и сделки с заинтересованностью**

#### **Крупные сделки**

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» совершались сделки, признаваемые крупными в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», необходимость одобрения которых предусмотрена главой X Федерального закона «Об акционерных обществах». Информация о данных сделках содержится в Отчете о заключенных ПАО «Аэрофлот» в 2018 году крупных сделках, утвержденном 31 мая 2019 года и размещенном на сайте Компании в разделе «Материалы к собраниям акционеров» по адресу: <http://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/general-meeting-of-shareholders/>.

#### **Сделки с заинтересованностью**

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» совершались сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность и необходимость одобрения которых предусмотрена главой XI Федерального закона «Об акционерных обществах». Информация о данных сделках содержится в Отчете о заключенных ПАО «Аэрофлот» в 2018 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, утвержденном 31 мая 2019 года и размещенном на сайте Компании в разделе «Материалы к собраниям акционеров» по адресу: <http://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/general-meeting-of-shareholders/>.

#### 4.4. Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1			
1.1	Указ Президента Российской Федерации от 01.04.2016 № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016–2017 годы».	<p>Пункт 2 Указа.            Обеспечить контроль за выполнением мероприятий, предусмотренных планами по противодействию коррупции.            Пункт 5 Плана.            Продолжить работу по формированию у работников отрицательного отношения к коррупции.            Пункт 8 Плана.            Принять меры по повышению эффективности противодействия коррупции в организациях.            Пункт 15 Плана.            Обеспечить рассмотрение на заседаниях коллегий (совещаниях) вопросов о состоянии работы по противодействию коррупции и принять конкретные меры по совершенствованию такой работы.            Пункт 17 Плана.            а) проводить повышение квалификации работников государственных корпораций (компаний), в должностные обязанности которых входит участие в противодействии коррупции, по образовательным программам,</p>	<p>ПАО «Аэрофлот» в ноябре 2014 года присоединилось к Антикоррупционной хартии российского бизнеса (свидетельство от 05.11.2014 № 0514) и активно участвует в рамках хартии в пропаганде противодействия коррупции. В 2017 году через Торгово-промышленную палату Российской Федерации проведена процедура декларирования в целях оценки полноты, доступности и эффективности реализуемых антикоррупционных мер.            ПАО «Аэрофлот» проводит работу по реализации Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (далее – Методические рекомендации), утвержденных приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 02.03.2016 № 80:            28.04.2016 Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждена дорожная карта по организации процессов управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в ПАО «Аэрофлот».            В рамках реализации дорожной карты:            - приказом от 06.05.2016 № 143 введена должность заместителя директора департамента обеспечения экономической безопасности, выполняющего</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		согласованным с Администрацией Президента Российской Федерации; б) проводить мониторинг реализации мер по противодействию коррупции в дочерних организациях	в ПАО «Аэрофлот» функции комплаенс-менеджера; - подготовлены и утверждены планы структурных подразделений по разработке/актуализации документов операционного уровня в части организации системы управления рисками
1.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 05.05.2016 № ДМ-П17-2666.	Обеспечить реализацию Национального плана противодействию коррупции на 2016–2017 годы и представьте соответствующие предложения или проекты докладов: По пунктам 2 и 4 Указа – в части представления докладов о ходе выполнения мероприятий, предусмотренных планами по противодействию коррупции. Срок – ежеквартально, с 01.10.2016. По пункту 5 и подпункту «б» пункта 6 Национального плана. Срок – до 01.11.2017. По пункту 8 Национального плана. Срок – до 01.07.2016 (оставлен на контроле). По пункту 17 Национального плана. Срок – до 01.04.2017.	и внутреннего контроля в области противодействия и предупреждения коррупции; - 05.10.2016 утверждена программа по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот», которая содержит антикоррупционные мероприятия, выполняемые в ПАО «Аэрофлот» на постоянной основе. В стандарт организации СТО УР 21.0 «Управление рисками. Методика управления рисками. Общие положения» (редакция 01) включен раздел «Управление коррупционными рисками» (приказ от 27.07.2017 № 288). В рамках ежегодно утверждаемой Советом директоров Декларации риск-аппетита Группы «Аэрофлот» (протокол от 21.12.2017 № 7, протокол от 13.12.2018 № 10) устанавливается неприемлемость любых проявлений коррупции. В августе–ноябре 2017 года департаментом внутреннего аудита проведена вторая ежегодная проверка (оценка) эффективности процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции, предусмотренных п. 5.3 Методических рекомендаций. По результатам проверки реализованы следующие мероприятия по дальнейшему совершенствованию процессов: - В штатное расписание ДОЭБ введена должность первого заместителя директора департамента по предупреждению и противодействию коррупции, находящегося в прямой подотчетности заместителю генерального директора по правовым и имущественным вопросам, создан отдел по предупреждению и противодействию коррупции (изменение в штатное расписание № 401.011-003
1.3	Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 02.03.2016 № 80).	п. 3.1. «Выявление и оценка коррупционных рисков, областей (бизнес-процессов) и операций, подверженных рискам коррупции»; п. 4.1. «Непрерывное информирование работников, контрагентов, потенциальных деловых партнеров о мероприятиях по предупреждению и противодействию коррупции»; п. 4.3. «Обучение по вопросам предупреждения и противодействия коррупции организовывается для всех работников»;	в области предупреждения и противодействия коррупции, предусмотренных п. 5.3 Методических рекомендаций. По результатам проверки реализованы следующие мероприятия по дальнейшему совершенствованию процессов: - В штатное расписание ДОЭБ введена должность первого заместителя директора департамента по предупреждению и противодействию коррупции, находящегося в прямой подотчетности заместителю генерального директора по правовым и имущественным вопросам, создан отдел по предупреждению и противодействию коррупции (изменение в штатное расписание № 401.011-003

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		п. 5.2. «Периодическая проверка эффективности функционирования процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции осуществляется в рамках проверок подразделения внутреннего аудита и в рамках внешних независимых оценок (сертификации) процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции».	от 10.01.2018, введено в действие приказом от 15.01.2018 № 11). - Разработана и утверждена должностная инструкция первого заместителя директора по предупреждению и противодействию коррупции департамента обеспечения экономической безопасности (от 27.02.2018 № 905-3/И, актуализирована от 24.08.2018 № 905-25/И). - Разработана и утверждена новая редакция Положения о комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» (приказ от 04.09.2018 № 360). - Актуализирован состав комиссии (приказ от 25.10.2018 № 417). - Направлено письмо руководителям дочерних обществ ПАО «Аэрофлот» с рекомендациями по вопросам обучения работников, присоединения к Антикоррупционной хартии российского бизнеса и к Антикоррупционной политике Группы «Аэрофлот», а также о разработке кодексов корпоративной этики, аналогичных Кодексу корпоративной этики ПАО «Аэрофлот» (исх. № 905-15 от 06.02.2018), о чем дополнительно проинформирован департамент развития персонала ПАО «Аэрофлот» (вн. № 905/155 от 14.02.2018).
1.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 16.10.2017 № П17-53932.	Пункт 8 Национального плана противодействия коррупции на 2016–2017 годы оставлен на контроле. В срок до 01.02.2018 представить информацию о принятых мерах по повышению эффективности противодействия коррупции в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации», в период с 15.03.2017 по 01.01.2018.	Советом директоров ежегодно утверждается реестр рисков Группы «Аэрофлот», включая реестр коррупционных рисков (протокол от 21.12.2017 № 7, протокол от 13.12.2018 № 10). Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 13.12.2018 (выписка из протокола № 10) утвержден актуализированный реестр рисков Группы «Аэрофлот», включая реестр коррупционных рисков. В июле–сентябре 2018 году департаментом внутреннего аудита проведена третья ежегодная проверка (оценка) эффективности процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции, предусмотренных п. 5.3 Методических рекомендаций. По
	Указ Президента Российской Федерации от 29.06.2018 № 378 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018–2020 годы».	Пункт 2 Указа. До 01.09.2018 внести соответствующие изменения в планы противодействия коррупции. Подпункт «е» пункта 5 Указа. Доклады об исполнении планов представлять в федеральные органы исполнительной власти для подготовки ими сводных докладов.	
	Национальный план мероприятий по	Подпункт «в» пункта 12. Принять меры по реализации требований	

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
	<p>противодействию коррупции на 2018–2020 годы, утвержденный Указом от 29.06.2018 № 378 (далее – Национальный план).</p>	<p>законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции, касающихся предотвращения и урегулирования конфликта интересов.  Доклад об исполнении представлять ежегодно до 1 февраля.  Итоговый доклад представить до 1 декабря 2020 года.</p>	<p>результатам проверки реализованы следующие мероприятия по дальнейшему совершенствованию процессов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внесены изменения в должностную инструкцию первого заместителя директора ДОЭБ по предупреждению и противодействию коррупции (№ 905-3/И от 17.01.2019);</li> <li>- актуализирован и расширен состав Комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» (приказ от 31.01.2019 № 43);</li> <li>- направлены рекомендации руководителям компаний Группы «Аэрофлот» о размещении информации о противодействии коррупции на корпоративных сайтах в соответствии с п. 0.1 Антикоррупционной политики Группы «Аэрофлот»;</li> <li>- внесено изменений в Положение об адаптации персонала ПАО «Аэрофлот (РИ-ГД-036) в части проведения обязательных вводных инструктажей вновь принятого работника по соблюдению локальных нормативных актов ПАО «Аэрофлот» антикоррупционной направленности. Во исполнение подпункта «а» пункта 17 Национального плана противодействия коррупции на 2016–2017 годы в 2017 году заключен рамочный договор с ЧОУ ДПО «Институт глобальной ядерной безопасности и физической защиты госкорпорации «Росатом» (в августе 2017 года реорганизовано в АНО ДПО «Техническая академия Росатома») на оказание образовательных услуг по повышению квалификации работников ПАО «Аэрофлот» сроком действия до 31.12.2018 (№ 29063984/P922-28/03.05.2017), предусматривающий возможность повышения квалификации по антикоррупционным программам на основании подаваемых ПАО «Аэрофлот» заявок на услуги.</li> </ul> <p>В рамках данного договора проведено обучение работников структурных подразделений ПАО «Аэрофлот» (92 чел.) по программе повышения квалификации: «Соблюдение работниками государственных корпораций (компаний) ограничений, запретов и обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции».</p> <p>Работники департамента обеспечения экономической безопасности, задействованные в организации противодействия</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>коррупции, и юридического департамента приняли участие в семинаре-совещании «Профилактика коррупционных правонарушений в сфере противодействия коррупции», организованном Генеральной прокуратурой Российской Федерации и Правительством г. Москвы и проведенном 18–19.04.2017.</p> <p>Принято участие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в работе 6-го Евразийского антикоррупционного форума «Социальный контроль как ключевой фактор противодействия коррупции», организованного Институтом законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации и проведенного 26–27.04.2017;</li> <li>- во Всероссийской интерактивной акции, приуроченной к Международному дню борьбы с коррупцией, организованной Торгово-промышленной палатой Российской Федерации и проведенной 11.12.2017. В рамках обзора лучших бизнес-практик противодействия коррупции внутри компаний ПАО «Аэрофлот» продемонстрировало свою презентацию по данному вопросу.</li> </ul> <p>Для повышения информированности и просвещения работников ПАО «Аэрофлот» по вопросам предупреждения и противодействия коррупции изготовлены и размещены в служебных помещениях ПАО «Аэрофлот» общего доступа, включая филиалы и представительства ПАО «Аэрофлот» на территории Российской Федерации, настенные стенды «Противодействие коррупции» в количестве 80 штук.</p> <p>Подготовлены разъяснительные материалы работникам, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- памятка об уголовной ответственности за взятку, коммерческий подкуп и административной ответственности за незаконное вознаграждение от имени юридического лица;</li> <li>- памятка об ответственности за совершение коррупционных правонарушений;</li> <li>- буклет «Что необходимо знать о конфликте интересов»;</li> </ul>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>- буклет «Почему организациям необходимо принимать меры по предупреждению и противодействию коррупции?».</p> <p>Разработаны и актуализированы следующие нормативные документы в области предупреждения и противодействия коррупции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- актуализировано Положение о комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» (приказ от 04.09.2018 № 360), созданной приказом от 06.03.2017 № 83;</li> <li>- актуализирован Порядок уведомления работодателя о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, в части распространения данного документа на всех работников ПАО «Аэрофлот» (приказ от 29.06.2017 № 253), а также повторной актуализации (приказ от 18.01.2018 № 20).</li> </ul> <p>В нормативные документы ПАО «Аэрофлот» внесены отдельные положения, направленные на предупреждение и противодействие коррупции, – в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в типовую форму Положения о филиале ПАО «Аэрофлот» в части установления обязанностей и ответственности директоров филиалов (приказ от 16.03.2017 № 100);</li> <li>- в типовую форму Положения о представительстве ПАО «Аэрофлот» за границей в части установления обязанностей и ответственности руководителей представительств (приказ от 20.03.2017 № 115);</li> <li>- в Положение о проведении служебных расследований в части распространения данного документа на расследование коррупционных правонарушений и обеспечения возможности проведения опросов работников с использованием полиграфа (приказ от 10.04.2017 № 146);</li> <li>- в Регламент взаимодействия структурных подразделений при</li> </ul>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>проведении закупки товаров, услуг в части установления требований</p> <p>по предотвращению конфликта интересов (приказ от 27.04.2017 № 175);</p> <p>- в стандарт организации СТО ДОУ 07 «Документационное обеспечение управления. Порядок подготовки, заключения, изменения, исполнения и расторжения договоров ПАО «Аэрофлот» в части определения ответственных лиц и порядка уведомления бывшего работодателя о заключении гражданско-правового договора с гражданином, замещавшим должность государственной или муниципальной службы, в течение двух лет после его увольнения с государственной или муниципальной службы (приказ от 20.06.2017 № 243);</p> <p>- в Положение о закупке товаров, работ, услуг (утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 23.06.2017) в части установления антикоррупционных требований к участникам закупки (на основе Федерального закона от 28.12.2016 № 489-ФЗ), расширения требований по предотвращению конфликта интересов и введения антикоррупционных анкет участников закупки;</p> <p>- в типовые формы трудовых договоров с работниками ПАО «Аэрофлот» в части установления обязанностей работников (приказ от 14.09.2017 № 364);</p> <p>- в Положение о порядке формирования и использования фонда благотворительности в части закрепления положений, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в данной деятельности (утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2017);</p> <p>- в Положение о комиссии по реализации объектов недвижимости (зданий, сооружений, помещений, земельных участков) ПАО «Аэрофлот» в части установления требований по предотвращению конфликта интересов (приказ от 06.12.2017 № 478);</p> <p>- в Положения о структурных подразделениях (включая</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>филиалы и представительства), структурных единицах подразделений, должностные инструкции и инструкции для профессий рабочих внесены дополнения в части установления обязанностей и ответственности руководителей и иных работников по предупреждению коррупции.</p> <p>Кроме того, выполнены следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на внутрикорпоративном сайте ПАО «Аэрофлот» в разделе «Противодействие коррупции» обновляется информация о нормативной правовой базе ПАО «Аэрофлот» в части предупреждения и противодействия коррупции;</li> <li>- осуществлены рассылки по электронной почте всем пользователям корпоративной почты, посвященные отдельным проведенным мероприятиям по предупреждению и противодействию коррупции;</li> <li>- осуществлены рассылки всем заместителям генерального директора и руководителям структурных подразделений, посвященные отдельным вопросам реализации утвержденной Программы по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>- осуществлены рассылки отдельным представительством ПАО «Аэрофлот» за рубежом относительно соблюдения местного законодательства о противодействии коррупции, имеющего экстерриториальный характер.</li> </ul> <p>В рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» проводятся следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- инструктажи работников ПАО «Аэрофлот» по соблюдению ими положений Кодекса корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>- рассмотрение обращений работников Группы «Аэрофлот», клиентов, партнеров по бизнесу и иных лиц, – поступающих через систему конфиденциального информирования Совета</li> </ul>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- антикоррупционная экспертиза нормативных документов ПАО «Аэрофлот» и их проектов в целях выявления в них коррупционных факторов и их последующего устранения с использованием методики, утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.02.2010 № 96 «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов»;</li> <li>- изучение деловых партнеров, конкурентов и клиентов ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>- сбор от контрагентов ПАО «Аэрофлот» и предоставление в уполномоченные государственные органы сведений в отношении всей цепочки собственников контрагентов, включая бенефициаров (в том числе конечных), а также информации о составе исполнительных органов контрагентов;</li> <li>- включение в договоры, соглашения и контракты с контрагентами ПАО «Аэрофлот» типового раздела «Антикоррупционная оговорка»;</li> <li>- экспертиза проектов договоров, соглашений и контрактов с российскими и зарубежными контрагентами ПАО «Аэрофлот»;</li> <li>- контроль за применением предусмотренных законодательством мер юридической ответственности за несоблюдение запретов, ограничений и требований, установленных в целях противодействия коррупции;</li> <li>- регулярный контроль данных бухгалтерского учета, наличия и достоверности первичных документов бухгалтерского учета;</li> <li>- аудит финансово-хозяйственной деятельности структурных подразделений, филиалов и представительств ПАО «Аэрофлот», а также дочерних обществ;</li> <li>- взаимодействие с правоохранительными органами и иными государственными органами по вопросам организации</li> </ul>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>противодействия коррупции в ПАО «Аэрофлот».</p> <p>Информация о ходе исполнения поручений направляется в Аппарат Правительства Российской Федерации, Минтранс России в установленные сроки</p>
		<p>Подпункт «д» пункта 20. Реализовать комплекс мероприятий, направленных на качественное повышение эффективности деятельности по информированию общественности о результатах работы по профилактике коррупционных и иных нарушений. Доклад об исполнении представить до 1 мая 2019 года.</p>	
		<p>Пункт 22. Обеспечить проведение научно-практических конференций и иных мероприятий по вопросам реализации политики в области противодействия коррупции. Доклад об исполнении представлять ежегодно, до 1 марта</p>	<p>19.09.2018 по инициативе ПАО «Аэрофлот» впервые организован и проведен круглый стол на тему «Актуальность противодействия коррупции для ведения бизнеса и осуществления делового партнерства в современных условиях» с участием представителей Генеральной прокуратуры Российской Федерации.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>Пункт 28. Обеспечить: а) ежегодное повышение квалификации лиц, в должностные обязанности которых входит участие в противодействии коррупции. Доклад об исполнении представлять ежегодно, до 1 апреля. Итоговый доклад представить до 1 декабря 2020 года; б) обучение лиц, впервые принятых на работу для замещения должностей, включенных в перечни должностей, установленных организациями, по образовательным программам в области противодействия коррупции. Доклад об исполнении представить до 1 ноября 2020 года.</p>	<p>Принято участие: - в работе 7-го Евразийского антикоррупционного форума «Конфликт интересов: право и этика», организованного Институтом законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации и проведенного 25.04.2018; - во Всероссийской научно-практической конференции на тему «Власть, Общество, Бизнес: положительный опыт взаимодействия в области противодействия коррупции» в Московском антикоррупционном комитете при Московской торгово-промышленной палате, которая была проведена 30.08.2018.</p>
	<p>Поручение Председателя Правительства Российской Федерации от 25.07.2018 № ДМ-П17-4575.</p>	<p>Обеспечить реализацию Указа Президента Российской Федерации от 29.06.2018 № 378 и Национального плана противодействия коррупции на 2018–2020 годы, утвержденного этим Указом, и представить в Правительство соответствующие доклады: 1. По пунктам 2 и 5 Указа: - в части внесения изменений в планы противодействия коррупции. Срок – 01.09.2018. - в части представления докладов о результатах внесения изменений в указанные планы. Срок – 05.09.2018 - в части представления докладов о ходе выполнения мероприятий, предусмотренных</p>	<p>Во исполнение Поручения Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 25.07.2018 № ДМ-П17-4575 в целях исполнения пункта 5 Указа Президента Российской Федерации от 29.06.2018 № 378 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018–2020 годы» утвержден План мероприятий по противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» на 2018–2020 годы (от 31.08.2018 № 58/Пл). Разрабатываются и реализуются мероприятия, предусмотренные планом. О ходе реализации мероприятий, предусмотренных Национальным планом противодействия коррупции на 2018–2020 годы направляются доклады в Правительство РФ и органы государственной власти. В том числе направлены: - доклад в Правительство РФ по об утверждении Плана мероприятий по противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» (по подп. «б» п. 5 Указа Президента РФ от</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>планом противодействия коррупции. Срок – один раз в полгода с 15.01.2019.</p> <p>7. По пункту 12 Национального плана: б) по подпункту «в». Сроки – 01.02.2019, 01.02.2020 и 01.12.2020.</p> <p>11. По пункту 20 Национального плана: 5) по подпункту «д». Срок – 01.03.2019.</p> <p>14. По пункту 22 Национального плана. Сроки – 15.01.2019 и 15.01.2020.</p> <p>18. По пункту 28 Национального плана. Сроки: по подпункту «а» – 01.04.2019, 01.04.2020, 01.12.2020; по подпункту «б» – 01.11.2019 и 01.11.2019</p>	<p>29.06.2018 № 378; исх. № ГД-840 от 31.08.2018);</p> <p>- доклад в Правительство РФ о ходе выполнения Плана мероприятий по противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» на 2018–2020 годы (по п. 1 Поручения; исх. № ГД-29 от 14.01.2019);</p> <p>- доклад в Правительство РФ об обеспечении реализации требований законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции, касающихся предотвращения и урегулирования конфликта интересов (по подп. «в» п. 12 Нацплана; исх. № ГД-105 от 30.01.2019);</p> <p>- доклад в Правительство об обеспечении реализации комплекса мероприятий, направленных на качественное повышение эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот» по информированию общественности о результатах работы по профилактике коррупционных и иных нарушений (по подп. «д» п. 20 Нацплана; исх. № ГД-208 от 27.02.2019);</p> <p>- доклад в Минтруд России об обеспечении участия работников ПАО «Аэрофлот» в научно-практических конференциях и иных мероприятиях по вопросам противодействия коррупции, проводимых Правительством Российской Федерации с участием Генеральной прокуратуры Российской Федерации, Следственного комитета Российской Федерации, заинтересованных федеральных государственных органов, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и организаций (по п. 22 Нацплана; исх. № 09-31 от 15.01.2019).</p> <p>В соответствии с подпунктом «в» пункта 12 Национального плана противодействия коррупции на 2018–2020 годы (п. 2 Плана № 58/Пл):</p> <p>- актуализировано Положение о комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» (приказ от 04.09.2018 № 360);</p> <p>- утвержден новый состав Комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» (приказ от 30.01.2019 № 43);</p> <p>- проводятся на постоянной основе заседания Комиссии по</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» (проведено 3 заседания);</p> <p>- проводятся семинары по разъяснению работникам запретов, ограничений и обязанностей по недопущению конфликта интересов.</p> <p>В соответствии с подпунктом «д» пункта 20 Национального плана противодействия коррупции на 2018–2020 годы (п. 3 Плана № 85/Пл):</p> <p>- на сайте ПАО «Аэрофлот» в Интернете создан раздел «Противодействие коррупции» (<a href="http://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/anticorruption">http://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/anticorruption</a>), в котором размещено официальное заявление генерального директора Компании об абсолютной нетерпимости к коррупции, запрете коррупции в компании в любое время и в любой форме. В данном разделе определены каналы связи для приема сообщений граждан о фактах коррупции со стороны работников ПАО «Аэрофлот», указаны ссылки на международные и российские антикоррупционные нормативные правовые акты на порталах: <a href="http://www.un.org">http://www.un.org</a>, <a href="https://www.coe.int">https://www.coe.int</a>, <a href="http://pravo.gov.ru">http://pravo.gov.ru</a>, а также размещен перечень нормативных правовых документов ПАО «Аэрофлот» в области противодействия коррупции;</p> <p>- на сайте <a href="https://skrin.ru/">https://skrin.ru/</a> по адресу: <a href="https://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126/?DTI=8">https://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126/?DTI=8</a> 04.02.2019 размещена бухгалтерская отчетность ПАО «Аэрофлот» за 2018 год, в пояснениях к которой (стр. 79) указана информация о проводимой в ПАО «Аэрофлот» антикоррупционной деятельности;</p> <p>- информация о проведенной работе по предупреждению и противодействию коррупции в 2017 году включена в годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2017 год (стр. 167), размещенный в 2018 году по адресу: <a href="https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/gosa_doc_2018/ar2017">https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/gosa_doc_2018/ar2017</a>.</p> <p>- в ДКФ направлены предложения для включения в годовой отчет ПАО «Аэрофлот за 2018 год (вн. № 905/181 от 13.02.2019).</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>В соответствии с пунктом 22 Национального плана противодействия коррупции на 2018–2020 годы:</p> <p>1. ПАО «Аэрофлот» организовало и 19.09.2018 провело круглый стол на тему «Актуальность противодействия коррупции для ведения бизнеса и осуществления делового партнерства в современных условиях» с участием представителей Управления по надзору за исполнением законодательства о противодействии коррупции Генеральной прокуратуры Российской Федерации, заместителей генерального директора и руководителей структурных подразделений ПАО «Аэрофлот».</p> <p>На круглом столе рассматривались вопросы последовательной антикоррупционной политики как стратегической линии ПАО «Аэрофлот».</p> <p>2. В ПАО «Аэрофлот» организована работа по участию работников в научно-практических конференциях и иных мероприятиях по вопросам реализации государственной политики в области противодействия коррупции, проводимых Правительством Российской Федерации с участием Генеральной прокуратуры Российской Федерации, Следственного комитета Российской Федерации, заинтересованных федеральных государственных органов, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и организаций.</p> <p>В рамках указанной работы работники ПАО «Аэрофлот» приняли участие в следующих мероприятиях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- круглый стол «Диалог с властью» на тему «Практика привлечения компаний и руководства компаний к ответственности за коррупционные правонарушения (ст. 19.28 КоАП и статьи УК РФ о даче взятки и коммерческом подкупе)», организованный и проведенный 29.11.2018 ассоциацией «Некоммерческое партнерство «Объединение корпоративных юристов»;</li> <li>- научно-практический семинар «Противодействие коррупции как фактор стабильного экономического развития», организованный и проведенный 13.11.2018 Федеральной службой по финансовому мониторингу и Федеральным государственным автономным образовательным учреждением</li> </ul>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>высшего образования «Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ» в рамках IV Международной научно-практической конференции Международного сетевого института в сфере ПОД/ФТ «Эпоха криптоэкономики: новые вызовы и Регтех в сфере ПОД/ФТ»;</p> <p>- международная научно-практическая конференция «Коррупция в сфере исследований и разработок: выявление причин, специфики и мер противодействия», организованная и проведенная 07.12.2018 Всероссийским государственным университетом юстиции (РПА Минюста России);</p> <p>- международная научно-практическая конференция «Приоритетные направления развития антикоррупционной политики в России и в мире», организованная и проведенная 10.12.2018 Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики».</p> <p>В соответствии с подпунктом «а» пункта 28 Национального плана противодействия коррупции на 2018–2020 годы (п. 6 Плана № 58/Пл) работники ПАО «Аэрофлот» прошли повышение квалификации по дополнительной профессиональной программе «Противодействие коррупции в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации», организованной Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, в проведении которой участвовали представители государственных органов, осуществляющих разработку, методическое обеспечение и надзор за реализацией антикоррупционной политики в России, в том числе Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Управления Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции, Управления Генеральной прокуратуры Российской Федерации по надзору за исполнением законодательства о противодействии коррупции.</p> <p>Кроме того, в целях обеспечения эффективного участия Российской Федерации в международных антикоррупционных</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>мероприятиях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- представитель ПАО «Аэрофлот» принял участие в семинаре Международной антикоррупционной академии (Австрия, г. Вена) в период с 04.10.2018 по 05.10.2018;</li> <li>- ПАО «Аэрофлот» осуществлена поддержка в части информационного освещения Международного молодежного конкурса социальной рекламы антикоррупционной направленности на тему «Вместе против коррупции!», проведенного Генеральной прокуратурой Российской Федерации в рамках деятельности Межгосударственного совета по противодействию коррупции.</li> </ul> <p>В целях разъяснений работникам ПАО «Аэрофлот» запретов, ограничений и требований, установленных антикоррупционным законодательством и нормативными правовыми документами ПАО «Аэрофлот» проводятся семинары с работниками структурных подразделений ПАО «Аэрофлот» (подп. «б» п. 28 Нацплана).</p>
1.5	<p>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».</p>	<p>Раскрывать информацию в объеме и порядке, которые установлены федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг.</p> <p>Раскрывать информацию акционерным обществам, включенным в прогнозный план приватизации.</p>	<p>Положение об организации информационного взаимодействия через Межведомственный портал по управлению государственной собственностью утверждено Советом директором ПАО «Аэрофлот» 04.04.2012 (протокол № 11).</p> <p>Отчеты о работе с акционерами и инвестиционным сообществом ежеквартально докладываются Совету директоров ПАО «Аэрофлот».</p> <p>Требования законодательства Российской Федерации о раскрытии информации соблюдаются в полном объеме, в том числе вся информация раскрывается на странице ПАО «Аэрофлот» в Интернете и в ленте новостей.</p> <p>Порядок предоставления и раскрытия информации о существенных фактах Общества и информации, относящейся к инсайдерской информации Общества, утвержден приказом от 05.03.2015 № 80.</p>
1.6	Абзац 7 пункта 2 протокола	Публиковать решения советов директоров, не	Выполняется в рамках требований действующего

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
	совещания у Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И. И. Шувалова от 03.10.2013 № ИШ-П13-98пр.	относящиеся к коммерческой тайне.	законодательства Российской Федерации о раскрытии информации. Протоколы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» размещаются в личном кабинете (далее – ЛК) ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.
1.7	Поручение Правительства Российской Федерации от 17.01.2017 № П17-1771.	О предоставлении: - до 06.02.2017 перечней руководящих работников, обязанных в соответствии с антикоррупционным законодательством предоставлять сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера; - до 30.04.2017 сведений о своих доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера, о доходах, расходах и обязательствах супруги (супруга) и несовершеннолетних детей за 2016 год.	Сведения предоставлены в установленный срок.
1.8	Поручение Правительства Российской Федерации от 04.09.2017 № П17-46158.	В целях разработки проекта нормативного правового акта, утверждающего перечень рассчитанных на большую перспективу организационно-правовых мер по повышению эффективности государственной антикоррупционной политики, до 01.10.2017 представить мотивированные предложения для включения в указанный перечень.	Предложения направлены в Аппарат Правительства Российской Федерации в установленный срок (исх. от 28.09.2017 № 09-943).
2	<b>Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг (Указ Президента Российской Федерации от 05.06.2015 № 287 «О мерах по дальнейшему развитию малого и среднего предпринимательства», постановление Правительства Российской Федерации от 11.12.2014 № 1352)</b>		
2.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 24.10.2013 № 6362п-П13.	Обеспечить эффективность взаимодействия заказчика с субъектами малого и среднего предпринимательства (далее – субъекты МСП), в том числе в части закупок инновационной продукции: 1. Создать Совещательный орган, отвечающий	Совещательный орган, отвечающий за общественный аудит

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>за общественный аудит эффективности проводимых закупок.</p> <p>2. Разработать Положение о Советательном органе, обеспечить открытость его деятельности.</p> <p>3. 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.</p> <p>4. Обеспечить максимальную открытость деятельности Советательного органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок.</p> <p>5. Сформировать соответствующий раздел в годовом отчете акционерного общества об эффективности закупок у субъектов малого и среднего бизнеса.</p> <p>6. Разработать с участием представителей Советательного органа, утвердить и ввести в действие Положение о порядке и правилах внедрения инновационных решений</p>	<p>эффективности проводимых закупок, создан (приказ от 19.06.2014 № 188), внесены изменения (приказ от 24.03.2016 № 91), персональный состав Советательного органа утвержден указанием от 18.12.2014 № 242/У, внесены изменения (указание от 15.12.2015 №240/У).</p> <p>Положение о Советательном органе, отвечающем за общественный аудит эффективности проводимых закупок, разработано и утверждено генеральным директором ПАО «Аэрофлот» (РИ-ГД-227, приложение к приказу от 19.06.2014 № 188).</p> <p>Система «одного окна» внедрена в эксплуатацию в апреле 2017 года. Предложения, поступающие в систему «одного окна», систематически рассматриваются на заседаниях Рабочей группы по инновационной деятельности (советательный орган) ПАО «Аэрофлот» и Советательного органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок.</p> <p>Информация о деятельности Советательного органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок, в том числе протоколы проведенных заседаний, публикуется в соответствующем разделе на сайте: <a href="http://www.aeroflot.ru/cms/content/soveshchatelnyiy-organ">http://www.aeroflot.ru/cms/content/soveshchatelnyiy-organ</a>.</p> <p>Раздел 3.12 «Закупочная деятельность» предусмотрен в годовом отчете Общества, размещенном на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» <a href="http://ir.aeroflot.ru/ru/akcioneram-i-investoram/">http://ir.aeroflot.ru/ru/akcioneram-i-investoram/</a>.</p> <p>Положения о порядке и правилах внедрения инновационных решений (РИ-ГД-303) утверждено приказом от 18.07.2016 № 248.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>в деятельность заказчика.</p> <p>7. Внести изменения в положение о закупках или иные распорядительные документы заказчика, в которых участниками закупок являются только субъекты МСП, предусматривающие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обязательное предоставление заказчиком права выбора субъектами МСП условий обеспечения заявки между банковской гарантией и денежным обеспечением, а также введение дополнительных (к банковской гарантии и денежному обеспечению) условий обеспечения заявки и предоставление субъектам малого и среднего предпринимательства возможности выбора условий обеспечения заявки;</li> <li>- обязательное осуществление заказчиком возврата обеспечения заявок в срок не более 7 рабочих дней со дня подведения итогов закупок всем участникам, относящимся к субъектам МСП, кроме занявших 1-е и 2-е место по итогам заявки;</li> <li>- обязательное осуществление заказчиком возврата обеспечения заявок субъектов МСП, занявших 1-е и 2-е место по итогам проведения закупок, в течение 7 рабочих дней после подписания договора;</li> <li>- возникновение обязательства заказчика по ограничению срока от даты подписания договора с субъектами МСП – не более 20 рабочих дней;</li> <li>- возникновение обязательства заказчика по установлению максимального срока оплаты выполненных работ после подписания закрывающих документов, по которым исполнителем выступает субъект</li> </ul>	<p>Изменения внесены. Положение о закупках, учитывающее особенности участия субъектов малого и среднего предпринимательства, утверждено Советом директоров 29.04.2016 (протокол № 16).</p> <p>В действующей редакции Положения о закупке (РИ-ГД-148) требования предусмотрены.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>МСП, – не более 10 рабочих дней, а для договоров, предусматривающих отложенный платеж, в качестве обеспечения обстоятельств поставщика (подрядчика, исполнителя) – не более 10 рабочих дней с момента исполнения обязательств, обеспеченных отложенным платежом;</p> <p>- введение возможности переуступки прав требования по договорам субъектов МСП с заказчиками в пользу финансово-кредитных организаций.</p> <p>8. Разработать и ввести для менеджмента заказчика обязательный критерий показателя эффективности – доля закупок у субъектов МСП, включая закупки инновационных товаров (работ, услуг), научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (далее – доля закупок). Доля закупок должна определяться на основании формируемой ежеквартально заказчиком статистической информации об участии субъектов МСП в закупках заказчиков, включая закупки инновационных товаров (работ, услуг), научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ. Разработать системные меры стимулирования (наказания) за выполнение (невыполнение) указанного критерия показателя эффективности для менеджмента (в увязке с финансовой эффективностью деятельности заказчика).</p> <p>9. Внести изменения в документы заказчика о формировании соответствующей статистической информации и введении в</p>	<p>Показатель применяется в перечнях КПЭ с 2014 года для руководителей уровня директоров департаментов, осуществляющих приобретение товаров, работ и услуг. В перечень КПЭ для целей премирования введен показатель «Выполнение плана по доле закупок у субъектов малого и среднего бизнеса» с удельным весом 5%. Показатель измеряется по результатам работы за год в целях исключения влияния сезонности на оценку закупок у субъектов МСП.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>число критериев показателей эффективности для топ-менеджмента заказчика обязательных параметров, характеризующих инновационное развитие компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- производительность труда с ростом не менее 5% в год, до достижения к 2018 году среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;</li> <li>- экономия энергетических ресурсов не менее 5% в год, до достижения к 2018 году среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний;</li> <li>- уровень экологичности производства товаров и выполнения работ на уровне не ниже значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний.</li> </ul>	<p>КПЭ «Производительность труда» (по Группе «Аэрофлот») включен в перечень КПЭ генерального директора/менеджмента ПАО «Аэрофлот» с 2015 года.</p> <p>КПЭ «Экономия энергетических ресурсов» и «Экологичность производства товаров и выполнения работ» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» с 2015 года и включены в перечни КПЭ директоров департаментов по направлению деятельности.</p>
2.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 07.12.2013 № 7377п-П13.	<p>Обеспечить эффективность взаимодействия заказчика с субъектами МСП, в том числе в части закупок инновационной продукции.</p> <p>1. 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%;</li> <li>- доля закупок в электронной форме в общем объеме, открытых конкурентных закупок, проведенных в 2016 году, составляет не менее 50%;</li> </ul>	<p>Выполняется с учетом специфики бизнеса Общества.</p> <p>Выполнено. В <b>2015</b> году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 48,296%.</p> <p>Выполнено. В <b>2016</b> году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 56,36%.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>-доля закупок в электронной форме в общем объеме, открытых конкурентных закупок, проведенных в <b>2017</b> году, составляет не менее 60%;</p> <p>-доля закупок в электронной форме в общем объеме, открытых конкурентных закупок, проведенных в <b>2018</b> году, составляет не менее 70%.</p> <p>2. 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% от ежегодного объема закупок вида стандартной продукции на закупки инновационной продукции, которая может быть замещена инновационной продукцией, разработанной субъектами МСП.</p> <p>3. Разработать пилотную программу партнерства с объединениями предпринимателей МСП.</p> <p>4. Разработать предложения для субъектов МСП по упрощению процедуры закупок у заказчиков путем сокращения, упрощения и приведения к стандартизированным формам документации, необходимой для участия субъектов малого и среднего</p>	<p>Выполнено. В <b>2017</b> году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 61,09%.</p> <p>Выполнено. В <b>2018</b> году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 88,36%.</p> <p>Дополнительно информируем, что все конкурентные процедуры закупки продукции на территории Российской Федерации проводятся только в электронной форме.</p> <p>Изменения внесены. Редакция Положения о закупке товаров, работ, услуг утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29.04.2016 (протокол № 16).</p> <p>Пилотная программа партнерства Общества с субъектами малого и среднего предпринимательства разработана и утверждена приказом генерального директора от 25.11.2015 № 408. По состоянию на 01.01.2018 к пилотной программе партнерства присоединились 35 субъектов МСП.</p> <p>Типовые формы закупочных документаций с учетом особенностей участия субъектов малого и среднего предпринимательства приводятся в соответствие с вновь изданной редакцией Положения о закупке (РИ-ГД-148), утвержденной Советом директоров от 22.01.2019.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>предпринимательства в закупках заказчиков.</p> <p>5. Разработать методику определения жизненного цикла продукции, работ, услуг, являющихся предметом закупки.</p> <p>6. 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».</p> <p>7. 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.</p>	<p>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).</p> <p>Выполняется в соответствии с утвержденной Методикой определения жизненного цикла продукции.</p> <p>Выполняется в соответствии с утвержденной Методикой определения жизненного цикла продукции</p>
2.3	<p>Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2015 № 2258-р, Постановление Правительства Российской Федерации от 29.10.2015 № 1169.</p>	<p>Об оценке соответствия требованиям законодательства Российской Федерации, предусматривающим участие субъектов малого и среднего предпринимательства в закупке, акционерным обществом «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» проектов планов закупок товаров, работ, услуг, проектов планов закупок инновационной продукции, высокотехнологичной продукции, лекарственных средств, проектов изменений,</p>	<p>Проект плана закупок товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот» на 2019 год размещен в единой информационной системе 24.12.2018 № 2180317776 (уведомление № П2180317776001101) и соответствует требованиям законодательства Российской Федерации (заключение АО «Корпорация «МСП» от 24.12.2018 № ОЗС-25455/2018).</p> <p>Все изменения в план размещались в единой информационной системе своевременно и, по заключениям АО «Корпорация «МСП», соответствуют требованиям законодательства Российской Федерации.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		вносимых в такие планы, до их утверждения.	
<b>3</b>	<b>О закупочной деятельности</b>		
3.1	<p>Пункт 2 Перечня поручений Правительства Российской Федерации от 12.12.2015 № ДМ-П9-8413 по вопросу нормирования закупочной деятельности и разработке соответствующих нормативов по закупке товаров, работ и услуг.</p> <p>Поручение Правительства Российской Федерации от 19.04.2016 № 2793п-П13 (вх. от 17.05.2016 № 3773).</p>	<p>Обеспечить:</p> <p>1. В срок до 30.04.2016 – разработку и принятие нормативов закупок товаров, работ, услуг. Нормативы закупок должны предусматривать предельные цены указанных товаров, работ, услуг и (или) требования к количеству, потребительским свойствам и иным характеристикам указанных товаров, работ, услуг. Такие нормативы должны обеспечивать удовлетворение потребностей заказчиков, но не приводить к закупкам товаров, работ, услуг с избыточными потребительскими свойствами.</p> <p>2. В срок до 30.04.2016 – размещение нормативов закупок на официальных сайтах АО в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.</p> <p>3. С 01.05.2016 – обязательное применение нормативов закупок при планировании осуществления хозяйственной деятельности.</p> <p>4. Проведение на ежегодной основе, начиная с 2017 года (по итогам 2016 отчетного финансового года), мониторинга результатов осуществления АО закупочной деятельности, в том числе в части соблюдения утвержденных плана закупок и соответствующих нормативов по закупке товаров, работ и услуг для нужд АО, а также в части соответствия целевого назначения приобретаемых АО товаров, работ и услуг уставной деятельности АО.</p> <p>5. На ежегодной основе – корректировку (актуализацию) нормативов закупки товаров, работ и услуг для нужд АО.</p>	<p>Перечень отдельных видов товаров, работ, услуг, для которых установлены требования к потребительским свойствам и иным характеристикам, утвержден приказом генерального директора от 23.08.2016 № 296.</p> <p>Перечень размещен на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» в информационно-телекоммуникационной сети Интернет (подраздел «Документация» раздела «Торги и закупки»).</p> <p>Отчет «О закупочной деятельности» на ежеквартальной основе представляется Правлению и Совету директоров ПАО «Аэрофлот», а также проводится ежегодный мониторинг закупочной деятельности Ревизионной комиссией с обязательным докладом председателя Конкурсной комиссии и директора департамента управления закупочной деятельностью.</p> <p>Ежеквартально организуется заседание Сопроводительного органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок ПАО «Аэрофлот». Протоколы заседаний размещаются в открытом доступе.</p> <p>Корректировка в приказ не требуется (приказ № 296 от 23.08.2016).</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		Распространить данные требования на свои дочерние и зависимые общества.	Требования распространяются на ДЗО, которые организуют согласование отчетов о закупочной деятельности.
3.2	<p>Поручение Правительства Российской Федерации от 05.09.2016 № 6558п-П13 «О внесении изменений в закупочную политику компании в части инновационных строительных материалов» (вх. от 12.09.2016 № 6855).</p>	<p>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внесение изменений в закупочную политику в части установления приоритета закупкам российских инновационных строительных материалов;</li> <li>- внесение изменений в закупочную политику в части возможности заключения долгосрочных контрактов с российскими производителями строительных материалов под гарантированные объемы поставок будущих периодов инновационных строительных материалов, а также с производителями, оформившими в установленном порядке специальные инвестиционные контракты на освоение производства данной продукции;</li> <li>- распространение положений настоящих директив на дочерние общества АО.</li> </ul>	<p>В Положении о закупке товаров, работ, услуг отражена приоритетность закупкам российских инновационных строительных материалов и возможности заключения долгосрочных контрактов с российскими производителями строительных материалов под гарантированные объемы поставок будущих периодов инновационных строительных материалов, а также с производителями, оформившими в установленном порядке специальные инвестиционные контракты на освоение производства данной продукции (пункт 6.1.2.8). Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 17.10.2016 (протокол № 3) утверждена соответствующая редакция Положения о закупке товаров, работ, услуг (РИ-ГД-148Е). В настоящий момент действует редакция Положения РИ-ГД-148G, учитывающая вышеуказанные положения. В настоящий момент действует редакция Положения РИ-ГД-148, учитывающая вышеуказанные положения.</p> <p>Директивы выполняются ДЗО в соответствии с поручением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 17.10.2016 (протокол № 3).</p>
3.3	<p>Поручение Правительства Российской Федерации от 11.10.2016 № 7704п-П13 «О расширении практики использования факторинга при исполнении договоров на поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг)» (вх. от 17.10.2016 № 7711).</p>	<p>Внести изменения в Положение о закупке Общества в части установления порядка использования уступки права требования (факторинга) при исполнении договоров (выполнение работ, оказание услуг), заключенных Обществом с субъектами малого и среднего предпринимательства, по результатам осуществления закупок способами, определенными положением о закупке, за исключением торгов согласно положениям гражданского законодательства Российской Федерации.</p>	<p>Изменения предусмотрены редакцией Положения о закупке товаров, работ, услуг (РИ-ГД-148G) утвержденной Советом директоров 28.09.2017 (протокол № 3):</p> <p>«Пункт 6.1.5. При проведении закупок, участниками которых являются только субъекты малого и среднего предпринимательства, заказчику необходимо обеспечить:</p> <p>е) введение возможности обеспечения переуступки прав требования по договору закупки с обязательным включением в данный договор условий, предусмотренных п. 20.23 РИ-ГД-148X, в пользу коммерческой организации (далее – финансовый агент), заключивший с субъектом малого или среднего предпринимательства договор финансирования под уступку денежного требования (далее – договор факторинга)». В действующей редакции Положения о закупке (РИ-ГД-148)</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			соответствующий порядок предусмотрен п. 19.24.
<b>4</b>	<b>О долгосрочном планировании и повышении эффективности деятельности государственных компаний (Перечень Поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013)</b>		
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: - разработку и утверждение долгосрочной программы развития (далее – ДПР); - проведение аудита реализации ДПР и утверждение стандарта проведения такого аудита; - внесение изменений в положение о вознаграждении единоличного исполнительного органа.	Стратегия (Долгосрочная программа развития, далее – ДПР) Группы «Аэрофлот» до 2025 года утверждена решением Совета директоров от 02.12.2014 (протокол № 8) и актуализируется в соответствии с Методическими рекомендациями Росимущества по подготовке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных предприятий от 2014 года. Актуальная версия ДПР Группы «Аэрофлот» одобрена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7). Стандарт проведения аудиторской проверки реализации ДПР Группы «Аэрофлот» и Техническое задание для проведения аудита реализации ДПР Группы «Аэрофлот» разработаны и утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29.01.2015 (протокол № 10). Положение об актуализации и управлении реализацией Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» утверждено приказом от 27.03.2017 № 126, обновлено приказом от 26.04.2018 № 182. Отчеты о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и о достижении утвержденных ключевых показателей эффективности за 2017 и 2018 год рассматриваются и утверждаются Советом директоров ПАО «Аэрофлот» ежеквартально (протоколы от 28.09.2017 № 3, от 21.12.2017 № 7, от 05.07.2018 № 1, от 27.09.2018 № 5). Аудиторская проверка реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2016 год проведена АО «БДО Юникон», отчет рассмотрен Советом директоров

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>ПАО «Аэрофлот» 20.04.2017 (протокол № 14). Аудиторская проверка реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2017 год проведена АО «БДО Юникон», отчет рассмотрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26.04.2018 (протокол № 13).</p> <p>Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот» и перечень ключевых показателей утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.04.2016 (протокол № 15) и введены в действие приказом от 28.06.2016 № 203; актуализированное Положение о КПЭ утверждено Советом директоров 29.05.2018 (протокол № 15).</p> <p>Техническое задание для проведения аудиторской проверки реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и выполнения КПЭ за 2017 год утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26.10.2017 (протокол № 4). Техническое задание для проведения аудиторской проверки реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и выполнения КПЭ за 2018 утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 27.09.2017 (протокол № 5).</p> <p>Актуализированная Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» на период 2018–2022 годов одобрена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7).</p>
4.2	<p>Поручение Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013.</p> <p>Методика анализа результатов внедрения внутренних нормативных документов, принятых в рамках исполнения перечня Поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013 (разработана)</p>	<p>1. В АО должны быть разработаны и утверждены: - Стратегия развития. - Долгосрочная программа развития (ДПР).</p>	<p>Долгосрочная программа развития (далее – ДПР) Группы «Аэрофлот» до 2025 года утверждена решением Совета директоров от 02.12.2014 (протокол № 8) и актуализируется в соответствии с Методическими рекомендациями Росимущества по подготовке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных предприятий от 2014 года. Актуализированная Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» на период 2018–2022 годов одобрена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7).</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
	<p>Минэкономразвития России).</p> <p>Поручение Правительства Российской Федерации от 06.04.2015 № 2007п-П13.</p> <p>Поручение Президента Российской Федерации от 26.04.2016 № Пр-769.</p> <p>Поручение Правительства Российской Федерации от 10.05.2016 № ИШ-П13-2747 (пункт 1).</p> <p>Поручение Правительства Российской Федерации от 20.07.2016 № АД-П36-4292 (пункт 6).</p> <p>Поручение Правительства Российской Федерации от 30.12.2016 № ИШ-П13-8144.</p>	<p>- Порядок разработки и принятия стандартов аудита реализации ДПР.</p> <p>- Положение о ключевых показателях эффективности (КПЭ).</p> <p>- Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов.</p> <p>- Инвестиционная программа.</p> <p>- Положение о внутреннем аудите.</p> <p>- Положение о системе управления качеством.</p>	<p>Стратегия Группы «Аэрофлот» утверждена решением Совета директоров от 27.09.2018 (протокол № 5).</p> <p>Стандарт проведения аудиторской проверки реализации ДПР Группы «Аэрофлот» утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29.01.2015 (протокол № 10).</p> <p>Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот» и перечень ключевых показателей утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.04.2016 (протокол № 15) и введены в действие приказом генерального директора от 28.06.2016 № 203. Актуализированное Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот» утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2017 (протокол № 3) и введено в действие приказом от 22.11.2017 № 452. Актуализированное Положение о КПЭ утверждено Советом директоров 29.05.2018 (протокол № 15).</p> <p>Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2015 (протокол № 8); введен в действие приказом от 19.05.2016 № 153.</p> <p>Инвестиционная программа Группы «Аэрофлот» входит в состав ДПР Группы «Аэрофлот», а также утверждается в составе ежегодного бюджета. Так, инвестиционная программа на 2019 год утверждена решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 13.12.2018 (протокол № 10).</p> <p>Положение о внутреннем аудите в Группе «Аэрофлот» утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 01.10.2015 (протокол № 4).</p> <p>Руководство по качеству деятельности действует</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>- Положение о порядке разработки и выполнения программ инновационного развития.</p> <p>- Положение о порядке формирования и использования фондов спонсорской поддержки и благотворительности.</p> <p>- Программа инновационного развития.</p>	<p>в ПАО «Аэрофлот» с 15.05.2004 (№ 16/И от 06.05.2014), в новой редакции утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 02.02.2018 (протокол № 9).</p> <p>Выполнено. Положение о порядке разработки (актуализации) и выполнения Программы инновационного развития утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26.11.2015 (протокол № 7). В связи с завершением консолидации дочерних авиационных компаний взамен Положения о порядке разработки и выполнения Программы инновационного развития» разработано новое «Положение о порядке разработки (актуализации) и выполнения Программы инновационного развития» РИ-ГД-285 и утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 31.10.2018 (протокол № 7). Положение размещено на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью, анкета актуализирована.</p> <p>Положение о порядке формирования и использования фонда благотворительности введено в действие приказом от 16.03.2016 № 74, в новой редакции утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2017 (протокол № 3). Положение о порядке формирования и использования фонда спонсорской поддержки введено в действие приказом от 29.03.2016 № 94, в новой редакции утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2017 (протокол № 3).</p> <p>Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года разработана, согласована с федеральными органами исполнительной власти Межведомственной комиссией по технологическому развитию президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России в порядке, предусмотренном Положением, и утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.08.2016 (протокол № 1). В связи с завершением консолидации дочерних авиакомпаний и по результатам исполнения директивы о проведении сопоставления</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>- Положение о закупках.</p> <p>- Положения о комитетах при совете директоров.</p>	<p>уровня технологического развития ПАО «Аэрофлот» в сравнении с ведущими компаниями-конкурентами (аналогами) Советом директоров ПАО «Аэрофлот» принято решение об актуализации Программы инновационного развития в срок до 31.01.2019.</p> <p>Актуализация Программы инновационного развития в редакции 2018 года завершена, итоги рассмотрены Правлением и Советом директоров (Протокол № 12 от 07.02.2019). Советом директоров дано поручение об актуализации в 2019 году программы инновационного развития во исполнение Протокола заседания Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию под председательством Д. А.Медведева № 2 от 22.10.2018 – «до 31 декабря 2019 года обеспечить актуализацию ПИР компаний с государственным участием на период до 2024 года с учетом мероприятий и целевых показателей национальных проектов (программ) «Наука», «Образование», «Цифровая экономика Российской Федерации», «Международная кооперация и экспорт», «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», «Повышение производительности труда и поддержка занятости», Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации до 2035 года, планов мероприятий (дорожных карт) Национальной технологической инициативы».</p> <p>Положение о закупке товаров, работ, услуг действует в ПАО «Аэрофлот» с 04.04.2012, новая редакция Положения утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 22.01.2019 (РИ-ГД-148, протокол № 11).</p> <p>Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Аэрофлот» утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 23.12.2016 (протокол № 8). Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот» утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.01.2016 (протокол № 10).</p> <p>Положение о Комитете по стратегии Совета директоров ПАО</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>- Положения о вознаграждении руководства АО, членов совета директоров, членов ревизионной комиссии, включая раздел обеспечения системы соответствия вознаграждения и ответственности единоличных исполнительных органов АО достижению плановых значений результативности их деятельности, определенных ДПР.</p> <p>- Положение по реализации непрофильных активов.</p> <p>- Программа отчуждения непрофильных активов.</p> <p>-Программа энергосбережения и энергоэффективности.</p> <p>- Порядок применения добровольных механизмов экологической ответственности.</p> <p>- Положение о системе управления рисками.</p>	<p>«Аэрофлот» утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.05.2018 (протокол № 14).</p> <p>Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» утверждено годовым собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 26.06.2017 (протокол № 40).</p> <p>В ПАО «Аэрофлот» действует Программа отчуждения непрофильных активов, которая содержит порядок определения и оценки непрофильных активов, а также способы и порядок их реализации.</p> <p>Программа отчуждения непрофильных активов ОАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров ОАО «Аэрофлот» 26.07.2012 (протокол № 1). Актуализированная Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7).</p> <p>Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности ОАО «Аэрофлот» до 2020 года одобрена Советом директоров ОАО «Аэрофлот» 18.08.2008 (протокол № 2).</p> <p>Порядок применения добровольных механизмов экологической ответственности установлен Руководством по экологическому менеджменту, утвержденным 30.01.2010. Актуализированное Руководство по экологическому менеджменту утверждено и введено в действие приказом от 10.02.2016 № 39.</p> <p>Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот»</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>2. Ежегодно в срок до 01 марта направлять в ФОИВ анализ результатов внедрения внутренних документов.</p> <p>3. Включение 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).</p> <p>4. Представлять на ежеквартальной основе Обществом, а также его дочерними и зависимыми организациями отчеты 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</p>	<p>утверждено решением Совета директоров от 21.12.2017 (протокол № 7). Реестр рисков Группы «Аэрофлот», Карта рисков Группы «Аэрофлот», Декларация риск-аппетита Группы «Аэрофлот» утверждаются Советом директоров ежегодно (протокол от 21.12.2017 № 7, протокол от 13.12.2018 № 10).</p> <p>Отчет об исполнении Перечня Поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013 направлен в Минтранс России в установленный срок (исх. № 401-28 от 01.03.19).</p> <p>Анкеты и информация о разработке и утверждении обязательных внутренних документов ПАО «Аэрофлот» в виде интерактивных форм размещены в ЛК ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.</p> <p>Годовой отчет о реализации ДПР Группы «Аэрофлот» за 2017 год подготовлен с учетом исполнения директив, одобрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26.04.2018 (протокол № 13) и утвержден общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 25.06.2018.</p> <p>Отчет об использовании фонда спонсорской поддержки за период с I кв. 2016 года по III кв. 2018 года приведен в соответствующем разделе (п. 21 Поручений) Межведомственного портала по управлению государственным имуществом в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
4.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 20.07.2016 № АД-ПЗ6-4292.	<p>2015 года).</p> <p>Обеспечить утверждение советами директоров планов, предусматривающих рассмотрение на заседаниях советов директоров (с предварительным рассмотрением на комитете по кадрам вознаграждениям и на комитете по инвестициям, начиная с ближайшего отчетного периода 2016 году), следующих вопросов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ежеквартальная отчетность по исполнению ДПР и достижению КПЭ;</li> <li>- оценка ожидаемых значений КПЭ, анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от плановых целевых показателей;</li> <li>- план компенсирующих мероприятий в случае наличия существенных отклонений фактических значений КПЭ от плановых;</li> <li>- утверждение размера квартального и годового вознаграждения по итогам исполнения КПЭ</li> </ul>	<p>Вопросы включены в план работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» на 2018–2019 годы и рассматриваются (по итогам отчетного периода).</p> <p>Отчеты о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и о достижении утвержденных ключевых показателей эффективности рассматриваются и утверждаются Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на ежеквартальной основе (ежеквартальные отчеты). Ежеквартальные отчеты о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2018 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протоколы от 05.07.2018 № 1, от 27.09.2018 № 5).</p> <p>Ежеквартальные отчеты о достижении утвержденных ключевых показателей эффективности содержат оценку ожидаемых значений КПЭ, анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от плановых целевых показателей, план компенсирующих мероприятий (в случае наличия существенных отклонений фактических значений КПЭ от плановых). Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утверждает размер премиального фонда руководства ПАО «Аэрофлот» по итогам исполнения КПЭ за отчетный период</p>
<b>5</b>	<b>О разработке (актуализации) программ инновационного развития. Методические указания по корректировке ПИР утверждены заместителем Председателя Правительства Российской Федерации А. В. Дворковичем (№ АД-ПЗ6-621 от 09.02.2016)</b>		
5.1	Протокол заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России от 17.04.2015 № 2 (раздел 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).	<p>Выполнено. Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года разработана, согласована с федеральными органами исполнительной власти, одобрена Межведомственной комиссией по технологическому развитию президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России в установленном порядке.</p> <p>Выполнено. Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года разработана, согласована</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
5.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 03.03.2016 № 1471п-П13.	<p>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- утверждение программы инновационного развития, разработанной (скорректированной) на основании методических указаний, утвержденных Поручением № ДМ-П36-7563 и в порядке, предусмотренном Положением, утвержденным Поручением № ДМ-П36-7563;</li> <li>- ежегодное представление отчетов о выполнении программ инновационного развития в федеральные органы исполнительной власти в соответствии с Положением.</li> </ul>	<p>с федеральными органами исполнительной власти, Межведомственной комиссией по технологическому развитию президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России в порядке, предусмотренном Положением, и утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.08.2016 (протокол № 1). Отчет о выполнении Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот» за 2017 год утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26.04.2018 (протокол № 13) и направлен в федеральные органы исполнительной власти в соответствии с Положением. Отчет за 2018 год в настоящее время в процессе формирования, срок направления в федеральные органы исполнительной власти – 01.05.2019.</p> <p>КПЭ «Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)» с 2016 года включен в перечень КПЭ долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и КПЭ высшего руководства ПАО «Аэрофлот» и учитывается при определении размера премирования высшего руководства (включая генерального директора) за выполнение КПЭ за отчетный период. Для реализации решений, принятых на заседании Межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России разработан Перечень Поручений (№ 47/Пл от 30.06.2017).</p>
5.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 03.03.2016 № 1472п-П13.	<p>Обеспечить включение начиная с 2016 года интегрального ключевого показателя эффективности инновационной деятельности в перечень ключевых показателей эффективности долгосрочных программ развития, а также в перечень ключевых показателей эффективности высшего руководства и учет начиная с 2016 года данного показателя при определении величины стимулирующей части вознаграждения представителей руководства Общества, включая единоличный исполнительный орган Общества.</p>	<p>Выполнено Итоговая оценка качества ПИР ПАО «Аэрофлот» в 2017 году согласно протоколу заседания МВК от 15.02.2017 № 3-Д01 составила 95,33%. Результаты независимой оценки качества актуализации ПИР, а также предложения по повышению качества подготовки и реализации ПИР рассмотрены на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот»</p>
5.4	Протокол заседания Межведомственной рабочей	Пункт 4 раздела I.	

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
	<p>группы по реализации приоритетов инновационного развития президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России под председательством заместителя Председателя Правительства Российской Федерации А. В. Дворковича от 14.04.2017 № 1 (вх. № 3912 от 17.05.2017).</p>	<p>Обеспечить рассмотрение на заседаниях советов директоров рейтинга, а также предложений руководства госкомпаний по повышению качества подготовки и реализации их программ инновационного развития (далее – ПИР).</p> <p>Пункт 2 раздела II. Утверждены состав и целевые значения на 2017 год для показателей, входящих в состав ИКПЭ ниже фактических значений за 2014–2016 годы. До 01.03.2018 обеспечить согласование целевых значений ИКПЭ на 2018 год для показателей на уровне не ниже чем среднее за прошедшие пять лет (2013–2017 годы).</p> <p>Пункт 9 раздела III. Обеспечить: 1. Сопоставление уровня своего технического развития и текущих значений КПЭ с уровнем развития и показателями ведущих зарубежных компаний-аналогов.</p> <p>2. До 01.12.2017 разработку предложений по составу и значениям ИКПЭ на 2019 год на основании указанной оценки и представление их на согласование в федеральные органы исполнительной власти.</p> <p>Пункт 15 раздела III. По итогам пересмотра стратегий развития</p>	<p>28.09.2017 (протокол № 3).</p> <p>Выполнено. Состав и целевые значения на 2017 год для показателей, входящих в состав ИКПЭ, утверждены протоколом заседания МРГ от 14.04.2017 № 1.</p> <p>Выполнено. Состав и целевые значения на 2018 год для показателей, входящих в состав ИКПЭ, утверждены протоколом заседания МРГ от 27.02.2018 № 1.</p> <p>Выполнено. 27.12.2017 заключен договор с МГУ имени М. В. Ломоносова на НИР «Бенчмаркинг уровня инновационного развития ПАО «Аэрофлот» в сравнении с ведущими компаниями-конкурентами (аналогами)» с целью включения его результатов в ПИР. Сопоставление уровня технологического развития и текущих значений КПЭ ПАО «Аэрофлот» с уровнем развития и показателями ведущих зарубежных компаний-аналогов проведено. Итоги рассмотрены Правлением и Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 31.10.2018 (протокол № 7).</p> <p>Выполнено. Предложения по составу и значениям ИКПЭ на 2019 год рассмотрены Советом директоров 31.10.2018 и направлены в федеральные органы исполнительной власти.</p> <p>На основании проведенного сопоставления уровня технического развития и текущих значений КПЭ ПАО «Аэрофлот» с уровнем развития и показателями ведущих зарубежных компаний-аналогов пересмотра стратегии и ДПР не требуется. Предложения одобрены Советом директоров 31.10.2018.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		отраслей экономики обеспечить актуализацию своих стратегий, ДПР, КПЭ и ПИР.	
5.5	Поручение Правительства Российской Федерации от 27.04.2018 № 3262п-П13.	<p>Обеспечить:</p> <p>1. Проведение сопоставления Обществом уровня своего технологического развития и текущих значений ключевых показателей эффективности с уровнем развития и показателями ведущих зарубежных компаний-аналогов в соответствии с Методическими рекомендациями по сопоставлению уровня технологического развития и значений ключевых показателей эффективности акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций, государственных компаний и федеральных государственных унитарных предприятий с уровнем развития и показателями ведущих компаний-аналогов, одобренными Межведомственной рабочей группой по реализации приоритетов инновационного развития президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России (далее – МРГ) (протокол от 19.09. 2017 № 2).</p> <p>2. Направление в Минэкономразвития России и федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий координацию деятельности Общества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- результатов сопоставления уровня технологического развития;</li> <li>- предложений по корректировке программы инновационного развития и долгосрочной программы развития;</li> <li>- предложений по составу и значениям интегрального ключевого</li> </ul>	<p>Результаты сопоставления уровня технологического (инновационного) развития ПАО «Аэрофлот» в сравнении с ведущими компаниями-конкурентами (аналогами) утверждены Советом директоров 31.10.2018 (протокол № 7) .</p> <p>Информация направлена в Минтранс России</p> <p>(исх. от 17.10.2018 № 511-75, исх. от 01.11.2018 № 511-88, исх. от 10.12.2018 № 511-104)</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>показателя эффективности (далее – ИКПЭ) на 2019 год.</p> <p>Представление материалов, указанных в пункте 2 данных директив, в срок до 1 ноября 2018 года.</p>	
<b>6</b>	<b>О внедрении системы премирования руководителей на основе ключевых показателей эффективности их деятельности исходя из необходимости снижения операционных расходов (затрат) не менее чем на 2–3% ежегодно (Перечень Поручений Президента Российской Федерации от 05.12.2014 № Пр-2821)</b>		
6.1	<p>Поручение Правительства Российской Федерации от 04.07.2016 № 4750п-П13.</p>	<p>О принятии решений, обеспечивающих:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в месячный срок разработку (актуализацию) комплекса мер (перечня мероприятий) в рамках долгосрочной программы развития, направленных на достижение значения показателя снижения операционных расходов (затрат) в 2016 г. не менее чем на 10% с учетом необходимости выполнения мероприятий, указанных в директивах Правительства Российской Федерации от 16.04.2015 № 2303п-П13, в том числе в дочерних обществах (при наличии);</li> <li>- ежеквартальное рассмотрение на заседании советов директоров (наблюдательных советов) отчетов менеджмента о ходе реализации комплекса мер (перечня мероприятий) по сокращению операционных расходов (затрат);</li> <li>- ежеквартальное представление в отраслевой федеральный орган исполнительной власти отчетов Обществ о ходе реализации комплекса мер (перечня мероприятий) по сокращению операционных расходов (затрат), рассмотренных и одобренных советами директоров (наблюдательными советами).</li> </ul>	<p>Комплекс мер (перечень мероприятий), направленных на достижение значения показателя снижения операционных расходов (затрат) Группы «Аэрофлот» не менее чем на 2–3% ежегодно, а также определение целевых показателей реализации указанных мероприятий приведены в соответствующем разделе ДПР от 19.06.2015; обновление от 21.12.2017 (протокол № 7).</p> <p>В соответствии с Поручением Правительства о снижении операционных расходов (затрат) в 2016 году не менее чем на 10% Программа оптимизации операционных расходов Группы актуализирована 02.11.2016.</p> <p>Перечень мероприятий, направленных на снижение операционных расходов (затрат) в 2016 году, рассмотрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 20.04.2017 и выполнен в полном объеме (протокол № 14).</p> <p>На 2017 год утвержден КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот») (приказ от 30.12.2016 № 465). Достижение целевых КПЭ регламентируется Положением о КПЭ деятельности ПАО «Аэрофлот» и не требует разработки отдельных мероприятий. Значения показателя операционных расходов (затрат) включены в систему КПЭ Группы «Аэрофлот».</p> <p>С учетом сезонности авиаперевозок показатель устанавливается на годовом лаге. По итогам квартала информация по показателю размещается на Межведомственном портале Росимущества. Для подтверждения достижения целевого показателя на ежеквартальной основе на Совет директоров представляется отчет по исполнению бюджета Группы «Аэрофлот». Начиная с</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			2018 года уже с I квартала инвестиционному сообществу представляется отчетность по динамике показателей по сравнению с предыдущим соответствующим периодом.
7	<b>Об отчуждении непрофильных активов (абзац 4, подпункта «в», пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике», Поручения Правительства Российской Федерации от 31.01.2014 № ИШ-П13-668 и от 19.11.2014 № ДМ-П13-8542, Поручение Президента Российской Федерации В. В. Путина от 22.02.2016 № 348)</b>		
7.1	<p>Абзац 4 подпункта «в» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике».</p> <p>Поручение Правительства Российской Федерации от 07.07.2016 № 4863п-П13.</p> <p>Методические указания по выявлению отчуждения непрофильных активов (одобрены Поручением Правительства Российской Федерации от 07.07.2016 № ИШ-П13-4065).</p> <p>Методические рекомендации по выявлению и отчуждению непрофильных активов (утверждены распоряжением Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 894-р).</p>	<p>1. Разработать (актуализировать) программы отчуждения непрофильных активов АО и реестр непрофильных активов АО в соответствии с методическими указаниями.</p> <p>2. Утвердить программу (изменений в программу) и реестр непрофильных активов.</p> <p>3. Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- утверждение ежегодного плана по исполнению программы отчуждения непрофильных активов АО с его ежеквартальной детализацией и последующим размещением на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью;</li> <li>- ежеквартальное рассмотрение на заседании советов директоров (наблюдательных советов) отчетов АО о ходе исполнения программы с обязательным размещением соответствующих материалов, подписанных уполномоченным лицом АО, на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью;</li> <li>- своевременное и качественное представление всей необходимой информации, установленной Росимуществом, о ходе реализации</li> </ul>	<p>Программа отчуждения непрофильных активов утверждена решением Совета директоров ОАО «Аэрофлот» от 26.07.2012 (протокол № 1).</p> <p>Актуализированная Программа отчуждения непрофильных активов (включая Реестр непрофильных активов и План мероприятий по реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот») утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 17.10.2016 (протокол № 3).</p> <p>Актуализированная с учетом Методических рекомендаций по выявлению отчуждения непрофильных активов Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот», Реестр непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» (приложение 1 к Программе), План мероприятий по реализации непрофильных активов (приложение 2 к Программе) утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7).</p> <p>Информация о ходе исполнения программы непрофильных активов ежеквартально размещается в ЛК ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение № 10. Оптимизация структуры непрофильных активов» в установленные сроки с 2015 года.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>непрофильных активов на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью;</p> <p>- распространение положений настоящих директив на дочерние общества АО.</p>	<p>Среди дочерних компаний была проведена проверка активов, в соответствии с которой в АК «Россия» были выявлены непрофильные активы, которые были занесены в Программу отчуждения непрофильных активов АК «Россия» (СД АК «Россия» от 31.03.2017). Советом директоров АК «Россия» принято решение о ежеквартальном рассмотрении отчета о ходе реализации Программы 12.07.2017. Соответствующие материалы своевременно рассматриваются Советом директоров АК «Россия»</p>
7.2	<p>Поручение Правительства Российской Федерации от 18.09.2017 № 6604п-П13.</p>	<p>До 01.11.2017 г. обеспечить внесение изменений в трудовой договор с единоличным исполнительным органом акционерного общества (лицом, осуществляющим его обязанности) в части включения в него положений о персональной ответственности за несвоевременное размещение информации или размещение недостоверной информации о реализации непрофильных активов на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.</p>	<p>Решение о внесении изменений в трудовой договор с генеральным директором ПАО «Аэрофлот» принято Советом директоров 01.02.2018 (протокол № 8).</p>
<b>8</b>	<b>Об управлении правами на результаты интеллектуальной деятельности</b>		
8.1	<p>Поручение Правительства Российской Федерации от 04.02.2014 № ИШ-П8-800.</p> <p>Рекомендации по управлению правами на</p>	<p>1. 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.</p>	<p>Выполнено. Положение по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (РИ-ГД-224) утверждено приказом от 29.07.2016 № 263. В 2018 году разработано новое Положение по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (взамен Положения по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности, утвержденного</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
	<p>результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД) в организациях (одобрены Поручением Правительства Российской Федерации от 25.08.2017 № ИШ-П8-5594).</p>	<p>2. Определить должностное лицо, которое несет ответственность за эффективное функционирование системы управления правами на РИД, реализацию Основных положений и Плана.</p>	<p>приказом от 29.07.2016 № 263) в соответствии с Рекомендациями. Положение утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2018 (протокол № 6).          Разработан и утвержден План мероприятий по оформлению прав на результаты интеллектуальной деятельности, выявленные в рамках аудита в декабре 2016 года (№ 511-6/Пл от 12.12.2017).          Бизнес-процесс «Управление правами на результаты интеллектуальной деятельности» (БП-511-003) утвержден 31.03.2017.</p> <p>Выполнено. Обязанность по реализации Положения по управлению правами на РИД возложена на заместителя генерального директора по работе с клиентами.</p>
8.2	<p>Поручение Правительства Российской Федерации от 12.12.2017 № 9177п-П13.</p>	<p>Обеспечить:          1. Проведение анализа управления правами на РИД в соответствии с Рекомендациями.</p> <p>2. Разработку программы или в случае</p>	<p>Выполнено. Вопрос об управлении правами на РИД рассмотрен на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 02.02.2018 (протокол № 9).          Проведен анализ системы управления правами на результаты интеллектуальной деятельности в ПАО «Аэрофлот» в соответствии с Рекомендациями по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности в организациях, одобренных Поручением Правительства Российской Федерации от 25.08.2017 № ИШ-П8-559; результаты анализа представлены на рассмотрение Совета директоров.          Результаты приняты к сведению Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2018 (протокол № 6).</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>необходимости корректировку действующей программы по управлению правами на РИД.</p> <p>3. Размещение и последующую актуализацию информации о реализации программы по управлению правами на РИД на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.</p>	<p>Выполнено. Разработано новое Положение по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (взамен Положения по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (РИ-ГД-224), утвержденного приказом от 29.07.2016 № 263) в соответствии с Рекомендациями. Положение утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2018 (протокол № 6).</p> <p>Выполнено. Положение по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности размещено на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью, анкета актуализирована.</p>
8.3	<p>Директива Правительства Российской Федерации от 30.08.2018 № 7050п-П13 (вх. от 17.09.2018 № 8901).</p>	<p>О проведении инвентаризации прав на результаты интеллектуальной деятельности с целью последующей организации мероприятий по обеспечению выявленных результатов, права на которые принадлежат АО, правовой охраной, постановке прав на баланс в качестве нематериальных активов для последующего введения в экономический оборот и при необходимости по оценке стоимости прав на них.</p>	<p>Выполнено. Вопрос рассмотрен на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2018 (протокол № 6). Правлению поручено в 2019 году провести инвентаризацию РИД. На 2019 год запланировано проведение работ по инвентаризации РИД (в настоящее время материалы по проекту направлены на одобрение Правления). По итогам Правления будут проведены закупочные процедуры по выбору исполнителя.</p>
<b>9</b>	<b>О поэтапном замещении закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг)</b>		
9.1	<p>Директивы Правительства Российской Федерации от 11.07.2016 № 4972п-П13 (вх. от 25.07.2016 № 5553).</p>	<p>Обеспечить:</p> <p>1. Внесение изменений в Положение о закупочных процедурах, проводимых для нужд АО, предусматривающих следующее:</p> <p>1.1. В требованиях к предмету закупки и иных локальных правовых актах, утверждаемых при осуществлении всех видов закупок в отношении программ для электронных вычислительных машин и баз данных, реализуемых независимо от вида договора</p>	<p>Данные требования внесены в Положение о закупке товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот» (РИ-ГД-148Е), утвержденное Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 17.10.2016 (протокол № 3).</p> <p>В действующей редакции Положения о закупке (РИ-ГД-148) требования предусмотрены.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>на материальном носителе и (или) в электронном виде по каналам связи, а также прав использования такого программного обеспечения, включая временное, указывать на необходимость подачи предложений, предусматривающих только такое программное обеспечение, сведения о котором включены в единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, созданный в соответствии со статьей 12.1 Федерального закона от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (далее – реестр), за исключением следующих случаев:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- а) в реестре отсутствуют сведения о программном обеспечении, соответствующем тому же классу программного обеспечения, что и программное обеспечение, планируемое к закупке;</li> <li>- б) программное обеспечение, сведения о котором включены в реестр и которое соответствует тому же классу программного обеспечения, что и программное обеспечение, планируемое к закупке, неконкурентоспособно (по своим функциональным, техническим и (или) эксплуатационным характеристикам не соответствует установленным заказчиком требованиям к планируемому к закупке программному обеспечению).</li> </ul> <p>1.2. В отношении каждой закупки,</p>	

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>к которой применены вышеуказанные исключения, публиковать на официальном сайте АО в разделе о закупочной деятельности сведения о такой закупке с обоснованием невозможности соблюдения ограничения на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств, не позднее 7 календарных дней с даты публикации информации о закупке на официальном сайте АО либо на специализированных сайтах в Интернете, используемых АО для осуществления закупок («тендерных площадках»).</p> <p>2. Внедрение изложенного подхода в дочерних организациях, в уставных капиталах которых суммарная доля прямого и (или) косвенного участия АО превышает 50%.</p>	<p>Сведения публикуются на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» в установленном порядке.</p> <p>Вопрос рассмотрен на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 17.10.2016 (протокол № 3). Правлению Общества поручено организовать утверждение аналогичных изменений в Положениях о закупке товаров, работ, услуг дочерних компаний, в уставных капиталах которых суммарная доля прямого и (или) косвенного участия ПАО «Аэрофлот» превышает 50%. Данные требования внесены в Положения о закупке товаров, работ, услуг дочерних авиакомпаний (ДАК), утвержденные Советами директоров ДАК:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- АО «Авиакомпания «Россия» – протокол от 23.03.2017 № 8-2017. В действующей редакции Положения о закупке (И-ГД-241-18 от 17.12.2018) требования предусмотрены.</li> <li>- ООО «Авиакомпания «Победа» – протокол от 31.01.2017 № 3-17. В действующей редакции Положения о закупке от 26.12.2018 требования предусмотрены.</li> <li>- АО «Авиакомпания «Аврора» – протокол</li> </ul>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			от 30.11.2016 № 11-16 В действующей редакции Положения о закупке (РИ-ГД-014 от 17.12.2018) требования предусмотрены.
9.2	Поручения Правительства Российской Федерации от 25.11.2013 № ДМ-П9-87пр, от 12.12.2014 № АД-П9-9176, от 05.03.2015 № ИШ-П13-1419, от 05.03.2015 № 1346п-П13.	Обеспечить: 1. Подготовку комплекса 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. 2. Включение перечня мероприятий, а также значений показателей реализации указанных мероприятий в долгосрочную программу развития Общества.	Перечень мероприятий, 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, включен в ДПР Группы «Аэрофлот» (приложение В) 15.05.2015, скорректирован 04.06.2015, актуализирован 21.12.2017.
9.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 05.09.2016 № 6558п-П13.	Обеспечить внесение изменений в закупочную политику АО в части установления приоритета закупкам российских инновационных строительных материалов.	Требования учтены в Положении о закупке товаров, работ, услуг (редакция РИ-ГД-148Ф), утвержденном Советом директоров 23.06.2017 (протокол № 17). В действующей редакции Положения о закупке (РИ-ГД-148) требования предусмотрены. Внесено изменение № 1 в Методику определения и применения критериев оценки и сопоставления заявок участников закупки (РИ-ГД-318) (приказ от 03.08.2017 № 296).
9.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 10068п-П13.	Обеспечить: 1) подготовку и утверждение советами директоров плана мероприятий на период 2018–2021 гг. перехода АО на преимущественное использование отечественного программного обеспечения, предусматривающего в том числе определение: технологий плана мероприятий на период 2018-2021 гг. - уполномоченного должностного лица не ниже заместителя руководителя	Вопрос рассмотрен на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 22.01.2019 (протокол № 11).  Выполняется. План на согласовании с АНО «Центр компетенций по импортозамещению в сфере информационно-коммуникационных технологий».  Выполнен. Назначен К. И. Богданов.

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>исполнительного органа АО, ответственного за реализацию мероприятий по переходу АО на преимущественное использование отечественного программного обеспечения;</p> <p>- организационно-технических мероприятий, направленных на обеспечение перехода АО на преимущественное использование отечественного программного обеспечения в указанные сроки;</p> <p>- финансовых ресурсов с указанием сроков, объемов и источников финансирования для обеспечения перехода АО на преимущественное использование отечественного программного обеспечения</p> <p>- установление ключевых показателей эффективности по переходу на преимущественное использование отечественного программного обеспечения;</p> <p>2) внесение в долгосрочную программу развития АО мероприятий, предусматривающих переход АО на преимущественное использование отечественного программного обеспечения в рамках мероприятий по импортозамещению;</p> <p>3) внедрение изложенного подхода в дочерних организациях, в уставных капиталах которых суммарная доля прямого и (или) косвенного участия АО превышает 50%;</p> <p>4) обеспечение представления в Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на ежеквартальной основе в срок не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, путем размещения на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью отчетов об исполнении настоящих директив и реализации</p>	<p>Выполняется.</p> <p>Согласно решению Правления от 22.02.2019 (протокол № 4) заместителю генерального директора по информационным технологиям добавлен КПЭ «Исполнение плана по использованию отечественного ПО» с весом 5%. Данный показатель будет декомпозирован на подразделения ИТ-блока.</p> <p>Выполняется.</p> <p>Выполняется.</p> <p>Выполняется.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		Плана на 2018–2021 гг. в объеме и составе согласно приложению к директиве.	
10			
10.1	<p>Перечень Поручений Президента Российской Федерации по итогам Восточного экономического форума.</p> <p>Поручения Правительства Российской Федерации от 30.09.2015 № ДМ-П16-6658, от 28.06.2016 № 4531п-П13.</p>	<p>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внесение изменений в планы развития, в том числе долгосрочные программы развития, стратегии и инвестиционные программы Общества (далее – стратегические документы) в части выделения в них отдельных разделов (специфических мероприятий), обеспечивающих приоритетный характер финансирования задач (при необходимости разработку таких мероприятий) социально-экономического развития Дальнего Востока;</li> <li>- увязку стратегических документов с государственными программами Российской Федерации (согласно прилагаемому списку).</li> </ul>	<p>В Долгосрочной программе развития Группы «Аэрофлот» на период 2016–2021 годов 07.07.2016 выделен отдельный раздел «Обеспечение приоритетного характера финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока», актуализирован 21.12.2017.</p>
10.2	<p>Поручения Правительства Российской Федерации от 25.05.2017 № 3538п-П13.</p>	<p>Обеспечить:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) составление и утверждение порядка согласования с Минвостокразвития России инвестиционных программ (планов) по развитию инфраструктуры, реализуемых на территории Дальневосточного федерального округа (далее – Порядок согласования);</li> <li>2) соответствие указанного Порядка согласования порядку, утвержденному Постановлением Правительства Российской Федерации от 27.12.2016 № 1502 «О порядке согласования Министерством Российской Федерации по развитию Дальнего Востока</li> </ol>	<p>Порядок согласования инвестиционной программы и иных планов по развитию инфраструктуры на территории Дальневосточного федерального округа, реализуемой ПАО «Аэрофлот», утвержден решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 23.06.2017 (протокол № 17).</p> <p>Выполнено.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>инвестиционных программ и иных планов по развитию инфраструктуры, реализуемых государственными корпорациями, государственными компаниями и иными организациями с государственным участием»;</p> <p>3) размещение утвержденного Порядка согласования на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.</p>	<p>Информация размещена на МВ-портале.</p>
10.3	<p>Поручения Правительства Российской Федерации от 29.10.2018 № 8860п-П13.</p>	<p>Обеспечить:</p> <p>1) актуализацию утвержденного порядка согласования с Минвостокразвития России инвестиционных программ (планов) по развитию инфраструктуры, реализуемых на территории Дальневосточного федерального округа, путем внесения необходимых изменений в соответствии с требованиями Постановления Правительства Российской Федерации от 6 марта 2018 года № 232 (далее – Постановление № 232);</p> <p>2) размещение на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью информации об исполнении настоящих директив с приложением электронных копий подтверждающих документов;</p> <p>3) распространение положений настоящих директив на дочерние организации АО.</p>	<p>Актуализированный Порядок согласования плановых и программно-целевых документов ПАО «Аэрофлот» по реализации мероприятий на территории Дальневосточного федерального округа РИ-ГД-004 утвержден решением Совета директоров от 11.12.2018 (протокол № 9), введен в действие приказом от 11.02.2019 № 65.</p> <p>Советом директоров от 11.12.2018 (протокол № 9) поручено Правлению распространить действие Порядка согласования на дочерние и зависимые общества.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
11		<p><b>О создании безбарьерной среды для инвалидов (Федеральный закон от 01.12.2014 № 419-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам социальной защиты инвалидов в связи с ратификацией Конвенции о правах инвалидов», Постановление Правительства Российской Федерации от 17.09.2015 № 599 «О порядке и сроках разработки федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления мероприятий по повышению значений показателей доступности для инвалидов и услуг в установленных сферах деятельности», Постановление Правительства Российской Федерации от 01.12.2015 № 1297 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Доступная среда на 2011–2020 годы, приказ Минтранса России от 15.02.2016 № 24 «Об утверждении порядка предоставления пассажирам из числа инвалидов и других лиц с ограничениями жизнедеятельности услуг в аэропортах и на воздушных судах»)</b></p>	
11.1	<p>Поручение Минтруда России от 28.03.2016 № 13-6/10/В-2014 (вх. от 09.07.2015 № 5527).</p>	<p>Принять решения, предусматривающие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение внутрикорпоративных регламентов (правил) обеспечения доступности для инвалидов объектов и услуг, предоставляемых организацией;</li> <li>- проведение паспортизации объектов и услуг с последующим утверждением планов поэтапного доведения их доступности до уровня требований законодательства;</li> <li>- обучение (инструктирование) соответствующих специалистов по вопросам, связанным с обеспечением доступности для инвалидов и услуг организации;</li> <li>- выделение в бюджете организации ежегодно, в том числе на 2017 год, необходимых для выполнения вышеизложенных обязанностей финансовых средств и других материальных условий.</li> </ul>	<p>В ПАО «Аэрофлот» продолжается реализация утвержденного в 2016 году Плана мероприятий по обеспечению доступности услуг ПАО «Аэрофлот» для инвалидов и других лиц с ограничениями жизнедеятельности:</p> <p>Весь парк воздушных судов ПАО «Аэрофлот», состоящий из 228 ВС на сегодняшний момент полностью оснащен бортовыми креслами-колясками:</p> <p>С января 2018 года новые ВС В-737 будут поставляться в авиакомпанию с конфигурацией кабины, позволяющей пронести пассажира на носилках. Произведена модификация одного борта. Доработку ВС, находящегося в эксплуатации, планируется завершить до конца 2019 года (сейчас при запросе перевозки на носилках производится модификация рейса с заменой ВС).</p> <p>Заключен договор на разработку проектной документации на проведение капитального ремонта для обеспечения доступа инвалидов в собственные офисы продаж и здания ПАО «Аэрофлот»; проведение капитального ремонта запланировано на 2018 год.</p> <p>Завершена адаптация всех разделов интернет-сайта для людей с нарушениями зрения, которая проводилась совместно с лабораторией Артема Геллера.</p>
11.2	<p>Поручение Минтруда России от 26.07.2016 № 13-6/10/В-5159, протокол совещания, проведенного министром труда и социальной защиты Российской Федерации М. А.</p>	<p>Осуществить до 30.12.2016 доработку дорожных карт повышения доступности для инвалидов объектов и услуг с использованием рекомендаций, подготовленных Минтрудом России.</p>	<p>Успешно завершились тестовые испытания заказа на интернет-сайте всех специальных услуг для пассажиров с ограничениями жизнедеятельности непосредственно в процессе бронирования; услуга запущена в промышленную эксплуатацию.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
	Топилиным, от 15.07.2016 № 1/13/236 (вх. от 02.08.2016 № 5821).		Обновлена информация на странице интернет-сайта «Пассажиры с ограничениями жизнедеятельности», размещен видеоролик «По миру без преград!» о правилах и услугах авиакомпании, размещена анкета для оценки полета с авиакомпанией, в марте 2018 года планируется запуск онлайн-чата, который позволит пассажирам в режиме реального времени оперативно получать ответы на вопросы и необходимую помощь.
11.3	Протокол совещания под председательством заместителя министра транспорта Российской Федерации А. С. Цыденова от 09.08.2016 № АЦ-109 (вх. от 06.09.2016 № 6719).	<p>Рекомендовать коммерческим организациям в сфере транспортного обслуживания до 01.12.2016:</p> <p>1. Возложить на одного из заместителей руководителя организации (компании) и на одно из структурных подразделений функции по разработке и реализации корпоративных управленческих решений по выполнению требований законодательства об обеспечении доступности для инвалидов объектов транспортной инфраструктуры, транспортных средств и оказываемых на них услуг, предоставляемых организацией, компаниями.</p> <p>2. Принять внутрикорпоративные документы с целью установления порядка по обеспечению доступности для инвалидов объектов транспортной инфраструктуры, транспортных средств и оказываемых на них услуг.</p> <p>3. Организовать обучение и переподготовку (повышение квалификации) сотрудников (инструкторов) организаций (компаний) на базе отраслевых учебных заведений транспортного комплекса по программам повышения квалификации, разработанным Отраслевым ресурсным учебно-методическим центром доступной среды для инвалидов на транспорте ИМТК МГУПС (МИИТ).</p> <p>4. Определить административно-распорядительным актом организации (компании) меры по исключению приемки в эксплуатацию после 01.06.2016 объектов,</p>	<p>В контакт-центре ПАО «Аэрофлот» с декабря 2017 года начала работу выделенная линия по обслуживанию пассажиров с инвалидностью: специально подготовленный персонал предоставляет квалифицированную помощь при организации перевозки и оказывает информационную поддержку по вопросам обслуживания.</p> <p>Внедрена развлекательная программа на борту ВС для пассажиров с инвалидностью по зрению и слуху, в настоящее время она включает 8 фильмов с субтитрами и/или тифлокомментариями.</p> <p>Инструктаж о месте размещения и общем порядке использования бортового аварийно-спасательного оборудования, а также информация об услугах, предоставляемых в полете, пассажирам с инвалидностью по зрению предоставляется также рельефно-точечным шрифтом Брайля.</p> <p>Пассажирам, передвигающимся на кресле-коляске и нуждающимся в дополнительной поддержке спины, по предварительному заказу в полете предоставляются плечевые ремни – удерживающее устройство. Услуга работает в тестовом режиме.</p> <p>В систему профессионального развития включен новый онлайн-тренинг для бортпроводников, учитывающий рекомендации по взаимодействию с различными категориями инвалидов.</p> <p>Актуализируется вторая редакция Стандарта обслуживания пассажиров с ограничениями жизнедеятельности, проведен второй аудит качества обслуживания на соответствие утвержденного</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>оборудования и транспортных средств (после завершения строительства, капитального ремонта, реконструкции, закупки), не приспособленных в полном объеме для использования инвалидами на основе свода правил СП-59.13330.2012.</p> <p>5. Разработать и принять внутрикорпоративные планы поэтапного повышения значений показателей доступности для инвалидов действующих объектов, используемых для предоставления на них услуг инвалидам, с одновременным созданием для них (до завершения капитального ремонта и реконструкции) условий предоставления услуг в приспособленном режиме в соответствии с нормой части 4 статьи 15 Федерального закона от 24.11.1995 № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».</p>	<p>в ПАО «Аэрофлот» стандарта обслуживания пассажиров с ограничениями жизнедеятельности.</p> <p>В 2017 году наблюдалась положительная динамика обеспечения наземного обслуживания пассажиров с инвалидностью в аэропортах Российской Федерации по сети маршрутов ПАО «Аэрофлот». Вместе с тем в связи с инфраструктурными ограничениями остро стоит вопрос технического оснащения аэропортов средствами, предназначенными для посадки и высадки пассажиров. Амбулифты или иные технические средства отсутствуют в аэропортах Абакана (в плане на 2019 год), Воронежа, Магнитогорска (ступенькоход), Мурманска (в плане – март 2018 года), Новокузнецка, Оренбурга (ступенькоход), Саратова (в плане на 2019 год.), Ставрополя (ступенькоход), Сыктывкара (в плане на 2020 год – ступенькоход).</p> <p>Увеличены нормы провоза зарегистрированного багажа и ручной клади пассажира. Без взимания платы дополнительно к норме багажа количеству мест и весу в соответствии с классом обслуживания, видом тарифа и условиями тарифных групп пассажир может перевезти кресло-коляску и еще одно средство передвижения или перемещения, если оно используется инвалидом.</p> <p>Дополнительно в качестве ручной клади пассажир может перевезти:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- костыли, трость, складные ходунки, роллаторы, съемные протезы рук и/или ног;</li> <li>- складное кресло-коляску, габариты которого позволяют безопасно разместить его под сиденье впередистоящего кресла или на закрытую полку;</li> <li>- баллон с газообразным кислородом или воздухом, необходимый для медицинских целей;</li> <li>- портативный концентратор кислорода, габариты которого позволяют безопасно разместить его под сиденье впередистоящего кресла или на закрытую полку;</li> <li>- медицинское оборудование для жизнеобеспечения пассажира в</li> </ul>
11.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 16.12.2016 № ОГ-П12-7731.	Организуите ежегодный мониторинг выполнения дорожных карт.	
11.5	Поручение Минтруда России от 10.10.2017 № 13-6/10/П-6702	До 10.11.2017 направить информацию о принятых в 2017 году мерах по выполнению Конвенции ООН о правах инвалидов, Федерального закона от 01.12.2014 № 419-ФЗ, а также предложения по совершенствованию механизмов взаимодействия ПАО Аэрофлот с органами государственной власти по дальнейшему совершенствованию безбарьерной среды при перевозке пассажиров на авиационном транспорте.	

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
12			полете.
12.1	Директивы Правительства Российской Федерации от 14.07.2016 № 5119п-П13 (вх. от 25.07.2016 № 5555).	Обеспечить внедрение профессиональных стандартов в деятельность АО с учетом положений Федерального закона от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» на основе утверждения и реализации соответствующих планов и учета работы по внедрению профессиональных стандартов при оценке и поощрении менеджмента в сфере управления персоналом АО. Не реже 1 раза в полугодие инициировать проведение заседаний советов директоров (наблюдательных советов) АО с включением в повестку дня вопроса о внедрении профессиональных стандартов в деятельность АО.	Вопрос рассмотрен Советом директоров 25.08.2016 (протокол № 15). План мероприятий по внедрению профессиональных стандартов в деятельность ПАО «Аэрофлот» утвержден Правлением ПАО «Аэрофлот» 09.12.2016 (протокол № 34). Приказом от 22.12.2016 № 434 создана рабочая группа по внедрению профессиональных стандартов в ПАО «Аэрофлот». Отчетная информация о статусе внедрения профессиональных стандартов в деятельность ПАО «Аэрофлот» представляется на рассмотрение Совету директоров на периодической основе (раз в полугодие). Информация размещена в ЛК ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение № 24. Внедрение профессиональных стандартов».
13			
13.1	Поручения Правительства Российской Федерации от 31.07.2014 № ИШ-П13-5859, от 02.09.2014 № 5667-П13, от 26.02.2015 № 1109п-П13.	Об утверждении плана мероприятий (дорожной карты) по внедрению Кодекса корпоративного управления.	План мероприятий (дорожная карта) по совершенствованию практики корпоративного управления утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 19.03.2015 (протокол № 14). Доклад о ходе реализации Плана мероприятий (дорожной карты) по совершенствованию практики корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот» по состоянию на декабрь 2016 года рассмотрен

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>Советом директоров 22.12.2016 (протокол № 7). Информация о статусе исполнения в 2016 году ПАО «Аэрофлот» норм и принципов Кодекса корпоративного управления направлена в Росимущество. Доклад о внедрении положений Кодекса корпоративного управления по состоянию на декабрь 2017 года был рассмотрен Советом директоров 21.12.2017. Одновременно Советом директоров был утвержден «Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» (Протокол № 7).</p>
<b>14</b>		<b>Об обеспечении создания единых казначейств головных, дочерних и зависимых организаций</b>	
14.1	<p>Поручение Правительства Российской Федерации от 08.08.2014 № 5110п-П13. Поручение Правительства Российской Федерации от 26.03.2015 № 1796п-П13.</p>	<p>1. 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. 2. Обеспечить: - разработку и утверждение структуры единого казначейства Общества, его дочерних и зависимых организаций (далее – группа компаний); - разработку и утверждение внутренних документов группы компаний, регламентирующих деятельность казначейства и системы управления потоками; - проведение на ежегодной основе анализа результатов создания единого казначейства Общества, его дочерних и зависимых организаций; - на ежегодной основе в срок до 15 сентября представление в Минфин России и Росфинмониторинг отчета</p>	<p>Положение о едином казначействе утверждено 29.05.2015 (РИ-04-078 № 151/И). Регламент выполнения ключевых казначейских функций в рамках работы Единого казначейства утвержден 29.05.2015 (РИ-04-079 № 152/И). Проведение ежегодного анализа результатов создания единого казначейства в Группе «Аэрофлот» утверждено решением Совета директоров от 23.04.2015 (протокол № 15). Анализ результатов создания единого казначейства ПАО «Аэрофлот», его дочерних и зависимых организаций проводится на регулярной основе. Отчет о результатах анализа за 2016 год направлен в Минфин России и Росфинмониторинг 13.09.2017 (исх. № 403-1403). Отчет о результатах анализа за 2017 год направлен в Минфин России и Росфинмониторинг (исх. от 13.09.2018 № 403-1206).</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		о результатах проведенного анализа.	
<b>15</b>			
15.1	<p>Пункт 6 раздела 2 плана мероприятий, утвержденного Распоряжением Правительства Российской Федерации от 09.07.2014 № 1250-р. Поручение Правительства Российской Федерации от 31.10.2014 № 7389п-П13.</p>	<p>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработку комплекса мер (перечня мероприятий), направленных на повышение производительности труда в Обществе (далее – перечень мероприятий) с определением целевых значений показателей реализации указанных мероприятий;</li> <li>- включение перечня мероприятий, значений показателей реализации указанных мероприятий, а также значений показателя производительности труда (далее – ППТ) в долгосрочную программу развития;</li> <li>- 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;</li> <li>- 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;</li> <li>- 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</li> </ul>	<p>Перечень мероприятий по повышению производительности труда с 2015 года включен в ДПР Группы «Аэрофлот» (приложение к ДПР Группы «Аэрофлот»). Перечень мероприятий по повышению производительности труда одобрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7) (приложение к ДПР Группы «Аэрофлот»).</p> <p>КПЭ «Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)» включен в перечень КПЭ долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и КПЭ менеджмента ПАО «Аэрофлот» и учитывается при определении размера премирования менеджмента (включая генерального директора) за выполнение КПЭ за отчетный период.</p> <p>Выполнение показателя «Производительность труда» (по Группе «Аэрофлот») ежеквартально рассматривается на Совете директоров ПАО «Аэрофлот». Информация о выполнении КПЭ ежегодно размещается в ЛК ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение № 19. Повышение производительности труда».</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		по управлению государственной собственностью с учетом норм приказа Росстата от 23.09.2014 № 576.	
<b>16</b>	<b>О включении в долгосрочную программу развития основных параметров потребности в трудовых ресурсах, в том числе по инженерно-техническим специальностям, необходимых для реализации основных мероприятий программы</b>		
16.1	Подпункт «б» пункта 2 Перечня Поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Совета при Президенте Российской Федерации по науке и образованию от 23.06.2014 (№ Пр-1627 01.07.2014). Поручение Правительства Российской Федерации от 22.07.2014 № ОГ-П8-5496.	Разработать и представить в установленном порядке предложения: - по расширению практики целевого обучения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования в области инженерного дела, технологии и технических наук; - по подготовке методики расчета на среднесрочную и долгосрочную перспективу потребностей субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей в инженерно-технических кадрах.	Предложения направлены (исх. от 23.09.2014 № 12-1342).
16.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 05.11.2014 № 7439п-П13.	Включить в ДПР основные параметры потребности в трудовых ресурсах, в том числе по инженерно-техническим специальностям, необходимым для реализации основных мероприятий программы.	Основные параметры потребности ПАО «Аэрофлот» в трудовых ресурсах приведены в соответствующем разделе ДПР (6.9. План по трудовым ресурсам), одобренной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7).
<b>17</b>	<b>Об обеспечении принятия АО ключевых показателей эффективности</b>		
17.1	Пункт 5 перечня Поручений Президента Российской Федерации от 05.07.2013 № Пр-1474.	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, которые должны учитываться	Целевые значения КПЭ менеджмента ПАО «Аэрофлот» ежегодно утверждаются решениями Совета директоров. Информация размещается в ЛК ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение № 18. Ключевые показатели эффективности».

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		при принятии решений об оплате труда и кадровых решений.	
18	<b>Указ Президента Российской Федерации от 06.12.2017 № 583 О проведении в Российской Федерации Года добровольца (волонтера), Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.01.2018 № 102</b>		
18.1	Протокол заседания Организационного комитета по проведению Года добровольца (волонтера) в Российской Федерации от 21.02.2018 № 1	2.11. Рекомендовать ПАО «Аэрофлот» и ОАО «РЖД» совместно с Дирекцией Организовать проведение информационной компании Года добровольца (волонтера) путем размещения тематической аудиовизуальной рекламы на объектах транспорта. 5.6. Рекомендовать ПАО «Аэрофлот» и ОАО «РЖД» оказывать содействие в организации проезда участников на федеральные мероприятия, проводимые в рамках плана основных мероприятий по проведению в Российской Федерации Года добровольца (волонтера).	С 10.05.2018 по 31.12.2018 в тексты информации на борту воздушных судов включен раздел информации О Гode волонтера в Российской Федерации. Обеспечено анонсирование старшими бортпроводниками информационного сообщения о Гode добровольца (волонтера) на всех рейсах ПАО «Аэрофлот». Обеспечена демонстрация ролика о Гode добровольца в стационарных и переносных системах развлечений ПАО «Аэрофлот».
19	<b>Перечень Поручений Президента Российской Федерации от 21.09.2015 № Пр-1921 по итогам встречи с членами национальной сборной России по профессиональному мастерству 1 сентября 2015 года</b>		
19.1	Поручение Правительства Российской Федерации № ОГ-П8-6629 от 29.09.2015.	г) проведение государственными корпорациями и акционерными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации превышает 50%, отраслевых чемпионатов по профессиональному мастерству по стандартам «Ворлдскиллс», а также организацию ими ежегодной подготовки команд по соответствующим компетенциям для участия в международных соревнованиях по стандартам «Ворлдскиллс».	Чемпионаты профессионального мастерства «Лучший по профессии» проводятся на ежегодной основе и в 2018 году в нем участвовали представители 30 профессий (исх. № 011-34 от 05.10.2018). При составлении конкурсных заданий для части профессий учтены стандарты и методология «Волрдскиллс». В перечне Агентства развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Молодые профессионалы («Ворлдскиллс Россия»)) отсутствуют профессии бортпроводник, пилот, авиамеханик, кинолог, водитель погрузчика, работник по обработке багажа, поэтому участие в международных соревнованиях не представляется возможным.
20	<b>Цифровая трансформация транспортного комплекса</b>		
20.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 25.10.2018 № МА-П9-7291.	Подготовить предложения по вопросу подготовки требований к автоматизированной информационной системе оформления воздушных перевозок, базам данных, входящим	Предложения направлены в Минтранс России (исх. от 23.11.2018 № ГД-1136).

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>в ее состав, к информационно-телекоммуникационной сети, обеспечивающей работу указанной автоматизированной системы,</p> <p>к ее оператору, а также мер по защите информации, содержащейся в ней и порядка ее функционирования.</p>	
20.2	<p>Протокол совещания у Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 23.11.2018 № ДМ-П19-59пр.</p>	<p>п. 8 – до 25.01.2019 представить предложения по внедрению цифровых технологий обслуживания пассажиров в аэропортах при условии соблюдения требований безопасности.</p>	<p>Предложения направлены в Минтранс России (исх. от 18.12.2018 № ГД-1243).</p>

#### 4.5. Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.1.</b>	<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении.</b>			
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.	<p>1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утверждённый общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания.</p> <p>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.</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение.</li> <li>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.</li> </ol>	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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.4	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.	<p>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.</p> <p>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.</p>	Соблюдается	
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.	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	Соблюдается	
<b>1.2.</b>	<b>Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.</b>			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	<p>1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика.</p> <p>2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.2	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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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, принадлежащими на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	Соблюдается	Фактически соблюдается. Соответствующий запрет содержится в Кодексе корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» (п. 3.2.1). Кроме того, ПАО «Аэрофлот» присоединилось к Анतिकоррупционной хартии и утвердило антикоррупционную политику, что исключает возможность присутствия коррупционной составляющей при совершении сделок. Также, в ПАО «Аэрофлот» действует Порядок подготовки, заключения, изменения, исполнения и расторжения договоров ПАО «Аэрофлот», предусматривающий проверку и контроль всех договоров ПАО «Аэрофлот» рядом подразделений, включая департамент обеспечения экономической безопасности. Проверка цепочки бенефициаров потенциального контрагента является обязательной, согласно указанному Порядку, и исключает возможность совершения сделок ПАО «Аэрофлот» без необходимого корпоративного одобрения.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.3.</b>	<b>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.</b>			
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 уделит надлежащее внимание.	Соблюдается	
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.	Соблюдается	
<b>1.4.</b>	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.</b>			
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 регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.	<b>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.</b>			
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.4	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	
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.2.</b>	<b>Совет директоров подотчетен акционерам общества.</b>			
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	1. Информация о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров приводится в годовом отчете за отчетный период. 2. В отчетном периоде проводилась процедура самооценки Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (соответствующая информация приводится в годовом отчете).
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	
<b>2.3.</b>	<b>Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.</b>			
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.2	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	
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.4.</b>	<b>В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.</b>			
2.4.1	<p>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.</p>	<p>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.</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.2	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров.	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается частично	<p>Из одиннадцати членов Совета директоров, избранных внеочередным общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 23.10.2018, в полном объеме отвечают критериям независимости двое - И.А.Каменской, В.В.Сидоров.</p> <p>В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления в составе Совета директоров ПАО «Аэрофлот» должно быть не менее трех независимых директоров.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в полном объеме в будущем прилагает для этого все усилия, ведется активная работа с акционерами по разъяснению важности повышения количества независимых директоров в Совете директоров.</p> <p>При этом необходимо учитывать, что 51,173% акций ПАО «Аэрофлот» принадлежит Российской Федерации.</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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.
<b>2.5. Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.</b>				
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. Кроме того, в текущем составе Совета директоров присутствует два независимых директора, целесообразность назначения одного из них старшим отсутствует.
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	В отчетном периоде проводилась самооценка членов Совета директоров 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
2.5.3	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	
<b>2.6.</b>	<b>Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>			
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.	<p>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.</p> <p>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.</p>	Соблюдается	<p>1. В отчетном периоде проводилась процедура самооценки членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот». Также индивидуальная посещаемость заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров учитывается при расчете размера вознаграждения членов Совета директоров.</p> <p>2. Соответствующая обязанность членов Совета директоров закреплена во внутренних документах Общества.</p>
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.	<p>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.</p> <p>2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.</p>	Соблюдается	
<b>2.7.</b>	<b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.</b>			
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	В обществе утверждён 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 учётом 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, приведённому в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	Соблюдается	
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	
<b>2.8.</b>	<b>Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.</b>			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</li> <li>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</li> <li>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.</li> <li>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</li> </ol>	Соблюдается частично	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководителем Комитета по аудиту является независимый директор. Большинство членов Комитета являются независимыми директорами. Комитет будет надлежащим образом сформирован после избрания акционерами ПАО «Аэрофлот» необходимого количества независимых директоров в Совет директоров ПАО «Аэрофлот».</li> <li>2. Задачи комитета, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса, определены во внутренних документах общества.</li> <li>3. Все члены Комитета по аудиту обладают знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</li> <li>4. Заседания комитета проводятся не реже одного раза в месяц.</li> </ol>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li> <li>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.</li> </ol>	Соблюдается частично	Руководителем Комитета по кадрам и вознаграждениям является независимый директор. Большинство членов Комитета являются независимыми директорами.
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.	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.4	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	
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.9.</b>	<b>Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.</b>			
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.	Соблюдается	Результаты самооценки членов Совета директоров были рассмотрены на заседании Совета директоров 29.05.2018 (Протокол № 15 от 29 мая 2018 года).
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	Вопрос прорабатывается, с учётом проведения самооценки членов Совета директоров в отчетном периоде. Также оценивается практика проведения внешней оценки качества работы Совета директоров другими компаниями.
<b>3.1</b>	<b>Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.</b>			
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	
<b>4.1.</b>	<b>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.</b>			
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	
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.3	<p>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.</p>	<p>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.</p>	Соблюдается	
4.1.4	<p>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.</p>	<p>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.</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.	<b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
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 являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	Соблюдается частично	В ПАО «Аэрофлот» действует долгосрочная программа мотивации членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот», предусматривающая выплату членам Совета директоров Общества, кроме постоянной (фиксированной) части вознаграждения, переменной части, размер которой зависел от капитализации ПАО «Аэрофлот». При этом с 01.01.2019 планируется запустить новую программу долгосрочной мотивации, основанную на уровне производственных показателей ПАО «Аэрофлот».
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	
<b>4.3</b>	<b>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.</b>			
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.	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	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	
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	
<b>5.1.</b>	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.</b>			

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.1	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 чётко 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 подотчётными ими 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 информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	Соблюдается	
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита.</b>			
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.	<b>Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.</b>			
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	<p>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.</p> <p>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).</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.</p>	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.	<b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.</b>			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 распространённых иностранных языков.</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	<p>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.</p> <p>2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</p>	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.	<p>1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах</p> <p>2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.</p>	Соблюдается	
<b>6.3</b>	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.</b>			
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	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.3.2	<p>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.</p>	<p>1. В течение отчетного периода, общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</p>	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.	<b>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.</b>			
7.1.1	<p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	Соблюдается	
7.1.2	<p>Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.</p>	<p>В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.3	<p>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.</p>	<p>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.</p>	Соблюдается	
7.2	<p><b>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.</b></p>			
7.2.1	<p>Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.</p>	<p>В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.</p>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2	<p>Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.</p>	<p>1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.</p>	Соблюдается частично	<p>Внутренними документами не предусмотрено, но реализуется на практике.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.</p>

#### **4.6. Информация о программе отчуждения непрофильных активов**

Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2017 года (протокол № 7). Программа 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.

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 Компанией.

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.

#### **Информация о заключенных в 2018 году договорах купли-продажи ценных бумаг / долей непрофильных обществ**

В 2018 году не заключалось договоров купли-продажи ценных бумаг/долей непрофильных обществ.

Информация о реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» в 2018 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
1	Офисное помещение, площадь 219 кв. метров, Грузия, г. Тбилиси	25764 карточка SAP ERP 102000058	1150	9111200010 - доходы от продажи основных средств; 9121200010 - остаточная стоимость проданных основных средств	4 215 248,2	22 269 389,9	18 054 141,7	Превышение рыночной стоимости (стоимости реализации) над балансовой стоимостью
<b>ВСЕГО</b>					<b>4 215 248,2</b>	<b>22 269 389,9</b>	<b>18 054 141,7</b>	

## 4.7. Операционная статистика

Авиакомпания «Аэрофлот»

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Перевезено пассажиров, тыс. чел.</b>	<b>23 610,0</b>	<b>26 111,7</b>	<b>28 977,9</b>	<b>32 845,2</b>	<b>35 762,5</b>
- международные перевозки	12 468,2	13 445,4	14 873,7	17 154,1	18 213,9
- внутренние перевозки	11 141,8	12 666,3	14 104,2	15 691,1	17 548,6
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>67 121,7</b>	<b>74 115,9</b>	<b>82 693,3</b>	<b>91 809,9</b>	<b>97 955,8</b>
- международные перевозки	42 676,5	46 774,4	53 339,0	60 669,4	64 044,1
- внутренние перевозки	24 445,2	27 341,5	29 354,3	31 140,5	33 911,7
<b>Предельный пассажирооборот, млн ккм</b>	<b>85 822,1</b>	<b>93 471,1</b>	<b>101 757,9</b>	<b>112 246,0</b>	<b>121 661,9</b>
- международные перевозки	56 206,9	60 209,1	67 387,0	75 315,6	81 464,7
- внутренние перевозки	29 615,2	33 262,0	34 370,9	36 930,4	40 197,2
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>78,2</b>	<b>79,3</b>	<b>81,3</b>	<b>81,8</b>	<b>80,5</b>
- международные перевозки	75,9	77,7	79,2	80,6	78,6
- внутренние перевозки	82,5	82,2	85,4	84,3	84,4
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>145,3</b>	<b>135,1</b>	<b>175,5</b>	<b>226,6</b>	<b>223,8</b>
- международные перевозки	81,5	74,6	96,1	148,7	152,3
- внутренние перевозки	63,8	60,5	79,4	77,9	71,5
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>6 722,7</b>	<b>7 291,0</b>	<b>8 253,1</b>	<b>9 316,5</b>	<b>9 861,7</b>
- международные перевозки	4 236,8	4 571,1	5 264,6	6 199,0	6 515,4
- внутренние перевозки	2 485,9	2 719,9	2 988,5	3 117,5	3 346,3
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>10 660,0</b>	<b>11 706,1</b>	<b>12 694,6</b>	<b>13 676,8</b>	<b>14 630,7</b>
- международные перевозки	6 983,1	7 548,6	8 412,0	9 228,5	9 880,4
- внутренние перевозки	3 676,9	4 157,5	4 282,6	4 448,3	4 750,3
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>63,1</b>	<b>62,3</b>	<b>65,0</b>	<b>68,1</b>	<b>67,4</b>
- международные перевозки	60,7	60,6	62,6	67,2	65,9
- внутренние перевозки	67,6	65,4	69,8	70,1	70,4
<b>Количество рейсов</b>	<b>183 645</b>	<b>206 228</b>	<b>218 734</b>	<b>243 317</b>	<b>273 177</b>
- международные перевозки	97 668	104 336	110 149	121 003	134 291
- внутренние перевозки	85 977	101 892	108 585	122 314	138 886
<b>Налет по парку, часы</b>	<b>554 659</b>	<b>594 863</b>	<b>639 524</b>	<b>702 807</b>	<b>778 795</b>

Авиакомпания «Россия»

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Перевезено пассажиров, тыс. чел.</b>	<b>9 962,6</b>	<b>9 066,9</b>	<b>8 800,3</b>	<b>11 152,7</b>	<b>11 140,3</b>
- международные перевозки	4 414,5	2 342,1	2 627,1	4 136,0	4 352,9
- внутренние перевозки	5 548,1	6 724,7	6 173,2	7 016,7	6 787,4
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>21 066,4</b>	<b>16 982,1</b>	<b>20 482,3</b>	<b>28 119,2</b>	<b>29 600,9</b>
- международные перевозки	12 097,0	5 795,4	8 552,8	13 889,0	14 795,8
- внутренние перевозки	8 969,4	11 186,7	11 929,5	14 230,2	14 805,0
<b>Предельный пассажирооборот, млн ккм</b>	<b>27 502,0</b>	<b>22 913,9</b>	<b>25 245,4</b>	<b>33 300,9</b>	<b>34 178,5</b>
- международные перевозки	15 526,4	7 615,0	9 892,2	15 248,2	16 423,2
- внутренние перевозки	11 975,6	15 298,9	15 353,2	18 052,6	17 755,3
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>76,6</b>	<b>74,1</b>	<b>81,1</b>	<b>84,4</b>	<b>86,6</b>
- международные перевозки	77,9	76,1	86,5	91,1	90,1
- внутренние перевозки	74,9	73,1	77,7	78,8	83,4
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>14,3</b>	<b>14,6</b>	<b>22,8</b>	<b>32,8</b>	<b>33,2</b>
- международные перевозки	2,3	2,1	1,5	2,2	2,8
- внутренние перевозки	12,0	12,5	21,3	30,6	30,4
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>1 925,3</b>	<b>1 558,3</b>	<b>1 936,2</b>	<b>2 681,5</b>	<b>2 824,2</b>
- международные перевозки	1 094,7	526,6	773,4	1 261,8	1 349,2
- внутренние перевозки	830,6	1 031,7	1 162,8	1 419,7	1 475,0
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>2 919,6</b>	<b>2 478,5</b>	<b>2 917,0</b>	<b>3 948,2</b>	<b>4 053,0</b>
- международные перевозки	1 625,1	826,2	1 097,2	1 660,3	1 791,3
- внутренние перевозки	1 294,4	1 652,3	1 819,8	2 287,9	2 261,7
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>65,9</b>	<b>62,9</b>	<b>66,4</b>	<b>67,9</b>	<b>69,7</b>
- международные перевозки	67,4	63,7	70,5	76,0	75,3
- внутренние перевозки	64,2	62,4	63,9	62,1	65,2
<b>Количество рейсов</b>	<b>89 425</b>	<b>82 106</b>	<b>68 590</b>	<b>75 182</b>	<b>73 478</b>
- международные перевозки	35 192	20 778	18 511	22 391	23 539
- внутренние перевозки	54 233	61 328	50 079	52 791	49 939
<b>Налет по парку, часы</b>	<b>230 547</b>	<b>190 446</b>	<b>178 969</b>	<b>200 798</b>	<b>200 802</b>

Примечание. За 2014–2016 годы консолидированные данные по авиакомпаниям «Россия», «Донавиа» и «Оренбургские авиалинии».

Авиакомпания «Победа»

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Перевезено пассажиров, тыс. чел.</b>	<b>107,4</b>	<b>3 089,7</b>	<b>4 285,9</b>	<b>4 582,8</b>	<b>7 184,8</b>
- международные перевозки	–	6,2	473,6	875,0	1 765,9
- внутренние перевозки	107,4	3 083,5	3 812,3	3 707,7	5 418,9
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>134,0</b>	<b>4 668,4</b>	<b>6 712,9</b>	<b>7 929,4</b>	<b>13 105,2</b>
- международные перевозки	–	12,3	1 050,5	1 913,8	3 829,5
- внутренние перевозки	134,0	4 656,1	5 662,4	6 015,6	9 275,7
<b>Предельный пассажиροоборот, млн ккм</b>	<b>171,8</b>	<b>5 746,3</b>	<b>7 605,5</b>	<b>8 419,0</b>	<b>13 925,2</b>
- международные перевозки	–	17,8	1 334,0	2 084,4	4 122,1
- внутренние перевозки	171,8	5 728,5	6 271,5	6 334,6	9 803,1
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>78,0</b>	<b>81,2</b>	<b>88,3</b>	<b>94,2</b>	<b>94,1</b>
- международные перевозки	–	68,8	78,8	91,8	92,9
- внутренние перевозки	78,0	81,3	90,3	95,0	94,6
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>6,0</b>	<b>38,5</b>
- международные перевозки	–	–	–	2,0	15,5
- внутренние перевозки	0,5	0,3	0,3	4,0	23,0
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>12,6</b>	<b>420,7</b>	<b>604,6</b>	<b>725,7</b>	<b>1 258,2</b>
- международные перевозки	–	1,1	94,5	176,6	377,9
- внутренние перевозки	12,6	419,6	510,1	549,1	880,3
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>17,6</b>	<b>601,0</b>	<b>800,3</b>	<b>875,2</b>	<b>1 432,5</b>
- международные перевозки	–	1,9	140,5	212,5	419,9
- внутренние перевозки	17,6	599,1	659,8	662,7	1 012,5
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>71,6</b>	<b>70,0</b>	<b>75,6</b>	<b>82,9</b>	<b>87,8</b>
- международные перевозки	–	58,2	67,3	83,1	90,0
- внутренние перевозки	71,6	70,0	77,3	82,9	86,9
<b>Количество рейсов</b>	<b>735</b>	<b>20 057</b>	<b>25 668</b>	<b>25 761</b>	<b>40 430</b>
- международные перевозки	–	48	3 208	5 062	10 082
- внутренние перевозки	735	20 009	22 460	20 699	30 348
<b>Налет по парку, часы</b>	<b>1 476</b>	<b>41 016</b>	<b>53 892</b>	<b>59 830</b>	<b>98 286</b>

Авиакомпания «Аврора»

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Перевезено пассажиров, тыс. чел.</b>	<b>1 055,2</b>	<b>1 124,8</b>	<b>1 376,2</b>	<b>1 548,2</b>	<b>1 622,7</b>
- международные перевозки	213,0	234,7	314,4	384,6	404,6
- внутренние перевозки	842,2	890,1	1 061,8	1 163,7	1 218,1
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>1 753,1</b>	<b>1 869,7</b>	<b>2 221,8</b>	<b>2 363,7</b>	<b>2 488,5</b>
- международные перевозки	333,4	370,6	490,1	562,1	580,2
- внутренние перевозки	1 419,7	1 499,1	1 731,7	1 801,6	1 908,3
<b>Предельный пассажирооборот, млн ккм</b>	<b>2 337,9</b>	<b>2 609,8</b>	<b>3 045,2</b>	<b>3 244,8</b>	<b>3 309,0</b>
- международные перевозки	485,6	647,7	721,1	781,1	833,1
- внутренние перевозки	1 852,3	1 962,1	2 324,1	2 463,7	2 475,9
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>75,0</b>	<b>71,6</b>	<b>73,0</b>	<b>72,8</b>	<b>75,2</b>
- международные перевозки	68,7	57,2	68,0	72,0	69,6
- внутренние перевозки	76,6	76,4	74,5	73,1	77,1
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>	<b>7,2</b>	<b>7,9</b>	<b>8,3</b>
- международные перевозки	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5
- внутренние перевозки	5,7	5,8	6,8	7,5	7,8
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>170,0</b>	<b>180,3</b>	<b>213,8</b>	<b>227,5</b>	<b>239,1</b>
- международные перевозки	30,8	34,0	44,8	51,3	53,0
- внутренние перевозки	139,2	146,3	169,0	176,2	186,0
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>252,9</b>	<b>287,3</b>	<b>335,1</b>	<b>343,1</b>	<b>360,2</b>
- международные перевозки	53,5	75,4	84,4	84,4	93,6
- внутренние перевозки	199,4	211,9	250,7	258,7	266,6
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>67,2</b>	<b>62,8</b>	<b>63,8</b>	<b>66,3</b>	<b>66,4</b>
- международные перевозки	57,6	45,1	53,0	60,8	56,6
- внутренние перевозки	69,8	69,1	67,4	68,1	69,8
<b>Количество рейсов</b>	<b>12 801</b>	<b>15 441</b>	<b>18 861</b>	<b>24 213</b>	<b>24 370</b>
- международные перевозки	2 852	3 617	4 032	4 969	5 495
- внутренние перевозки	9 949	11 824	14 829	19 244	18 875
<b>Налет по парку, часы</b>	<b>28 695</b>	<b>33 281</b>	<b>39 390</b>	<b>45 673</b>	<b>45 663</b>

## 4.8. Указатель содержания GRI

Стандарт GRI	Показатель	Раздел
<b>GRI 102 (2016)</b> Стандартные элементы отчетности	102-1 Название организации	Об отчете
	102-2 Виды продукции и услуги	Авиакомпания Группы
	102-3 Расположение штаб-квартиры	Контактная информация
	102-4 Страны осуществления деятельности и расположения подразделений	Маршрутная сеть
	102-5 Характер собственности и организационно-правовая форма	Контактная информация
	102-6 Рынки, на которых работает организация	Положение на рынке
	102-7 Масштаб организации	Группа «Аэрофлот» сегодня
	102-8 Численность сотрудников	Кадровая политика
	102-9 Цепочка поставок организации	Закупочная деятельность
	102-10 Изменения масштаба, структуры собственности или цепочки поставок организации	Консолидированная финансовая отчетность по МСФО
	102-11 Применение принципа предосторожности	Компания руководствуется принципом предосторожности и стремится избежать любого предполагаемого вреда окружающей среде
	102-12 Экономические, экологические, социальные принципы и другие инициативы, к которым организация присоединилась	Устойчивое развитие Система корпоративного управления
	102-13 Членство в ассоциациях	Группа «Аэрофлот» сегодня Маршрутная сеть Информационные технологии и инновации
	102-14 Заявление генерального директора / председателя Совета директоров	Обращение генерального директора
	102-16 Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения организации, кодексы поведения / этические кодексы	Устойчивое развитие
	102-18 Структура корпоративного управления	Система корпоративного управления
	102-41 Коллективные трудовые договоры	Кадровая политика
	102-45 Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность	Консолидированная финансовая отчетность по МСФО
	102-46 Методика определения содержания отчета и границ тем	Об отчете
	102-48 Результаты всех переформулировок, приведенных в предыдущих отчетах, и их причины	Об отчете
	102-49 Существенные изменения охвата и границ тем по сравнению с предыдущими отчетными периодами	Об отчете
	102-50 Отчетный год	Об отчете
	102-51 Дата публикации предыдущего отчета	Об отчете
	102-52 Цикл отчетности	Об отчете
	102-53 Контактное лицо для вопросов по отчету	Контактная информация
102-54 Декларация уровня соответствия GRI	Об отчете, форзац	
102-55 Указатель содержания GRI	Указатель содержания GRI	
<b>201 (2016)</b> Экономическая результативность	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Финансовые результаты
	103-2 Подход к управлению	Финансовые результаты

	103-3 Оценка управленческого подхода	Финансовые результаты
	201-1 Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость	Финансовые результаты
	201-3 Обеспеченность обязательств организации, связанных с пенсионными планами, с установленными льготами	Финансовые результаты Кадровая политика
<b>303 (2016) Непрямые экономические воздействия</b>	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Стратегия развития Содействие развитию регионов и благотворительность
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	203-1 Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	Стратегия развития Содействие развитию регионов и благотворительность
	203-2 Существенные непрямые экономические воздействия	Содействие развитию регионов и благотворительность
<b>302 (2016) Энергия</b>	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей сред
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	302-1 Потребление энергии внутри организации	
<b>303 (2016) Вода</b>	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	303-1 Общее количество забираемой воды с разбивкой по источникам	
<b>305 (2016) Выбросы</b>	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	305-1 Прямые выбросы парниковых газов (область охвата 1)	
<b>306 (2016) Сбросы и отходы</b>	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	306-1 Общий объем сбросов с указанием качества сточных вод и принимающего объекта	
	306-2 Общая масса отходов с разбивкой по видам и методам обращения	
<b>307 (2016) Соответствие экологическим требованиям</b>	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	307-1 Денежное значение существенных штрафов и общее число нефинансовых санкций, наложенных за несоблюдение экологического законодательства и нормативных требований	
<b>401 (2016) Занятость</b>	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Кадровая политика
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	401-1 Общее количество и процент вновь нанятых сотрудников, а также текучесть кадров	
	401-2 Льготы, предоставляемые сотрудникам,	

	<p>работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются сотрудникам, работающим на условиях временной или неполной занятости</p>	
<b>403 (2016)</b> <b>Здоровье и безопасность на рабочем месте</b>	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Кадровая политика
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	403-2 Виды и уровень производственного травматизма, уровень профессиональных заболеваний, коэффициент потерянных дней и коэффициент отсутствия на рабочем месте, а также общее количество смертельных исходов, связанных с работой	
<b>408 (2016)</b> <b>Детский труд</b>	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Кадровая политика
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	408-1 Выявленные подразделения, в которых и поставщики, у которых имеется существенный риск использования детского труда, и действия, предпринятые для искоренения детского труда	
<b>409 (2016)</b> <b>Принудительный труд</b>	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Кадровая политика
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	409-1 Выявленные подразделения, в которых и поставщики, у которых имеется существенный риск использования принудительного или обязательного труда, а также действия, предпринятые для искоренения всех форм принудительного и обязательного труда	

## 4.9. Словарь терминов и сокращений

### Авиационные термины

**АвиаГСМ** – авиационные горюче-смазочные материалы и специальные жидкости.

**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).

**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)** – техническое обслуживание, текущий 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)** – система 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.

**GDS (Global Distribution System)** – всемирная компьютерная сеть бронирования, используемая в качестве единой точки доступа агентами, сайтами онлайн-бронирования или крупными корпорациями для бронирования (резервирования) мест на рейсах авиакомпаний, гостиничных номеров, проката автомобилей и пр.

**NDC (New Distribution Capability)** – новый стандарт (стандарты) авиационной отрасли, разрабатываемый IATA для того, чтобы авиакомпании имели больше возможностей в продаже своих услуг пассажирам не только через собственные каналы (такие как сайт или офисы продаж), но и через агентов. Авиакомпании смогут кастомизировать и предлагать свои продукты во всех каналах продаж, более эффективно использовать инвестиции и управлять стоимостью продукта, получить возможность персонализировать продукты. Пассажиры смогут получить простой и удобный способ доступа к продуктам и услугам авиакомпании, возможность сравнивать предложения от разных авиакомпаний по нескольким критериям. Агенты смогут демонстрировать более широкий выбор продуктов и услуг и более легкий доступ к ним.

**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.

**трансферный пассажиропоток** – пассажиры, осуществляющие перелет между пунктом отправления и пунктом назначения с посадкой в хабовом аэропорту авиакомпании.

**Пассажиро-километр** – мера измерения фактически использованной пассажирской провозной емкости. Обозначает перемещение одного пассажирского кресла на расстояние один километр.

**Предельный пассажирооборот (ASK)** – пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания, определяется как сумма произведений от умножения предъявляемых для продажи кресел на каждом этапе полета на протяженность этапа.

**Выполненный пассажирооборот (RPK)** – фактически использованная пассажирская провозная емкость, определяется как сумма произведений от умножения числа перевезенных пассажиров на каждом этапе полета на протяженность этапа.

**Тонно-километр** – мера измерения использованной грузо-пассажирской провозной емкости. Обозначает фактическое перемещение одной тонны груза (пассажиров из расчета 90 кг за одного пассажира, коммерческого груза и почты) на расстояние один километр.

**Предельный тоннокилометраж (ATK)** – грузо-пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания. Определяется как сумма произведений от умножения максимальной коммерческой загрузки в тоннах на каждом этапе полета на протяженность этапа. Максимальная коммерческая загрузка определяется на основании соответствующих полетных и перевозочных документов.

**Выполненный тоннокилометраж (TKM)** – фактически использованная грузо-пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания. Определяется как сумма пассажирских, почтовых и грузовых тонно-километров.

**Коэффициент занятости пассажирских кресел (PLF)** – мера использования пассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного пассажирооборота (RPK) к предельному пассажирообороту (ASK).

**Коэффициент коммерческой загрузки** – мера использования грузо-пассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного тоннокилометража (TKM) к предельному тоннокилометражу (ATK).

**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 трансферная 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.

#### **4.10. 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. 1

**Почтовый адрес** – 119002, г. Москва, ул. Арбат, д. 10

*Для акционеров (физических лиц):*

Департамент корпоративного управления

Тел./факс: +7 (495) 258-0684

E-mail: [emitent@aeroflot.ru](mailto:emitent@aeroflot.ru)

*Для инвесторов:*

Отдел по связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 258-0686

Факс: +7 (499) 500-6963

E-mail: [ir@aeroflot.ru](mailto:ir@aeroflot.ru)

*Пресс-служба:*

Тел.: +7 (499) 500-7387, (495) 752-9071

Факс: +7 (495) 753-8639

E-mail: [presscentr@aeroflot.ru](mailto:presscentr@aeroflot.ru)

**Реестродержатель:**

АО «НРК – Р.О.С.Т.»

Адрес: 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корпус 13

Тел.: +7 (495) 989-7650, +7 (495) 780-7363

Факс: +7 (495) 780-7367

E-mail: [info@roost.ru](mailto:info@roost.ru)

*Шереметьевский филиал регистратора:*

Адрес: 141426, Московская область, г. Химки, Аэропорт Шереметьево – 1, корпус 6,  
Центр подготовки авиационного персонала ПАО «Аэрофлот»

Почтовый адрес: 121108, г. Москва, ул. Кастанаевская, 108 ОПС, а/я 82

Тел./факс: +7 (495) 578-3680

Время работы операционного зала: понедельник – четверг с 8:30 до 15:00, перерыв с 13:00 до 13:30; пятница с 8:30 до 13:30, без перерыва