



Годовой отчет 2019

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ НА БОРТ



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 2019 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 2018 год был опубликован в мае 2019 года.

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

В отчете раскрываются финансовые и нефинансовые результаты деятельности, информация о реализации стратегии Группы в 2019 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 2019 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.

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» в соответствии с МСФО за 2019 год проведен АО «ПрайвотерхаусКуперс 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.

Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» утвержден годовым Общим собранием акционеров 27 июля 2020 года (протокол № 45 от 28 июля 2020 года).



Структура Группы «Аэрофлот»

Авиационные активы

АО «Авиакомпания «Россия»
75% – 1 акция

ООО «Авиакомпания «Победа»
100%

АО «Авиакомпания «Аврора»
51%

ПАО «Аэрофлот»

Неавиационные активы

АО «Аэромар»
51%

АО «Шеротель»
100%

ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»
100%

ООО «Аэрофлот-Финанс»
99,99%

ООО «А-Техникс»
100%

Содержание

О КОМПАНИИ

- 02 Группа «Аэрофлот» сегодня
- 04 Авиакомпании Группы «Аэрофлот»
- 06 Ключевые показатели в динамике
- 08 Факторы инвестиционной привлекательности
- 10 Оценка пассажиров и экспертного сообщества
- 12 На пути к стратегической цели
- 16 Авиакомпания «Победа»: пять лет в небе

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

- 20 Обращение председателя Совета директоров
- 22 Обращение генерального директора
- 24 Рынок авиаперевозок
- 30 Стратегическое развитие
- 42 Бизнес-модель
- 44 Долгосрочная программа развития и система КПЭ
- 50 Операционный обзор
- 50 Результаты операционной деятельности
- 62 Парк воздушных судов
- 72 Маршрутная сеть
- 88 Организация продаж
- 94 Развитие сервиса
- 102 Информационные технологии и инновации
- 113 Техническое обслуживание и ремонт
- 118 Безопасность полетов и авиационная безопасность
- 122 Финансовый обзор
- 134 Устойчивое развитие
- 135 Подход к деятельности в области устойчивого развития
- 138 Персонал
- 152 Социальная деятельность
- 158 Экология и охрана окружающей среды
- 165 Закупочная деятельность

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 169 Система корпоративного управления
- 203 Управление рисками
- 214 Информация для акционеров и инвесторов

ПРИЛОЖЕНИЯ

- 223 Консолидированная финансовая отчетность по МСФО
- 299 Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях
- 301 Крупные сделки и сделки с заинтересованностью
- 302 Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации
- 353 Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России
- 374 Информация о программе отчуждения непрофильных активов
- 375 Сведения о расходовании энергетических ресурсов
- 377 Операционная статистика
- 381 Указатель содержания GRI
- 384 Словарь терминов и сокращений
- 386 Заявление об ограничении ответственности за публикацию прогнозных данных
- 387 Контактная информация

Группа «Аэрофлот» сегодня

Группа «Аэрофлот» – современный авиационный холдинг, крупнейший авиаперевозчик России и одна из крупнейших авиационных групп Европы и мира.

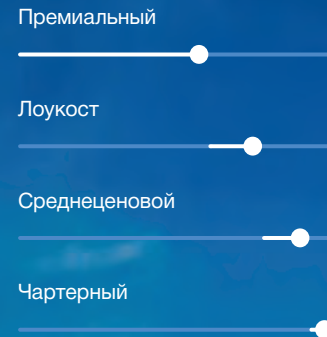
Группа «Аэрофлот» работает в ключевых сегментах рынка – от премиального до бюджетного, предлагая своим пассажирам широкий выбор возможностей для путешествий. Важной задачей является повышение транспортной доступности России и ее регионов. Являясь одной из старейших авиакомпаний мира, Аэрофлот уже 96 лет работает на благо своих пассажиров, что является залогом силы и широкой узнаваемости бренда авиакомпании.

Группа компаний имеет сильные рыночные позиции и продолжает развиваться, используя возможности российского и глобального рынка авиаперевозок.

60,7 млн
перевезено пассажиров

Топ-20
авиационных групп мира

**Работа Группы
в ключевых
сегментах**



**Аэрофлот –
самый сильный
бренд среди
авиакомпаний
мира**

2,1 млрд долл. США
общая стоимость брендов
авиакомпаний Группы
«Аэрофлот»

Brand Finance®

>340
регулярных направлений

126
направлений у лоукостера,
включая 71 уникальное
для Группы

>210
уникальных пунктов полета
(аэропортов), включая
186 пунктов у сетевых компаний

359
современных воздушных судов

Молодой парк
5,0 лет
средний возраст парка
авиакомпаний «Аэрофлот»

6,9 года
средний возраст парка
Группы «Аэрофлот»

86,7% рейсов
в соответствии с расписанием

CIRIUM
Аэрофлот – самая
пунктуальная авиакомпания
в мире на основе глобального
рейтинга On-Time Performance
Review

ОАГ
Высшая оценка «пять звезд»
за пунктуальность выполнения
полетов

41,3 тыс.
сотрудников

Ведущий
работодатель в отрасли

**Транспортная
доступность**
существенный вклад
в транспортную доступность
российских городов и внешние
связи России с миром



Авиакомпании Группы «Аэрофлот»



«Аэрофлот»

Крупнейшая российская авиакомпания, одна из старейших авиакомпаний мира. Располагает самым молодым самолетным парком в мире¹. Хаб компании – в московском аэропорту Шереметьево.

37,2 млн
пассажиров

245
воздушных судов

101,6 млрд пкм
пассажирооборот

79,2 %
занятость кресел

128,3 млрд ккм
предельный пассажирооборот



160
регулярных направлений

23,2 тыс.
сотрудников

59 внутренних
101 международное



«Россия»

Одна из крупнейших авиакомпаний страны, ведущий авиаперевозчик Северо-Западного региона. Реализует регулярную и чартерную программу полетов. Базируется в Санкт-Петербурге, а также в аэропортах московского авиационного узла – Шереметьево и Внуково.

11,6 млн
пассажиров

61
воздушное судно

33,7 млрд пкм
пассажирооборот

85,3 %
занятость кресел

39,5 млрд ккм
предельный пассажирооборот



89
регулярных направлений

7,1 тыс.
сотрудников

48 внутренних
41 международное



«Победа»

Лидирующая авиакомпания России, работающая по классической модели низкобюджетного перевозчика. Основная база – московский аэропорт Внуково. Компания также развивает полеты из Санкт-Петербурга и регионов.

10,3 млн
пассажиров

30
воздушных судов

18,5 млрд пкм
пассажирооборот

94,0 %
занятость кресел

19,7 млрд ккм
предельный пассажирооборот



126
регулярных направлений

1,8 тыс.
сотрудников

81 внутреннее
45 международных



«Аврора»

Региональная дальневосточная авиакомпания. Выполняет рейсы внутри Дальневосточного региона, в том числе по местным линиям, в крупнейшие города Сибири, а также по отдельным международным направлениям. Базируется в аэропортах Владивостока, Южно-Сахалинска и Хабаровска.

1,7 млн
пассажиров

23
воздушных судна

2,4 млрд пкм
пассажирооборот

71,2 %
занятость кресел

3,4 млрд ккм
предельный пассажирооборот



45
регулярных направлений

2,3 тыс.
сотрудников

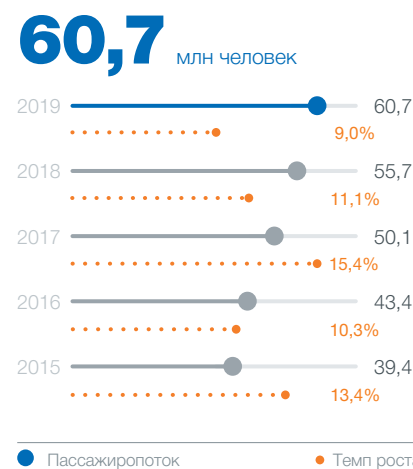
32 внутренних
13 международных

1. Среди авиакомпаний с численностью парка более 100 воздушных судов.

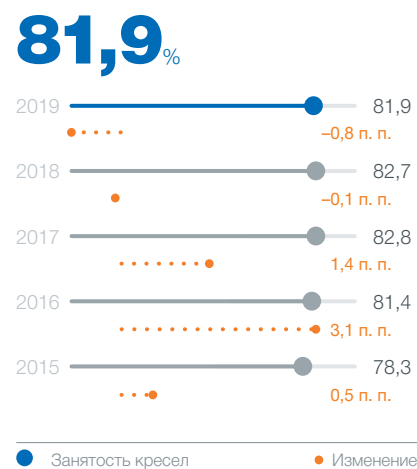
Ключевые показатели в динамике

Операционные показатели

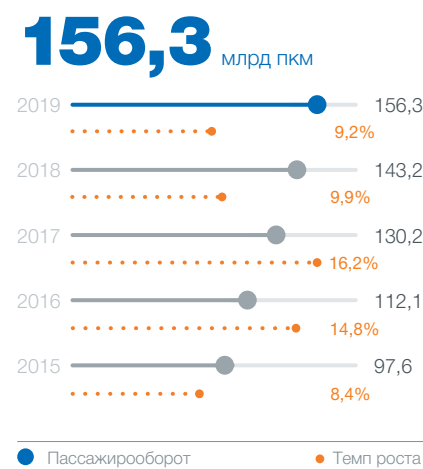
Пассажиропоток



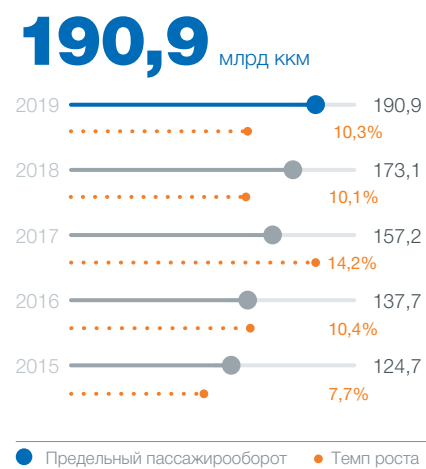
Занятость пассажирских кресел



Пассажиरोоборот

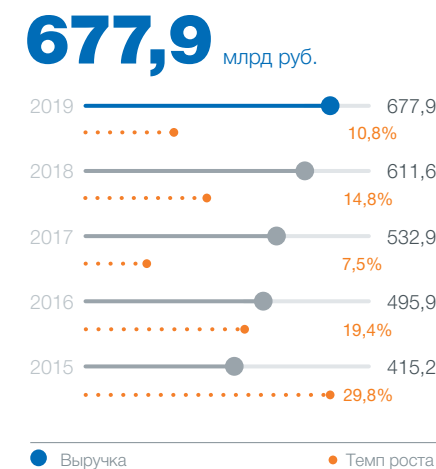


Предельный пассажиरोоборот

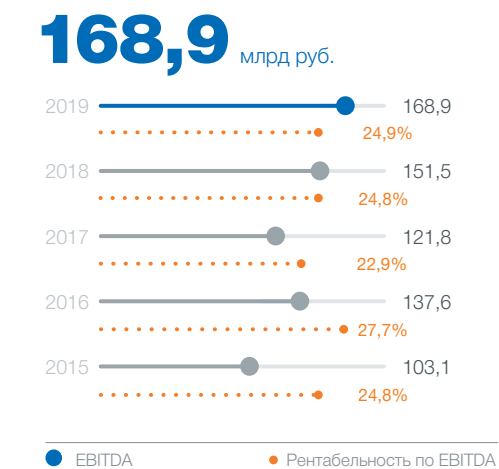


Финансовые показатели¹

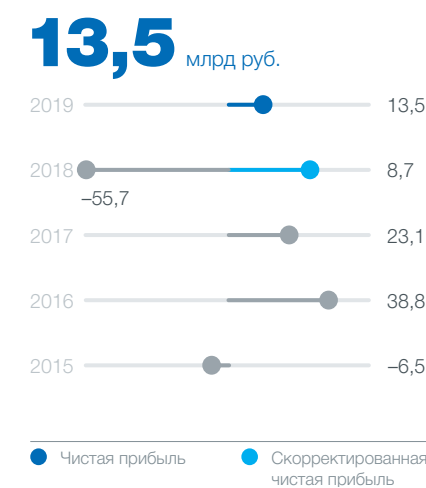
Выручка



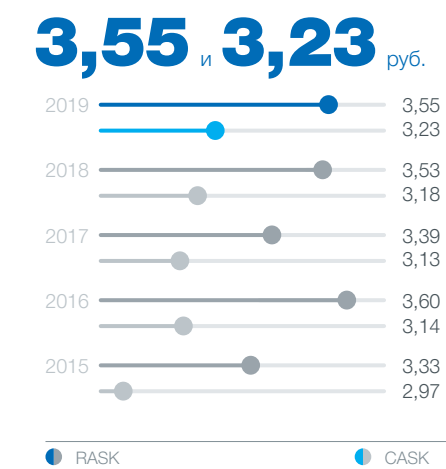
ЕБИТДА²



Чистая прибыль/(убыток)³



Удельная выручка (RASK)⁴ и удельные расходы на кресло-километр (CASK)



1. Финансовые показатели за 2018–2019 годы приводятся с использованием нового стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда». Показатели за 2015–2017 годы не пересчитаны и представлены в соответствии со стандартом МСФО (IAS) 17 «Аренда».
2. 2015–2017 годы – EBITDAR.

3. Убыток 2015 года включает ряд единоразовых эффектов, в том числе расходы, связанные с перевозкой пассажиров «Трансаэро», в размере 16,8 млрд руб. Скорректированная чистая прибыль 2018 года не учитывает «бумажный» эффект от переоценки обязательств по операционной аренде, связанный с переходом на МСФО (IFRS) 16.
4. RASK рассчитан на основе общей выручки Группы «Аэрофлот» (как от пассажирских перевозок, так и прочих доходов).

Факторы инвестиционной привлекательности

Лидерство на растущем рынке

Российский рынок - один из крупнейших авиационных рынков в мире, продолжающий свой рост и развитие

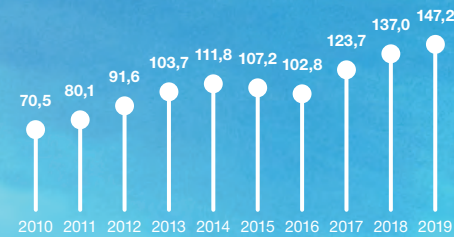
Группа «Аэрофлот» – безусловный лидер российского рынка

+7,6% CAGR 2010–2019

41,3%

Пассажиропоток на российском рынке, млн человек

Доля Группы «Аэрофлот» на российском рынке пассажирских авиаперевозок



Качество продукта, обеспечивающее высокую лояльность

Качественный продукт во всех сегментах

73%
NPS Аэрофлота

Привлекательная программа премирования пассажиров «Аэрофлот Бонус»

9,8 млн участников

Преимущества географического положения хаба

Географическое положение хаба в Москве между Европой и Азией позволяет использовать возможности глобального рынка авиаперевозок

Экономия до трех часов при трансфере через Москву



Мультибрендовое предложение с лоукостером в составе Группы

Растущий вклад «Победы», одной из наиболее эффективных и динамично развивающихся низкобюджетных авиакомпаний в мире

Лоукостер раскрывает нереализованный потенциал рынка

Доля «Победы» в пассажиропотоке Группы «Аэрофлот», %

Доля «Победы» на российском рынке, %



Стратегия–2023

Перевозка 90–100 млн пассажиров в год Группой «Аэрофлот»
 Перевозка 25–30 млн пассажиров в год лоукостером «Победа»
 Наращивание 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»

Финансовая эффективность

Фокус на затратах, обеспечивающий эффективность в международном сравнении: низкие затраты на кресло-километр (CASK)



Ответственность перед обществом

9,1 млн человек

перевезено по «плоским» тарифам с начала действия программы



Оценка пассажиров и экспертного сообщества

Авиакомпания «Аэрофлот»



Высший рейтинг «пять звезд» в категории «Глобальная авиакомпания» – APEX



APEX Passenger Choice Award «Выбор пассажиров» в номинации «Авиакомпания Европы с самыми комфортабельными креслами»



«Четыре звезды» в рейтинге Skytrax



«Лучшая авиакомпания Восточной Европы» – Skytrax World Airline Awards



Любимая иностранная авиакомпания в Китае Flyer Award



«Лидирующий авиационный бренд мира» и «Лучший бизнес-класс» – мировой этап премии World Travel Awards 2019

«Лидирующий авиационный бренд Европы», «Авиакомпания Европы с лучшим бизнес-классом», «Лучшая авиакомпания Европы для путешествий в Азию»



«Лучшая авиакомпания Восточной Европы» – международная премия Business Traveller UK Reader



Единственная российская компания в топ-10 брендов с лучшим клиентским сервисом по версии KPMG



Топ-25 мировых компаний с лучшей практикой в сфере обслуживания клиентов – Forbes

Непревзойденное обслуживание пассажиров

- Аэрофлот подтвердил премиальный статус в Китае и вновь был признан «Лучшей авиакомпанией для транзита между Китаем и Европой» по версии престижной китайской премии Stars Awards.
- Аэрофлот вновь вошел в десятку ведущих глобальных авиаперевозчиков международного пассажирского рейтинга от eDreams.
- Программа «Аэрофлот Бонус» вновь удостоена наград Freddie Awards 2019 в двух номинациях: «Лучший клиентский сервис» (Best Customer Service) и «Лучшая программа элитного уровня» (Best Elite Program).
- Аэрофлот получил премию GQ Travel Awards 2019 в номинации «Лучшая российская авиакомпания».
- Аэрофлот признан лучшей авиакомпанией в категориях «Бизнес-класс» (международные и внутренние регулярные перевозки), «Эконом-класс» (международные регулярные перевозки) согласно премии Skyway Service Award 2019. Авиакомпания отмечена в номинациях «Лучшие онлайн-сервисы для клиентов», «Лучший сервис для пассажиров с детьми и пассажиров с ограниченными возможностями», а также «Лучший Duty Free на борту».
- Аэрофлот назван компанией года по итогам национальной авиационной премии «Крылья России – 2019» в категориях «Международные авиаперевозки» и «Внутренние авиаперевозки в группе 1».

Передовые технологии

- Четвертое место по цифровизации среди авиакомпаний мира, по данным Bain&Company.
- Аэрофлот одержал победу в двух номинациях ИТ конкурса Global CIO «Проекта Года 2019»: «Лучшее отраслевое решение» категории транспорт; «Аналитические решения и Big Data – Лучший проект в грузовой логистике».
- Аэрофлот удостоен премии CNews AWARDS 2019 в номинации «E-commerce проект года» за модернизацию сайта и мобильного приложения компании.
- Аэрофлот стал обладателем ежегодной премии «Время инноваций – 2019» в категории «ИТ и цифровые технологии» за проект «Витрина данных для целей налогового мониторинга».

Награды дочерних авиакомпаний

- Авиакомпания «Россия»**
- Впервые вошла в число 50 самых ценных брендов страны по версии ведущей международной консалтинговой компании в области стратегии и оценки стоимости бренда Brand Finance.
 - Признана лидером по перевозке трансферных пассажиров аэропорта Санкт-Петербурга и получила награду LED Together за «Наибольший вклад в развитие трансферных перевозок».
 - Специальная номинация премии Шереметьево Perfect Timing Awards – «Российская авиакомпания с наибольшим приростом пассажиропотока в 2019 году».
 - Детские наборы, предоставляемые юным пассажирам на рейсах авиакомпании, отмечены премией Highly Recommended Award британского издания TravelPlus.
 - Skyway Service Award: «Лучший эконом-класс, внутренние регулярные перевозки», «Лучшая авиакомпания на туристических направлениях», специальная номинация за поддержку на воздушном транспорте федерального проекта «Год театра в России».
 - По итогам голосования участников NETWORK Eurasian Route Development Forum признана лучшей авиакомпанией, а также стала лауреатом номинации «Лучший прогресс в сервисе».
 - За вклад в дело сохранения диких кошек отмечена наградой центра «Амурский тигр».
 - Специальная награда за вклад в развитие региональных авиаперевозок в рамках Евразийской премии в области региональных авиаперевозок.
 - Первое место в транспортном «Рейтинге брендов Петербурга».
 - Благодарность Президента России за заслуги в развитии воздушного транспорта и высокие показатели в профессиональной деятельности.
 - Благодарность Правительства Санкт-Петербурга за вклад в развитие туризма региона и высокие стандарты качества.
- Авиакомпания «Победа»**
- Первое место в Европе по темпам роста среди лоукостеров в рейтинге ведущего мирового аналитического центра CAPA (Centre for Aviation).
 - Лидер в рейтинге пунктуальности авиакомпаний аэропорта Внуково в номинациях: «Самая пунктуальная авиакомпания в категории «Пассажиропоток более 1 млн пассажиров» и «Наиболее динамично развивающаяся российская авиакомпания».
- Авиакомпания «Аврора»**
- Skyway Service Award: «Лучшая региональная авиакомпания».
 - «Крылья России – 2019» в номинации «Внутренние авиаперевозки в группе 2» и дипломант в номинации «Авиаперевозки на региональных и местных маршрутах» по итогам 2018 года.
 - Признана лучшей в номинации «Оптимальные процедуры» в рамках исследования «Сервис в российском небе – 2019». Почетное звание авиакомпания получила за лучшую организацию обслуживания пассажиров на борту воздушного судна.
 - «Торговая марка года» в номинации «Региональный бренд» в категории логистика.

На пути к стратегической цели

Цифровой проект «Витрина данных налогового мониторинга» презентован Председателю Правительства Российской Федерации.

Авиакомпания «Россия» стала официальным перевозчиком I зимних Международных спортивных игр «Дети Азии».

Аэрофлот совместно с Росавиацией и ОАК провел конкурс «Лучший в небе» для будущих пилотов.

Аэрофлот подписал соглашение с Красноярским краем и аэропортом Красноярск о создании международного хаба Группы «Аэрофлот» в Красноярске.

Группа «Аэрофлот» приступила к введению безбагажных тарифов на ряде среднемагистральных маршрутов авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия».

Аэрофлот открыл рейсы в Марсель и Пальма-де-Майорку.

Аэрофлот стал официальным перевозчиком чемпионата мира по баскетболу – 2019 ФИБА.

Аэрофлот вступил в ассоциацию «Цифровой транспорт и логистика».

Международное рейтинговое агентство Fitch повысило долгосрочный кредитный рейтинг Аэрофлота до уровня «BB» и сохранило «стабильный» прогноз.

Аэрофлот отметил 30-летие вступления в IATA (Международная ассоциация воздушного транспорта), а также 60-летний юбилей совместной работы с поставщиком ИТ-решений для авиаотрасли SITA.

Аэрофлот провел глобальную акцию по продаже авиабилетов по специальным сниженным тарифам.

Аэрофлот запустил «Личный кабинет грузового агента» для повышения эффективности процесса грузоперевозок.

Аэрофлоту подтвержден рейтинг корпоративного управления на уровне 7++.

ФАС России и Аэрофлот выработали единый подход к ценообразованию на авиабилеты экономического класса.

Аэрофлот подписал соглашения о совместной эксплуатации рейсов с AeroMexico, Vietnam Airlines и Brussels Airlines.

Аэрофлот совместно с АО «ГСС» приступил к реализации соглашения о поставке 100 самолетов SSJ100.

События после отчетной даты

Аэрофлот получил сертификат четвертого уровня в рамках внедрения международного стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC.

Аэрофлот приступил к поэтапному переводу части международных рейсов в новый терминал С аэропорта Шереметьево.

Аэрофлот и Jaran Airlines заключили соглашение о совместной эксплуатации рейсов.

Группа «Аэрофлот» ввела новую тарифную группу Базовый для классов Бизнес и Комфорт.

Авиакомпания «Победа» открыла собственный полноценный авиационный учебный центр для подготовки профессиональных бортпроводников и плановых тренировок пилотов.

Группа «Аэрофлот» начала временно сокращать выставленные емкости в связи с распространением коронавирусной инфекции в мире.



Ключевые события года

01

О КОМПАНИИ

02

03

04



Внедрение международного стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC

В 2019 году Аэрофлот завершил подготовку к получению сертификата четвертого уровня (получен в январе 2020 года) в рамках внедрения нового стандарта дистрибуции авиаперевозок и дополнительных услуг NDC (New Distribution Capability), разработанного Международной ассоциацией воздушного транспорта (IATA).

Четвертый уровень дает возможность значительно повысить качество обслуживания пассажиров, так как обеспечивает полное управление предложениями и заказами на стороне агента, а также включает дополнительные сервисные функции. Реализованная функциональность позволяет оперативно выполнять такие операции, как обмен и возврат авиабилетов, и получать информацию об изменениях в бронировании, ускоряет перевод агентской сети на собственный канал продаж и способствует оптимизации расходов на дистрибуцию.



Развитие сервисов для пассажиров

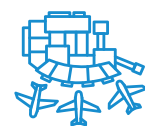
Группа «Аэрофлот» ввела безбагажные тарифы, совершенствуя свое предложение для максимального удобства пассажиров. Тарифная группа Лайт была введена в апреле на ряде направлений «Аэрофлота» и «России». Результаты первого этапа проекта показали высокий спрос со стороны пассажиров, в июне тарифная группа была распространена на всю среднемагистральную сеть авиакомпаний «Аэрофлот», «Россия» и «Аврора», а в декабре – и на ряд дальнемагистральных направлений.

Отказавшись от оплаты тарифа с включенным багажом, пассажир по-прежнему может взять с собой на борт ручную кладь и при необходимости оплатить перевозку регистрируемого багажа. Широкая линейка тарифов Группы отвечает потребностям пассажиров и значительно повышает доступность авиаперелетов.



30-летие вступления Аэрофлота в IATA

Аэрофлот отметил 30-летний юбилей со дня вступления в IATA. На протяжении трех десятилетий авиакомпания выступает проводником инициатив IATA в России. Во многом благодаря поддержке Аэрофлота в России появился электронный билет, были введены в эксплуатацию системы IATA BSP (Billing and Settlement Plan) и CASS (Cargo Account Settlement System), повышающие эффективность агентских продаж. Генеральный директор Аэрофлота Виталий Савельев вновь избран членом Совета управляющих IATA.



Подготовка к созданию хаба

В соответствии со Стратегией развития Аэрофлот приступил к созданию международного хаба в Красноярске, который позволит привлекать транзитный пассажиропоток на внутренних и международных линиях. В 2019 году Аэрофлот подписал соглашение с Красноярским краем и аэропортом Красноярск о создании международного хаба. Удобное географическое положение сибирского города позволит перевозить пассажиров между городами России и зарубежья.

01

О КОМПАНИИ

02

03

04



30 лет со дня образования компании «Аэромар»

Сегодня «Аэромар» – крупнейшая в России компания, которая производит питание для авиапассажиров, оказывает услуги по уборке и экипажировке салонов воздушных судов, а также по предоставлению торговли на бортах воздушных судов и продаже товаров SkyShop на земле. «Аэромар» имеет свои филиалы в Санкт-Петербурге, Сочи, Ростове-на-Дону, Симферополе, а также дочерние компании во Владивостоке, Краснодаре и Уфе.

Индивидуальный подход к клиенту – основной принцип работы специалистов «Аэромара». Компания непрерывно совершенствует технологии и бизнес-процессы, регулярно проводит аудиты производителей и поставщиков продукции. К разработке ассортимента блюд компании неоднократно привлекались шеф-повара мирового класса.

~150 тыс. порций ежедневно доставляются на воздушные суда Аэрофлота

>50 млн рационов бортового питания произведено в 2019 году

~30 видов специального питания девяти кухонь мира, учитывающих религиозные, возрастные и вкусовые предпочтения пассажиров и экипажа

>50 авиакомпаний пользуются услугами АО «Аэромар»

>210 тыс. рейсов обслужено в 2019 году



Разнообразное и качественное бортовое питание традиционно является конкурентным преимуществом Аэрофлота

Авиакомпания «Победа»: пять лет в небе

В декабре 2019 года авиакомпания «Победа» отметила пятилетний юбилей.

Первого декабря 2014 года авиакомпания выполнила свой первый рейс в Волгоград из московского аэропорта Внуково. Уже через несколько месяцев полетов «Победа» встретила первого миллионного пассажира. За пять лет работы российский низкобюджетный перевозчик достиг впечатляющих результатов.

Развитие бюджетных перевозок вносит значительный вклад в повышение мобильности населения и рост транспортной доступности и связей российских регионов.



Ключевые достижения и показатели



Онлайн-продажи
pobeda.aero



Эффективный флот
Монокласс, высокая кресельная емкость



Рекордные показатели полета на Boeing 737-800 NG
~16 часов



Стимулирование рынка
~30% уникальных направлений, где не работают другие российские авиакомпании
12% клиентов до появления «Победы» пользовались только наземным транспортом



Опциональный набор услуг
Растущие дополнительные доходы



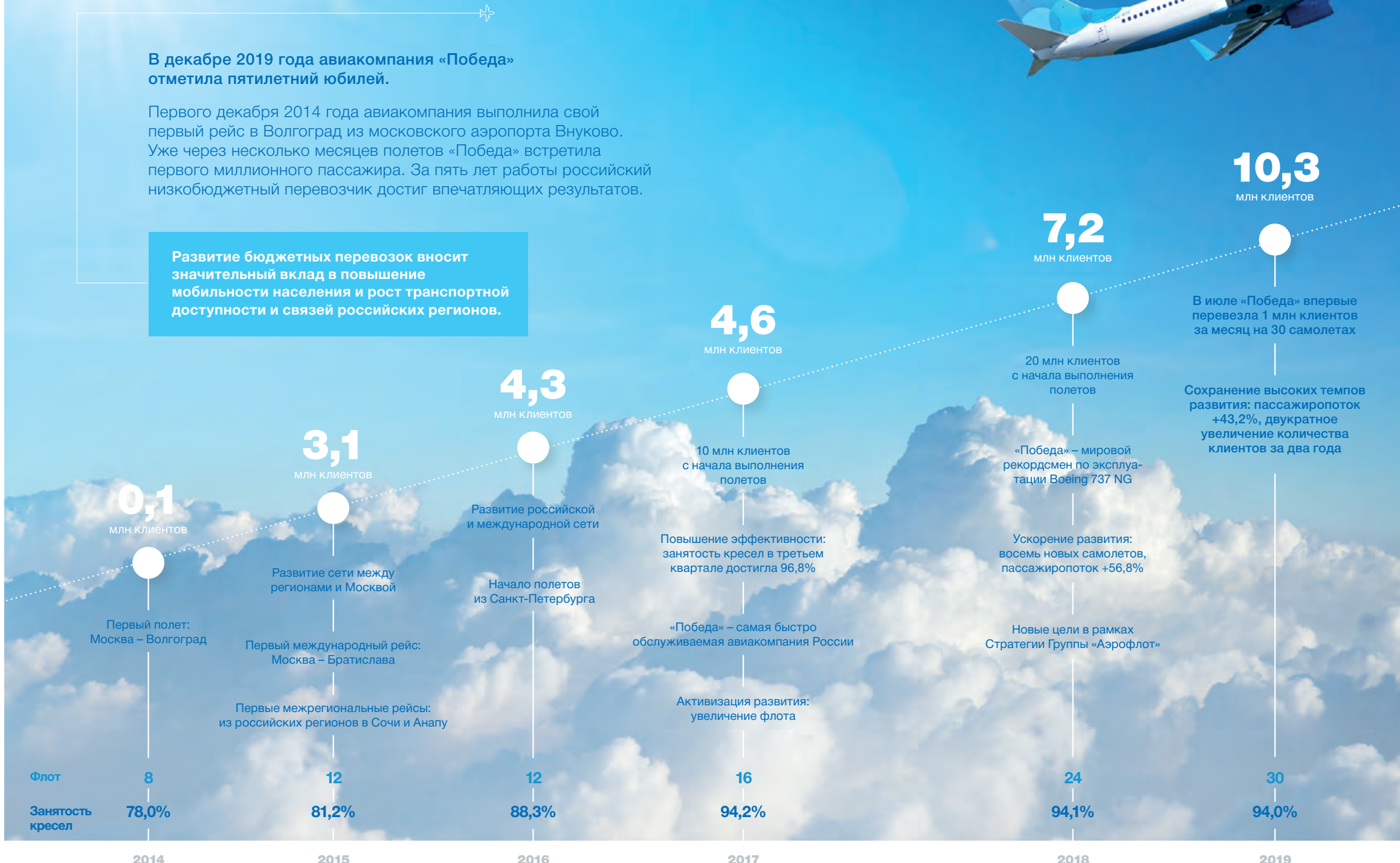
Высокая востребованность
~94% занятость кресел



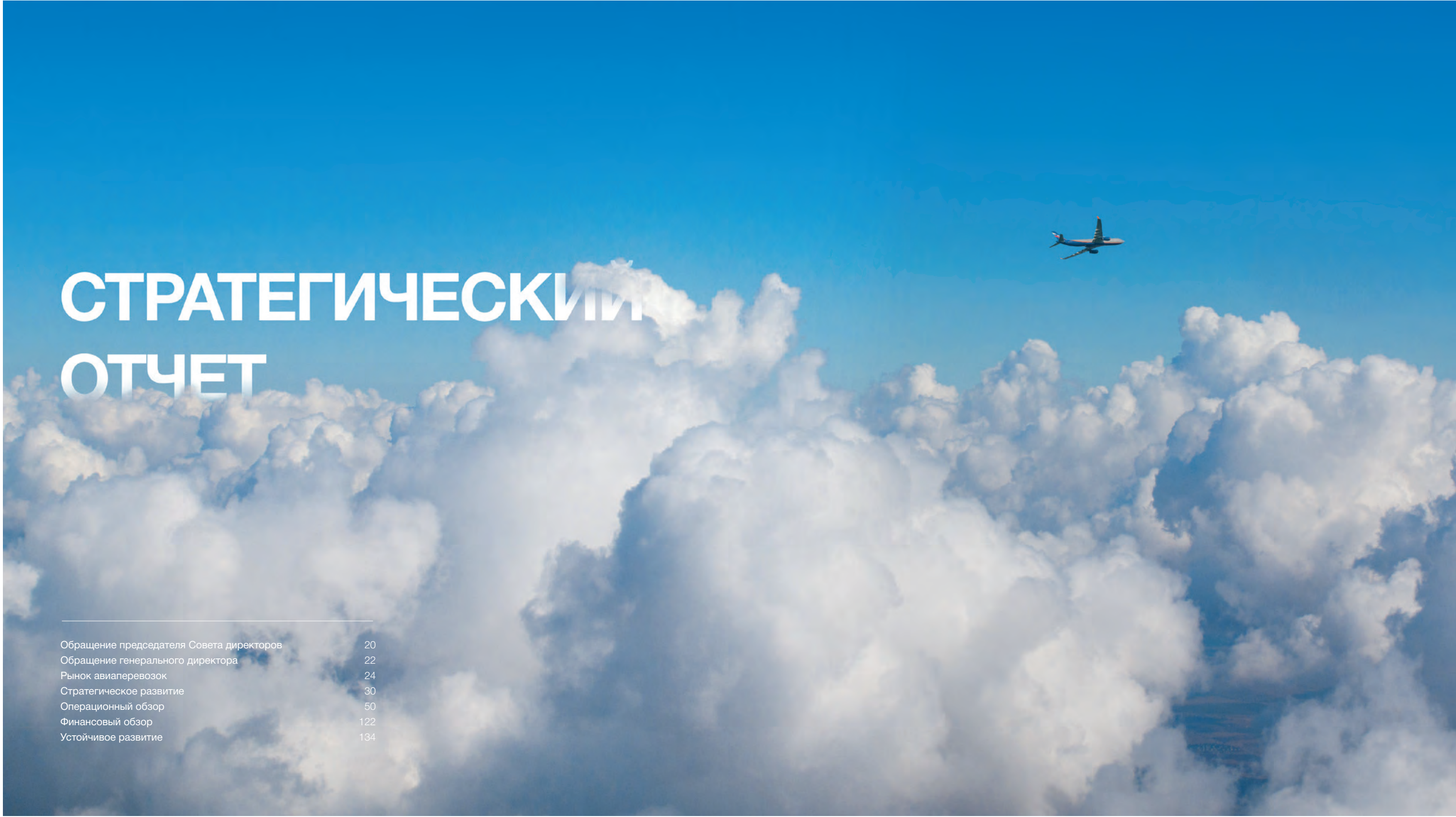
Высокий индекс удовлетворенности клиентов и растущая узнаваемость бренда
>60% NPS



Низкий уровень операционных расходов
~2,2 руб. CASK¹



1. CASK «Победы» приводится на основе управленческих данных с учетом стандарта МСФО (IFRS) 16.



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение председателя Совета директоров	20
Обращение генерального директора	22
Рынок авиаперевозок	24
Стратегическое развитие	30
Операционный обзор	50
Финансовый обзор	122
Устойчивое развитие	134

Обращение председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры!

Прошел первый полный год, в течение которого Группа «Аэрофлот» строила свою деятельность, руководствуясь утвержденной Советом директоров амбициозной Стратегией развития до 2023 года.

Подводя итоги 2019 года, можно с уверенностью сказать: Аэрофлот вновь подтвердил репутацию одного из самых эффективных и устойчивых российских предприятий несырьевого сектора, сервисной и высокотехнологичной компании, которую высоко ценят не только в нашей стране, но и во всем мире.

Группа «Аэрофлот» в 2019 году нарастила пассажиропоток на 9% по сравнению с предыдущим годом – это опережает общемировые темпы более чем вдвое. На протяжении нескольких лет высокие темпы роста сохраняет и низкобюджетная авиакомпания «Победа». Она делает воздушные путешествия для россиян более доступными. Свое пятилетие наш лоукостер встретил с 30 воздушными судами в парке, которые в течение года перевезли более 10 млн пассажиров.

Несмотря на то, что «Победа» уже является одной из крупнейших авиакомпаний России, она показала фантастические темпы увеличения пассажиропотока в отчетном году – 43,2%.

Повышение удобства и доступности авиатранспорта для россиян – наш неизменный приоритет. Наряду с динамичным развитием коммерческих перевозок мы продолжили социальную программу «плоских» тарифов, исключительно важных для населения отдаленных регионов. Всего по этим тарифам в 2019 году совершили перелеты более 2,3 млн пассажиров Аэрофлота и его дочерней авиакомпании «Россия».

Главный итог 2019 года для наших акционеров, в том числе государства, состоит в том, что он стал годом безусловного финансового успеха. Несмотря на значительное давление со стороны операционных затрат, сложные внешние условия, а также существенный вес социальной нагрузки, Группа «Аэрофлот» завершила год со значительно возросшей чистой прибылью. Это результат эффективности управленческой команды Аэрофлота.

Стандарты корпоративного управления в нашей компании получают стабильно высокое признание как со стороны российского бизнес-сообщества, так и со стороны иностранных экспертов. По результатам мониторинга Российский институт директоров подтвердил Аэрофлоту рейтинг корпоративного управления на уровне 7++. Это соответствует «Развитой практике корпоративного управления» по шкале Национального рейтинга. В рамках ежегодного мониторинга международное рейтинговое агентство Fitch повысило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» с уровня «BB-» до «BB» и сохранило прогноз «стабильный».

Аэрофлот по-прежнему остается одним из лидеров глобальной отрасли по качеству сервиса. Мы активно внедряем цифровые решения, которые имеют крупное значение не только для авиации, но и для российской экономики в целом. Крупные инфраструктурные изменения в аэропортах значительно улучшили условия базирования Аэрофлота в московском хабе – Шереметьево.

Это коснулось как операционных процессов, так и сервиса, который компания предлагает пассажирам на этапе обслуживания на земле. Мы прилагаем усилия к тому, чтобы укрепить наши позиции на международном и внутреннем транзите, а также способствовать дальнейшему развитию межрегиональных перевозок в обход Москвы, что прямо соответствует указу Президента России.

2020 год принес авиации беспрецедентный вызов – из-за пандемии COVID-19 международное сообщение было остановлено, пассажиропоток резко сократился. Отвечая на вызов, Аэрофлот оптимизировал полетную программу, оперативно переориентировал часть флота под грузоперевозки. Уверен, мы сумеем преодолеть глобальный кризис. В этом убеждают исторический опыт нашей авиакомпании и лучшие качества ее коллектива – высокая квалификация и верность своему делу.

Рассчитываю на ваше дальнейшее участие в развитии Аэрофлота, без которого невозможно социально-экономическое развитие России и ее авиации.

Евгений Дитрих
Председатель Совета директоров
ПАО «Аэрофлот»



Обращение генерального директора

Уважаемые акционеры!

Для Аэрофлота 2019 год стал годом уверенного продвижения по всем ключевым направлениям, которые обозначены в нашей Стратегии развития до 2023 года.

Продолжая укреплять позиции в первой двадцатке крупнейших авиаперевозчиков мира, Группа «Аэрофлот» увеличила пассажиропоток на 9% – до 60,7 млн человек. ПАО «Аэрофлот» при этом перевезло 37,2 млн пассажиров. Наибольший вклад в рост Группы внес наш лоукостер «Победа». Его перевозки совершили настоящий рывок и достигли 10,3 млн пассажиров. Занятость кресел при этом составила почти 100%.

Аэрофлот в 2019 году снова закрепил звание самого сильного авиационного бренда в мире по версии Brand Finance. Сертификатом качества нашего продукта стали более 50 престижных международных и отечественных наград, а также высокие места в разнообразных рейтингах. В частности, Аэрофлот подтвердил рейтинг «четыре звезды» Skytrax, а также седьмой год подряд получил «авиационный Оскар» – премию Skytrax World Airline Awards в номинации «Лучшая авиакомпания Восточной Европы». Авиакомпания в третий раз подтвердила высший рейтинг «пять звезд» американской авиационной ассоциации APEX.

По итогам 2019 года Аэрофлот признали самой пунктуальной авиакомпанией в мире в рейтинге On-Time Performance Review, который составляет авторитетный аналитический холдинг Cirium.

По его данным, Компания выполнила 86,68% рейсов в соответствии с расписанием – это наилучший результат среди крупнейших мировых авиаперевозчиков.

Наши услуги выбирают пассажиры со всего мира. В 2019 году индекс клиентской лояльности ПАО «Аэрофлот» поднялся на 1 п. п. и составил 73%. Этот рост имеет реальное денежное наполнение и свидетельствует об улучшении качества сервиса, по которому наша компания опережает целый ряд серьезных глобальных конкурентов. В течение отчетного года Компания готовилась к приемке широкофюзеляжных самолетов Airbus A350-900, которые в дальнейшей перспективе позволят расширить сеть дальнемагистральных маршрутов и предложить пассажирам совершенно новый уровень комфорта. Продолжились поставки отечественных самолетов Superjet 100 (SSJ100).

В центре внимания менеджмента была подготовка к открытию нового международного хаба Аэрофлота в Красноярске. Благодаря его удобному географическому расположению нашим пассажирам станут доступны прямые рейсы в города Урала, Сибири и Юга России, а также за рубеж. Продолжилось развитие инфраструктуры московского аэропорта Шереметьево – главного хаба Компании. Открытие третьей взлетно-посадочной полосы увеличило пропускную способность аэропорта.

Качественно меняется терминальная инфраструктура: в дополнение к современному терминалу В, в котором мы сконцентрировали наши внутрироссийские рейсы, аэропорт завершил строительство терминала С. Туда с начала 2020 года начался перевод части международных рейсов.

Наши усилия по повышению эффективности бизнеса, снижению издержек и опережающему внедрению инноваций дали ощутимые результаты. Группа «Аэрофлот» завершила 2019 год с чистой прибылью по МСФО в размере 13,5 млрд рублей. В фокусе компании остается развитие цифровых технологий, по применению которых Аэрофлот остается одним из лидеров глобальной отрасли. Одним из знаковых проектов прошлого года стала «Витрина данных для налогового мониторинга». Она позволила налоговым органам вести контроль в режиме онлайн, а нам – существенно повысить эффективность бизнеса. Высокую отдачу в плане совершенствования производственных процессов и развития сервиса дает работа с большими массивами данных.

Ключевым приоритетом Группы «Аэрофлот» является безопасность на всех этапах воздушных перевозок. Мы оказываем всестороннее содействие в расследовании причин трагического происшествия 5 мая 2019 года. Аэрофлот традиционно задает высочайшие стандарты авиационной безопасности.

В 2020 году Аэрофлот и вся мировая авиация столкнулись с новым внешним вызовом. Распространение вируса COVID-19 стало тяжёлым ударом по всей глобальной индустрии путешествий, поскольку привело к прекращению авиационного сообщения между странами, а также отразилось на внутренних перевозках. Группа «Аэрофлот» располагает значительным потенциалом и не раз доказывала устойчивость в кризисных ситуациях. Наша ключевая задача сегодня – сохранение уникального трудового коллектива и поддержание полной операционной готовности к восстановлению полетов.

Аэрофлот на протяжении почти столетия последовательно и успешно вносит посильный вклад в развитие России. Особенно уместно напомнить об этом в период празднования 75-летия Великой Победы, которая прочно вписана и в историю Аэрофлота. Сегодня наши силы направлены на решение задач, поставленных Президентом России: поднятие темпов роста экономики и уровня жизни россиян. Авиация здесь играет важную роль, обеспечивая транспортную доступность и мобильность. Значит, мы вносим важный вклад в экономическое развитие страны.

Виталий Савельев
Генеральный директор
ПАО «Аэрофлот»



Рынок авиаперевозок

Пассажиропоток в мире на регулярных рейсах вырос на 3,7% и составил 4,5 млрд человек.

Международный рынок пассажирских авиаперевозок

В 2019 году рост пассажирооборота в мире при выполнении воздушных пассажирских перевозок составил, по предварительным данным IATA, 4,2% по сравнению с 2018 годом. Пассажиропоток на регулярных рейсах вырос на 3,7% и составил 4,5 млрд человек.

Рост пассажирооборота замедлился по сравнению с прошлым годом. На развитие отрасли повлияло замедление мирового экономического роста, ослабление международной торговли на фоне торговых войн и геополитическая напряженность в ряде регионов. Существенное влияние также оказала приостановка полетов воздушных судов Boeing 737 MAX.

Основными драйверами роста пассажирооборота были авиакомпании, базирующиеся в Азиатско-Тихоокеанском и Европейском регионах, показавших наибольшие темпы роста показателя.

Провозные емкости в мире в 2019 году увеличились на 3,5%, более медленными темпами по сравнению со спросом. В результате коэффициент занятости кресел достиг рекордного уровня – 82,4%.

По оценкам отраслевого информационного портала CAPA – Centre for Aviation, доля кресел низкобюджетных авиаперевозчиков на мировом рынке в 2019 году составила 32,9%, что на 0,4 п. п. выше, чем в 2018 году. Наиболее высокая доля кресел лоукостеров приходится на Европу – 41,7% от общего числа пассажиров, перевезенных авиакомпаниями региона. Затем следуют Латинская Америка – 39,6%, Северная Америка – 30,4% и Азиатско-Тихоокеанский регион – 29,7%.

На глобальном рынке пассажирских авиаперевозок продолжают процессы консолидации и дальнейшей оптимизации. В 2019 году операционную деятельность прекратили 23 авиаперевозчика.

+4,2%

Несмотря на замедление темпов, мировой пассажирооборот продолжил расти...

+4,9%

... наиболее быстрыми темпами развивались авиакомпании Азиатско-Тихоокеанского региона...

+7,4%

... а среди национальных рынков – Россия

+7,8%

и Китай.

+3,5%

Провозные емкости росли медленнее спроса...

82,4%

... что привело новому рекордному уровню занятости кресел в мире...

85,2%

... при наиболее высоком уровне занятости кресел в Европе.

Доходы отрасли, по предварительным данным IATA, составили 838 млрд долл. США, что на 3,2% больше, чем в 2018 году. Основную их часть (67,6%) составляют доходы от пассажирских перевозок.

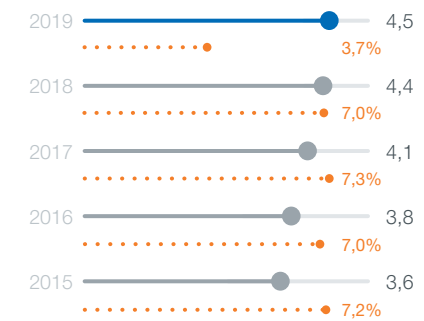
Расходы мировой отрасли увеличились на 3,8% по сравнению с прошлым годом и составили 796 млрд долл. США. Динамика расходов отрасли обусловлена ростом объема перевозок и замедлением роста расходов на авиатопливо. Доля расходов на топливо составила 23,7% от общей суммы расходов отрасли (в 2018 году: 23,5%).

Цена барреля авиакеросина в долларах США в среднем по миру снизилась на 10,6% в отчетном периоде, однако показатель рентабельности по EBIT продолжил снижение по сравнению с прошлым годом, до 5,1% (в 2018 году – 5,7%). Уровень прибыльности различен по регионам: наиболее высокий показатель в Северной Америке – 9,6%, в Европе – 4,7%, по Азиатскому региону – 3,5%, в Латинской Америке – 3,6%, в Африке – 1,0%.

По предварительным оценкам IATA, чистая прибыль отрасли в 2019 году составила 25,9 млрд долл. США, на 5,1% ниже результата 2018 года. Больше половины мировой чистой прибыли приходится на регион Северной Америки, тогда как в Латинской Америке, Африке и на Ближнем Востоке перевозки в 2019 году были убыточны.

Пассажиропоток на регулярных рейсах мировой отрасли

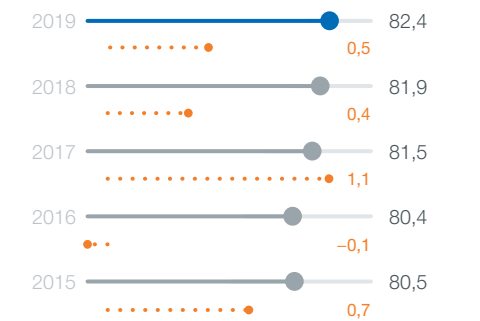
4,5 млрд человек



● Количество пассажиров ● Темп роста
Источник: IATA.

Занятость пассажирских кресел по мировой отрасли

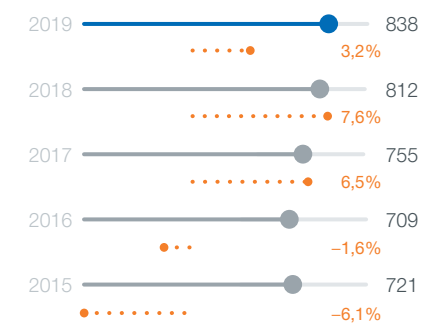
82,4%



● Занятость кресел, % ● Изменение, п. п.
Источник: IATA.

Выручка мировой отрасли

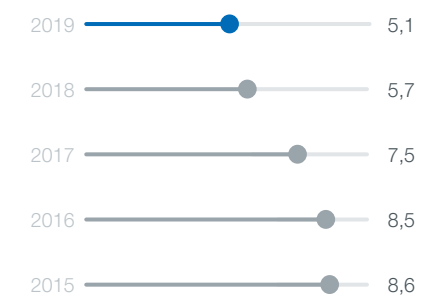
838 млрд долл. США



● Выручка ● Темп роста
Источник: IATA.

Рентабельность по EBIT мировой отрасли

5,1%



Источник: IATA.

Рынок авиаперевозок
продолжение

01

Рентабельность по EBIT
мировой отрасли по регионам,
2019 год, %



Источник: IATA.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

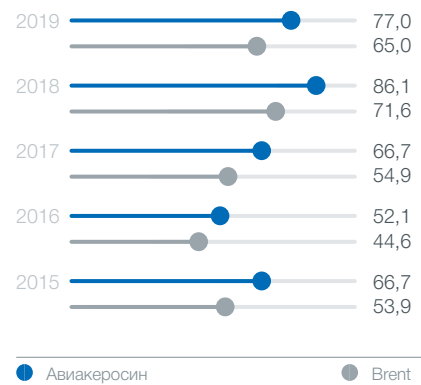
03

04

Стоимость авиакеросина и нефти

77,0 и **65,0**

долл. США / барр.



Источник: IATA.

ПАО «Аэрофлот»

Распределение чистой прибыли
мировой отрасли по регионам,
2019 год, %

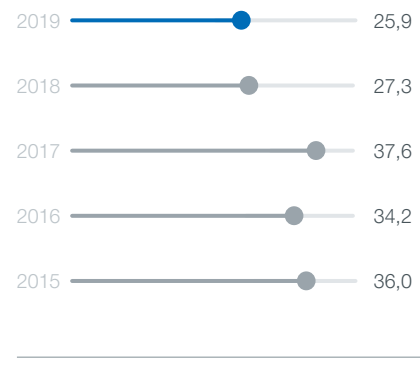


Источник: IATA.

Чистая прибыль мировой отрасли

25,9

млрд долл. США



Источник: IATA.

**Российский рынок
пассажирских
авиаперевозок**

Общий объем рынка Российской Федерации, включая авиаперевозки иностранных авиакомпаний из пунктов России, в 2019 году увеличился на 7,5% по сравнению с прошлым годом и составил 147,2 млн пассажиров.

В 2019 году российские перевозчики обслужили 128,1 млн пассажиров, превысив показатель прошлого года на 10,3%. Пассажирооборот достиг 323,0 млрд пассажиро-километров, увеличившись на 12,6%. Занятость кресел российских авиакомпаний осталась на стабильном уровне – 83,9% (на 0,1 п. п. больше, чем за прошлый год).

На рост российского рынка в 2019 году оказало влияние развитие, в том числе и традиционными авиаперевозчиками, низкобюджетных продуктов, таких как невозвратные и безбагажные тарифы, обслуживание без предоставления бортового питания, платный выбор мест и т. д. Кроме того, продолжающаяся цифровизация и упрощение процессов взаимодействия пассажиров и авиаперевозчиков повышают мобильность населения.

Приостановка поставок воздушных судов Boeing 737 MAX дала возможность российским авиаперевозчикам сбалансировать избыточные провозные емкости и ограничить их рост во второй половине 2019 года.

На внутренних линиях в 2019 году перевезено 73,1 млн пассажиров, что составляет 49,6% от общего пассажиропотока на российском рынке. Средняя занятость кресел составила 82,6%, на 0,2 п. п. ниже показателя прошлого года.

Одним из основных драйверов роста сегмента внутренних перевозок является стимуляция рынка со стороны низкобюджетного авиаперевозчика – авиакомпании «Победа», а также субсидирование региональных перевозок.

Сегмент международных перевозок продолжил расти опережающими темпами. На международных направлениях российские авиакомпании перевезли 55,1 млн пассажиров, на 16,3% больше, чем в 2018 году. Средняя занятость кресел российских авиаперевозчиков на международных линиях составила 84,9%, на 0,3 п. п. больше показателя прошлого года.

На рост международных перевозок оказало влияние стимулирование спроса и увеличение доступности перевозок за счет активного наращивания новых провозных емкостей основными игроками в первом полугодии, а также развитие международного трансфера.

Объем перевозок иностранных перевозчиков в отчетном периоде сократился на 8,2% по сравнению с прошлым годом, что в основном связано с корректировкой расписания по сравнению с увеличенными емкостями на период проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году в России, а также конкуренцией со стороны российских авиакомпаний, увеличивших провозную емкость и имеющих более низкую себестоимость перевозок.

С учетом перевозок, выполняемых иностранными авиакомпаниями, на международных направлениях в 2019 году было перевезено 74,1 млн пассажиров, что на 8,8% превышает результат предыдущего года.

01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

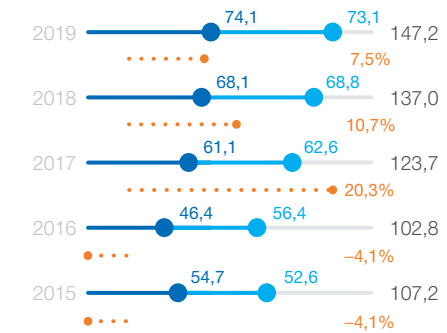
03

04

ПАО «Аэрофлот»

Пассажиропоток на российском рынке
(с учетом иностранных авиакомпаний)

147,2 млн человек

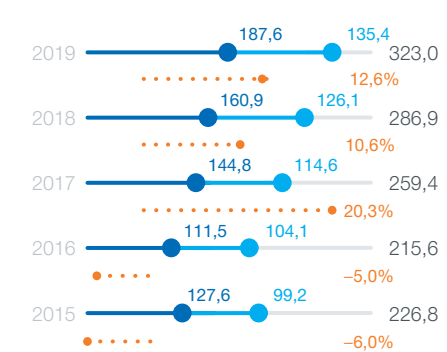


● Международные перевозки ● Внутренние перевозки ● Темп роста

Источник: ТКП, Росавиация.

Пассажирооборот на российском рынке
(без учета иностранных авиакомпаний)

323,0 млрд пкм

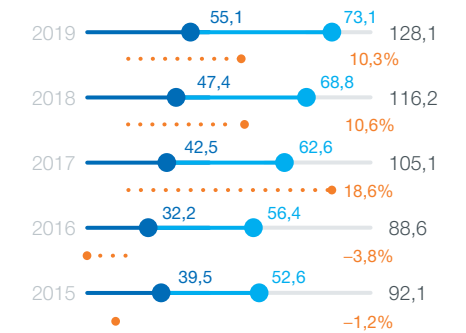


● Международные перевозки ● Внутренние перевозки ● Темп роста

Источник: Росавиация.

Пассажиропоток на российском рынке
(без учета иностранных авиакомпаний)

128,1 млн человек

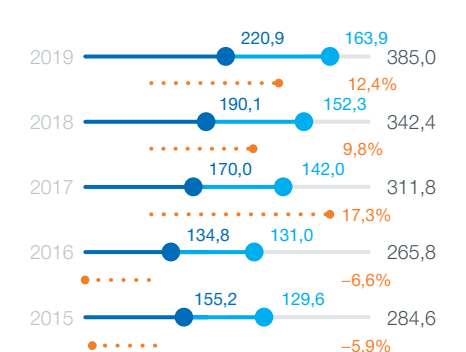


● Международные перевозки ● Внутренние перевозки ● Темп роста

Источник: Росавиация.

Предельный пассажирооборот на российском
рынке (без учета иностранных авиакомпаний)

385,0 млрд ккм



● Международные перевозки ● Внутренние перевозки ● Темп роста

Источник: Росавиация.

Рынок авиаперевозок
продолжение

01

По итогам 2019 года на долю четырех крупнейших игроков российского рынка приходится 65,5% от общего пассажиро- потока. По сравнению с предыдущим годом структура российского рынка практически не изменилась.

02

Доля Группы «Аэрофлот» в 2019 году составила 41,3% от общего объема перевозок на российском рынке (в 2018 году – 40,7%). На «чистом» рынке¹ доля Группы «Аэрофлот» составила 39,0%.

03

Ближайшими конкурентами Группы «Аэрофлот» являются Группа S7 (12,2%), «Уральские авиалинии» (6,5%), Группа «ЮТэйр» (5,5%). Доля других российских авиакомпаний составила 21,6%. Доля иностранных авиакомпаний снизилась до 13,0% (в 2018 году – 15,2%) в связи с указанными выше факторами.

04

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

	В общем пассажиропотоке					На «чистом» рынке ¹				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
Международные перевозки	29,3	39,4	36,9	36,3	36,6	24,1	33,9	31,7	31,2	31,5
Внутренние перевозки	44,6	44,6	44,1	45,0	46,0	44,6	44,6	44,1	45,0	46,0
Всего	36,8	42,3	40,5	40,7	41,3	34,5	40,0	38,2	38,4	39,0

1. «Чистый» рынок – объем перевозок, учитывающий перевозки иностранных компаний, но исключающий международных транферных пассажиров, путешествующих со стыковкой в аэропортах Российской Федерации и, соответственно, не относящихся к локальному рынку страны.

Занятость пассажирских кресел на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний)

84,9%



Источник: Росавиация.

Темпы роста* пассажиропотока российских и иностранных авиакомпаний в 2019 году

7,5%



* По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Источники: ТКП, Росавиация.

Структура российского рынка авиаперевозок по пассажиропотоку, 2019 год

147,2 млн человек



Источники: ТКП, Росавиация.

Рынок грузовых авиаперевозок

Объем грузовых авиаперевозок на российском рынке (с учетом иностранных авиакомпаний)

1 248,9 тыс. тонн



Источники: ТКП, Росавиация.

Объем мирового рынка грузовых воздушных перевозок в 2019 году, по данным IATA, оценивается в 61,2 млн тонн, на 3,3% выше результата прошлого года. Доходы отрасли от грузовых перевозок снизились на 8,1% и составили 102,3 млрд долл. США.

Доля российских авиакомпаний в мировых грузоперевозках составила около 1,8%. Российские авиакомпании перевезли около 1,1 млн тонн грузов, что на 2,4% меньше, чем в 2018 году. Грузооборот российских авиакомпаний составил 7,4 млрд тонно-километров, что на 5,4% меньше, чем в 2018 году.

Структура российского рынка грузовых авиаперевозок, 2019 год, %



Источники: ТКП, Росавиация.

Международный сегмент российского рынка грузоперевозок показал снижение в 5,1% и составил 836,9 тыс. тонн. На этом сегменте российскими авиакомпаниями перевозится около 72,9% грузов. На внутреннем рынке Российской Федерации наблюдался рост объемов перевозок на 5,5%.

По итогам 2019 года Группа «Аэрофлот» занимает второе место с долей 25,4% (в 2018 году – 23,9%). На долю четырех крупнейших игроков приходится 76,7% от общего объема перевезенных грузов на российском рынке.

01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

Стратегическое развитие

Миссия

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

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

Стратегическая цель Группы «Аэрофлот» —

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

Основные направления развития



Увеличение пассажиропотока



Развитие международного трансфера



Увеличение региональных перевозок



Развитие парка воздушных судов



Цифровизация

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

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

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

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

Основные направления и цели развития Группы «Аэрофлот»

Пассажиропоток



90—100 млн пассажиров перевезти в 2023 году

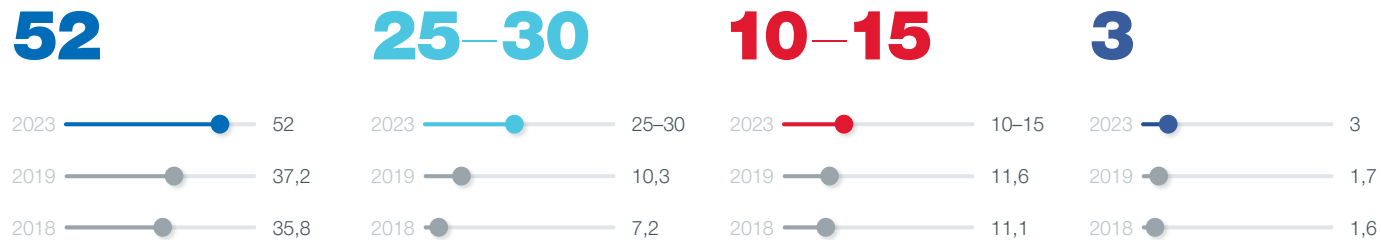
Авиакомпания «Аэрофлот» – премиальный перевозчик, развиваясь, усиливает фокус на трансферном рынке.

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

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

Авиакомпания «Аврора» – ключевой перевозчик для Дальнего Востока.

Планы по пассажиропотоку авиакомпаний Группы «Аэрофлот», млн человек



Результат 2019 года

+9,0%

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

Международный трансфер



10—15 млн международных трансферных пассажиропоток в 2023 году

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

Региональные базы



Открыть к 2023 году **международный хаб в Красноярске** и три новые региональные базы в Сочи, Екатеринбурге и Новосибирске

Увеличение региональных перевозок до 19 млн пассажиров в 2023 году.

Парк воздушных судов



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

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

Цифровизация



Обеспечить **передовой уровень цифровизации** авиакомпаний Группы

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

+13,0%

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

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

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

В течение года продолжилась активная реализация проектов в сфере ИТ.

Подробнее см. стр. 102–112.

По оценке консалтинговой компании Bain & Company, в течение четвертого места среди лидеров по цифровизации на мировом авиационном рынке.

Приоритетные направления деятельности Группы «Аэрофлот»

01

Основные направления развития

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

Сегменты развития

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

ПАО «Аэрофлот»



Развитие инфраструктуры базового аэропорта Шереметьево

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

Ввод третьей взлетно-посадочной полосы

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

Строительство нового международного терминала С

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

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

Терминал С в цифрах

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

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

20 телетрапов

78 медиаэкранов

01

02

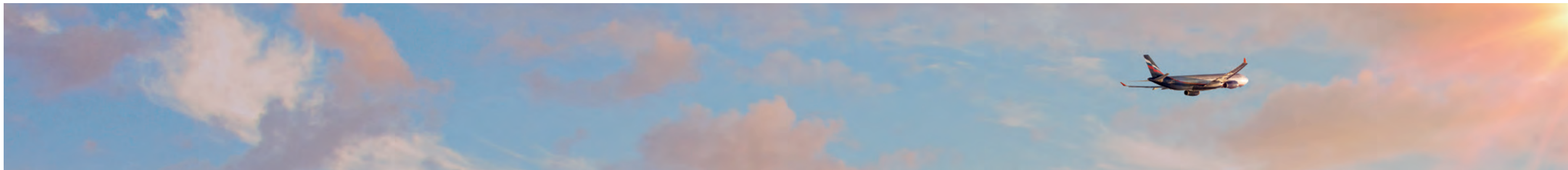
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

ПАО «Аэрофлот»

* В перспективе прибавится 10 автоматизированных кабин.



Влияние рисков на Стратегию развития

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

Стратегия Группы «Аэрофлот» и ключевые риски

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

Основные программы, поддерживающие Стратегию развития

Инвестиционная программа

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

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

Программа инновационного развития

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

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

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

Оптимизационные инициативы

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

Основные инициативы:

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

Мультибрендовая платформа

01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

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



Авиакомпания «Аэрофлот»

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



Авиакомпания «Россия»

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



Авиакомпания «Победа»

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



Авиакомпания «Аврора»

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

03

04

Развитие авиакомпании «Россия»

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

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

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

01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04



до 2016 Разрозненная организационная структура и продукт

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

2016 Объединение региональных авиакомпаний

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

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

2019 Структурированная сегментация и предложение для пассажира

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



Мультибрендовая платформа Группы «Аэрофлот»



АЭРОФЛОТ



РОССИЯ



победа



Аврора

Позиционирование

Премиальные перевозки

Региональные, социально значимые и чартерные перевозки

Бюджетные перевозки

Дальневосточные перевозки

Тип перевозки

Регулярные

Регулярные и чартерные

Регулярные

Регулярные

Бизнес-модель

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

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

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

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

Дальность полетов

- Ближнемагистральные
- Среднемагистральные
- Дальнемагистральные рейсы

- Ближнемагистральные
- Среднемагистральные
- Дальнемагистральные рейсы

- Ближнемагистральные
- Среднемагистральные рейсы

- Ближнемагистральные
- Среднемагистральные рейсы

Парк воздушных судов

- Узкофюзеляжные
- Широкофюзеляжные

- Узкофюзеляжные
- Широкофюзеляжные

- Узкофюзеляжные

- Узкофюзеляжные, в том числе региональные турбовинтовые

Целевая аудитория

- Деловые пассажиры
- Посещение друзей/родственников
- Туризм

- Посещение друзей/родственников
- Туризм
- Деловые пассажиры

- Туризм
- Посещение друзей/родственников

- Посещение друзей/родственников
- Деловые пассажиры

Аэропорт базирования

- Москва (Шереметьево)

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

- Москва (Внуково)
- Аэропорты регионов России

- Владивосток
- Хабаровск
- Южно-Сахалинск

Доля международных перевозок в пассажиропотоке компании



Бизнес-модель

Наша цель

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

Наша миссия

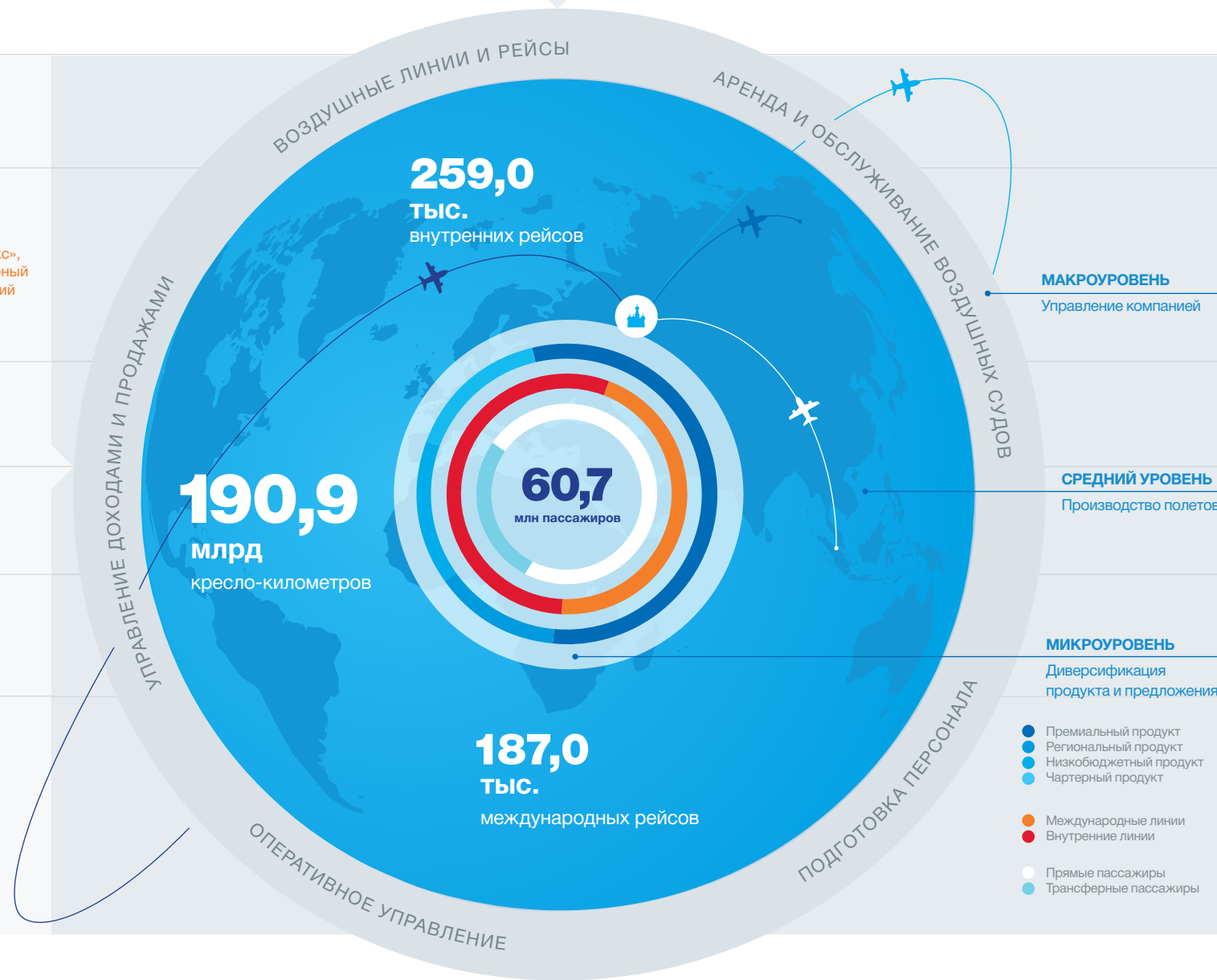
Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом **преодолевать огромные расстояния**, а значит, быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и **видеть мир во всем его разнообразии**

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

- 1 Развитие мировой и российской экономики
- 2 Рынок товаров: нефть
- 3 Глобальные и локальные тренды рынка авиаперевозок
- 4 Финансовые рынки: процентные ставки и валютный курс
- 5 Отраслевая и межотраслевая конкуренция
- 6 Регулирование отрасли

Капитал

- Финансовый**
Лизинг воздушных судов
Собственные средства
- Производственный**
Флот: 359 ВС (98% ВС в аренде)
Права, назначения, слоты в аэропортах
Прочие активы: «Аэромар», «А-Техникс», авиашкола, тренажерный комплекс, медицинский центр, отель рядом с аэропортом
- Интеллектуальный**
ИТ-системы и патенты
- Человеческий**
41,3 тыс. сотрудников
- Природный**
Топливо, энергия, вода
- Социально-репутационный**
Лидер российского рынка авиаперевозок
Топ-20 авиационных групп мира
Член альянса SkyTeam
Член IATA и других отраслевых и ассоциаций



Результаты деятельности – 2019

677,9 млрд руб. выручка	168,9 млрд руб. ЕБИТДА	2,9 млрд руб. дивиденды
5,5% рост средне-списочной численности парка	14,7 средняя частотность в неделю на маршрут +4,7%	

Вклад для общества

- Вклад в экономический рост и развитие страны
- Создание надежной транспортной инфраструктуры
- Внедрение инноваций и передовых технологий в транспортную отрасль
- Обеспечение равных возможностей и условий труда, поддержка развития сотрудников

Цифровизация

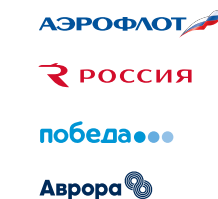
Обновление сайта, внедрение функций продажи дополнительных услуг

36,0 тыс. слушателей учебных программ

Сокращение потребления ресурсов

благодаря современному топливно-эффективному парку

Сильные бренды



Вклад в доступность регионов



Долгосрочная программа развития и система КПЭ

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 Стратегии Группы «Аэрофлот» до 2023 года. Актуализированы основные программные мероприятия ДПР. Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 8 мая 2019 года (протокол № 18) утверждена ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов, актуализированная с учетом основных показателей стратегии развития ООО «Авиакомпания «Победа», плановых значений ключевых показателей эффективности Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов, а также показателей, характеризующих использование российских воздушных судов, развитие внутренних перевозок, новых региональных баз и международного хаба.

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

К основным задачам ДПР относятся:

- формирование перечня программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития Группы;
- определение направлений и инициатив, направленных на 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 в 2019 году:

- 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.

В 2019 году актуализирована информация в части инвестиционной программы Группы «Аэрофлот», мультибрендовой платформы, корпоративного управления и системы управления рисками. Обновлено планы развития сети маршрутов, развития парка и производственной базы Группы «Аэрофлот», а также перевозок пассажиров по «плоским» тарифам на рейсах между Москвой и пунктами Дальневосточного федерального округа. Актуализированы мероприятия по

повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот» и план по трудовым ресурсам. Обновлено план мероприятий по оптимизации закупочной деятельности в Группе «Аэрофлот», план мероприятий по повышению экологичности и энергоэффективности Группы «Аэрофлот» и план по закупкам продукции у субъектов малого и среднего бизнеса.

В соответствии с «Письменной информацией о результатах аудита реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижения КПЭ» (№ 4735/20 от 10 апреля 2020 года) независимого аудитора – ООО «Центр научных исследований и аудита «ПАНАЦЕЯ»:

- проведенный аудит реализации ДПР Группы «Аэрофлот» по итогам 2019 года позволяет выразить мнение о достоверности значений фактических показателей результатов деятельности, достижения их плановых значений, степени выполнения программных мероприятий и эффективности целевого использования средств бюджетов в течение аудируемого периода;
- информация о фактических значениях ключевых показателей эффективности ПАО «Аэрофлот» и его дочерних и зависимых компаний по результатам 2019 года и степени достижения их плановых значений достоверна во всех существенных отношениях, расчеты произведены в соответствии с критериями, установленными локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот» и ДПР Группы «Аэрофлот», утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 8 мая 2019 года;
- плановые значения основных показателей результатов деятельности в целом достигнуты.

Система ключевых показателей эффективности

Перечень, веса и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2019 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 7 февраля 2019 года (протокол № 12).

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. КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказом генерального директора от 22 июля 2019 года № 266 (с изменениями, утвержденными приказом от 17 октября 2019 года № 376).

В соответствии с директивами Правительства Российской Федерации система КПЭ ПАО «Аэрофлот» содержит финансово-экономические и отраслевые показатели, в том числе:

- 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 Министерства экономического развития Российской Федерации от 24 февраля 2012 года № 3142-ОФ/ДО6 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 апреля 2017 года (протокол № 14) было

признано достижение Обществом целевого показателя по снижению затрат в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13 и от 4 июля 2016 года № 4750п-П13. В этой связи начиная с 2017 года задачей Общества 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-ПЗ6-4617 о включении показателя по привлечению инвестиционных ресурсов на рынке частного капитала.

Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20 апреля 2017 года (протокол № 14) в системе КПЭ показателем депремирования (блокирующим показателем) определено «Авиационное происшествие с человеческими жертвами (катастрофа)».

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

	Ед. изм.	Вес, %	2018			2019			Уровень выполнения плана, %	Причины отклонения (факт 2019 года к плану)
			Цель	Факт	Уровень выполнения плана, %	Вес, %	Цель	Факт		
Суммарная доходность акционеров (TSR)	%	10	20	-18	0,00	—	—	—	—	
ROIC	%	20	12,9	12,0	93,02	—	—	—	—	
Долгосрочная задолженность / EBITDAR	—	5	0,75	0,80	93,33	—	—	—	—	
Доходность перевозок (RASK)	руб./ккм	—	—	—	—	20	3,76	3,55	94,47	Основная причина невыполнения плана по КПЭ RASK – это снижение фактических курсов валют по сравнению с плановыми, так как выручка от авиаперевозок на международных направлениях и по соглашениям с авиакомпаниями имеет значительную валютную составляющую: курс доллара США к рублю ниже плана на 7% (план – 69,6, факт – 64,7); курс евро к рублю ниже плана на 10% (план – 80,7, факт – 72,5).
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	%	10	100	100	100,00	10	100	100	100,00	—
Эффективность инвестиционной программы	—	5	10,91	20,11	184,33	5	16,32	21,44	131,37	Экономия в части инвестиционной программы Группы «Аэрофлот» за счет переноса сроков реализации проектов на 2020 год.
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)*	цент/ ккм	5	4,9	5,45	88,78	10	3,3	3,5	95,45	Основной причиной невыполнения плана по КПЭ CASK, выраженного в центах США, является снижение курса доллара к рублю на 7% (против плана), таким образом рублевые расходы (ФОТ, амортизация, обслуживание в аэропорту и на трассе на внутренних авиалиниях и прочие) пересчитывались по меньшему курсу и их долларовый эквивалент оказался выше.
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5	0	0	100,00	5	0	0	100,00	—
Пунктуальность рейсов	%	5	87,0	89,9	103,33	10	87,0	94,8	108,97	Проведение мероприятий совместно со структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот» и сторонними компаниями по улучшению пунктуальности по отправлению/прибытию воздушных судов в базовый/внебазовые аэропорты и связанные с этим постоянно проводимые мероприятия. Кроме того, использование трех ВПП; меньшее количество закрытий ВПП на чистку в связи с нестандартной метеорологической обстановкой.
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	15	99,957	99,974	103,95	20	99,957	98,932	0,00	Невыполнение показателя связано с авиационным происшествием 5 мая 2019 года.
Процент занятости кресел	%	10	82,0	82,7	100,85	10	82,4	81,9	99,39	Отклонение не существенно.
Производительность труда	млн ккм/ чел.	10	4,489	4,551	101,38	10	4,739	4,907	103,55	Повышение производительности труда по Группе «Аэрофлот» обусловлено обеспечением бюджетных параметров роста объемов работ при сдерживании роста численности персонала.

Примечание. Показатели рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».
* Целевое значение рассчитывается без учета расходов на топливо.



По результатам работы за 2019 год большая часть КПЭ ДПР генерального директора ПАО «Аэрофлот» выполнена, комментарии по отклонениям приводятся в таблице выше.

Обновленная Стратегия Группы «Аэрофлот» до 2023 года предполагает ускорение развития. Реализация стратегии, особенно на начальном этапе, включая развитие региональных перевозок и вложения в создание регионального хаба и баз, окажет давление на финансово-хозяйственную деятельность и рентабельность Группы «Аэрофлот». Кроме того, дополнительное влияние может быть связано с волатильностью расходов на авиационное топливо и валютных курсов, в том числе под влиянием санкционных рисков.

В этой связи существующие обязательные финансово-экономические КПЭ – TSR, ROIC и финансово-

экономический КПЭ «Долгосрочная задолженность / EBITDAR», ранее закрепленные в Долгосрочной программе развития Группы «Аэрофлот» и применяемые в системе мотивации генерального директора ПАО «Аэрофлот», не соответствующие обновленным стратегическим приоритетам развития Группы «Аэрофлот», заменены на «Доходность перевозок (RASK)» с увеличением весов показателей «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)», «Пунктуальность рейсов» и «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

В целях обеспечения соответствия системы мотивации менеджмента стратегическим приоритетам Группы «Аэрофлот» в краткосрочном периоде Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 28 ноября 2019 года (протокол № 6), с учетом корректировки от 20 февраля 2020 года (протокол № 9), утверждены следующие КПЭ генерального

директора ПАО «Аэрофлот» на 2020 год. Оценка исполнения КПЭ производится в соответствии с Положением о премировании руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот».

Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2019 года № 12153п-П13 показатель «Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)», применявшийся до 2020 года, трансформирован в два показателя: «Темп роста общенациональной производительности труда (по Группе «Аэрофлот»)» и «Функциональная производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)».

Перечень и веса КПЭ генерального директора на 2020 год соответствуют специфике и стратегическим приоритетам Группы «Аэрофлот» и согласованы Минтрансом России.

Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2020 год

	Ед. изм.	Вес, %	Цель
Доходность перевозок (RASK)	руб./ккм	20	3,64
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)*	цент/ккм	10	3,53
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)**	%	10	100
Эффективность инвестиционной программы	—	5	19,08
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5	0
Пунктуальность рейсов	%	10	87
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	20	99,957
Процент занятости кресел	%	10	81,9
Функциональная производительность труда***	млн ккм/чел.	8	4,928
Темп роста общенациональной производительности труда	%	2	5

Примечание. Показатели 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 2020 года.

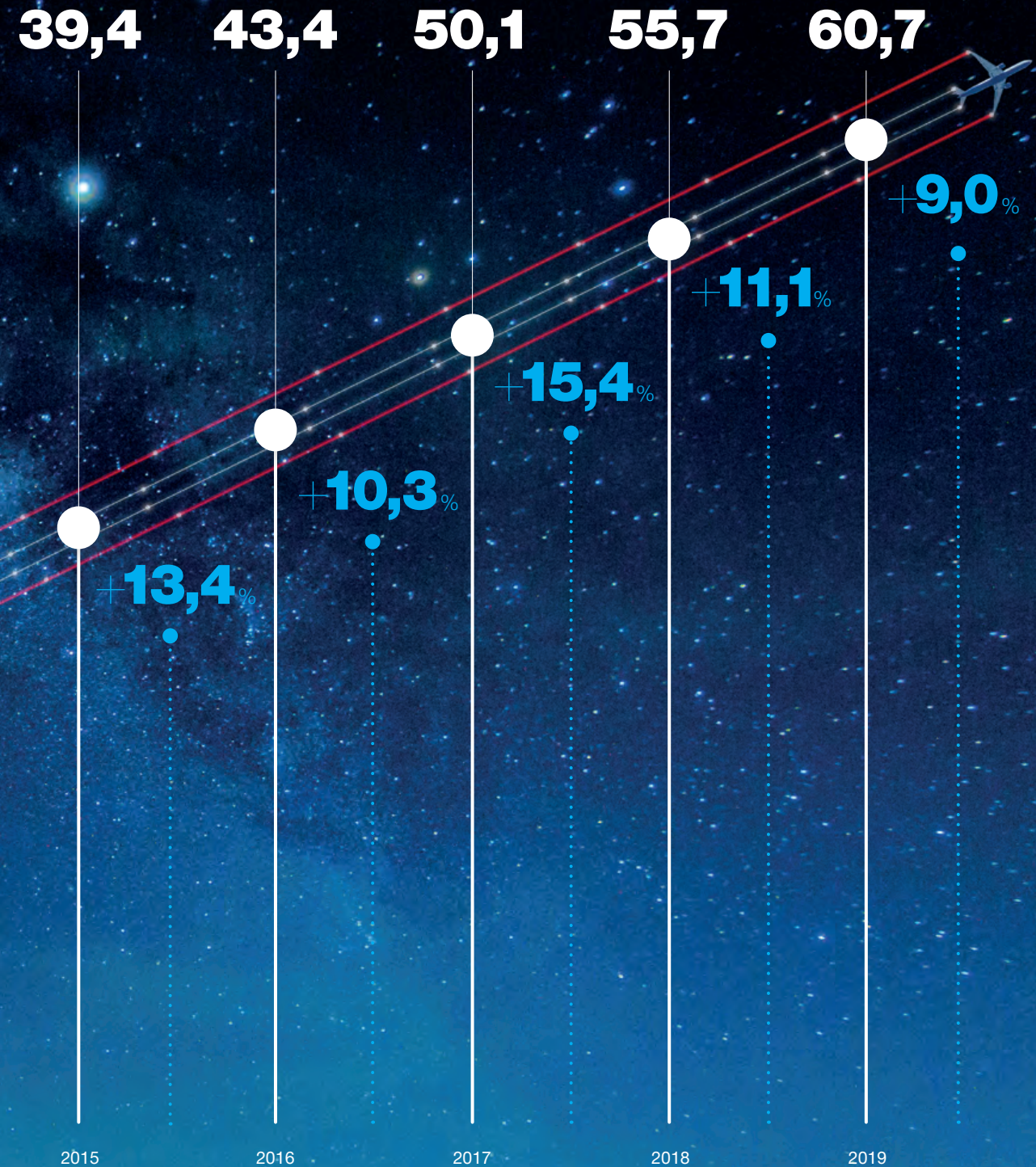
Операционный обзор

Результаты операционной деятельности

Группа «Аэрофлот» — ВСЕГО

	2015	2016	2017	2018	2019
Перевезено пассажиров, млн чел.	39,4	43,4	50,1	55,7	60,7
изменение, %	13,4	10,3	15,4	11,1	9,0
Пассажирооборот, млрд пкм	97,6	112,1	130,2	143,2	156,3
изменение, %	8,4	14,8	16,2	9,9	9,2
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	124,7	137,7	157,2	173,1	190,9
изменение, %	7,7	10,4	14,2	10,1	10,3
Занятость кресел, %	78,3	81,4	82,8	82,7	81,9
изменение, п. п.	0,5	3,1	1,4	-0,1	-0,8
Перевезено грузов и почты, тыс. т	156,3	205,8	273,4	303,9	317,0
изменение, %	-6,0	31,6	32,8	11,2	4,3
Тоннокилометраж, млрд ткм	9,5	11,0	13,0	14,2	15,4
изменение, %	7,0	16,5	17,7	9,5	8,4
Количество рейсов, тыс.	323,8	331,9	368,5	411,5	446,0
изменение, %	13,0	2,5	11,0	11,7	8,4
Средняя дальность рейса, км	2 479	2 581	2 598	2 570	2 573
изменение, %	-4,4	4,1	0,7	-1,1	0,1

Перевезено пассажиров млн человек



Занятость кресел
81,9%

Средняя дальность рейса
2 573 км

Количество рейсов
446,0 тыс.

Группа «Аэрофлот» — ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕВОЗКИ

	2015	2016	2017	2018	2019
Перевезено пассажиров, млн человек	23,4	25,1	27,6	31,0	33,6
изменение, %	32,5	7,6	9,7	12,3	8,5
Пассажирооборот, млрд пкм	44,7	48,7	53,2	59,9	64,9
изменение, %	27,8	8,9	9,3	12,6	8,3
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	56,3	58,3	63,8	70,2	77,1
изменение, %	29,0	3,7	9,4	10,1	9,8
Занятость кресел, %	79,4	83,5	83,4	85,3	84,1
изменение, п. п.	-0,8	4,1	-0,1	1,9	-1,2
Перевезено грузов и почты, тыс. т	79,1	107,8	120,0	132,7	144,2
изменение, %	-3,4	36,2	11,3	10,6	8,6
Тоннокилометраж, млрд ткм	4,3	4,8	5,3	5,9	6,3
изменение, %	24,5	11,9	8,9	11,9	7,8
Количество рейсов, тыс.	195,0	196,0	215,0	238,0	259,0
изменение, %	29,2	0,5	9,7	10,7	8,8
Средняя дальность рейса, км	1 912	1 935	1 929	1 934	1 930
изменение, %	-3,5	1,2	-0,4	0,3	-0,2

Занятость пассажирских кресел

84,1 %

Средняя дальность рейса

1 930 км

Количество рейсов

259,0 тыс.

Группа «Аэрофлот» — МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

	2015	2016	2017	2018	2019
Перевезено пассажиров, млн человек	16,0	18,3	22,5	24,7	27,1
изменение, %	-6,2	14,1	23,3	9,7	9,6
Пассажирооборот, млрд пкм	52,9	63,4	77,0	83,2	91,4
изменение, %	-3,9	19,8	21,4	8,1	9,8
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	68,5	79,4	93,4	102,8	113,8
изменение, %	-5,2	15,8	17,8	10,1	10,6
Занятость кресел, %	77,3	80,0	82,5	80,9	80,3
изменение, п. п.	1,0	2,7	2,5	-1,5	-0,6
Перевезено грузов и почты, тыс. т	77,2	98,0	153,3	171,1	172,8
изменение, %	-8,5	27,0	56,5	11,6	1,0
Тоннокилометраж, млрд ткм	5,2	6,2	7,7	8,3	9,0
изменение, %	-4,3	20,3	24,5	7,9	8,9
Количество рейсов, тыс.	128,8	135,9	153,4	173,4	187,0
изменение, %	-5,1	5,5	12,9	13,0	7,8
Средняя дальность рейса, км	3 304	3 468	3 416	3 366	3 370
изменение, %	2,5	5,0	-1,5	-1,5	0,2

Занятость пассажирских кресел

80,3 %

Средняя дальность рейса

3 370 км

Количество рейсов

187,0 тыс.

Группа «Аэрофлот»

В отчетном периоде количество воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот» оставалось относительно стабильным, однако с учетом поступлений в течение предыдущего года среднесписочная численность парка увеличилась на 5,5%. Работа по повышению эффективности эксплуатации парка позволила увеличить провозные емкости на 10,3%, до 190,9 млрд кресло-километров. При сохранении высокого уровня заполняемости предложенных рынку емкостей занятость кресел составила 81,9%. Выполненный пассажирооборот увеличился на 9,2%, до 156,3 млрд пассажиро-километров.

В 2019 году Группа «Аэрофлот» выполнила 446,0 тыс. рейсов: более 1,2 тыс. рейсов в сутки в среднем по году и более 1,3 тыс. рейсов в сутки в августе, наиболее загруженном с точки зрения объема перевозок месяце года. На данных рейсах Группа «Аэрофлот» перевезла 60,7 млн пассажиров, на 9,0% больше, чем в предыдущем году.

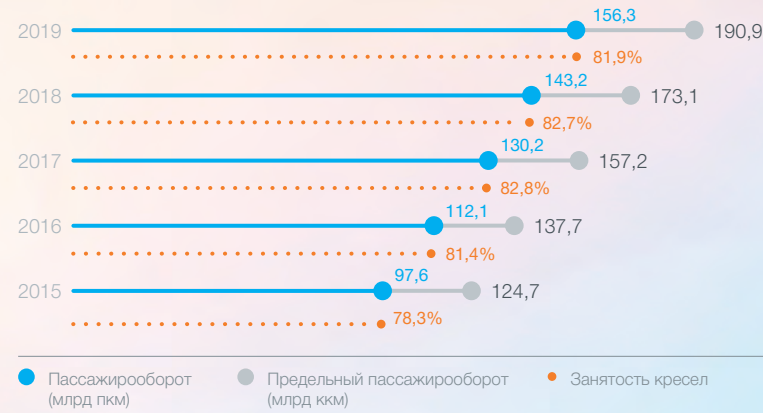
>1,2 тыс. рейсов
в сутки

9,2%
Рост пассажирооборота

Пассажиропоток Группы «Аэрофлот»



Пассажирооборот Группы «Аэрофлот» и занятость пассажирских кресел



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

	Перевезено пассажиров, млн человек			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2018	2019	изм., %	2018	2019	изм., %	2018	2019	изм., %	2018	2019	изм., п. п.
Россия	30,2	32,7	8,4	58,4	63,2	8,2	68,6	75,4	9,9	85,1	83,9	-1,3
Европа	12,0	13,4	11,7	27,3	30,6	12,3	36,0	40,2	11,6	75,7	76,1	0,5
Азия	3,6	4,1	13,9	23,0	26,9	17,1	28,1	34,0	20,7	81,6	79,2	-2,4
СНГ	3,0	3,0	-1,8	6,5	6,6	2,1	7,7	8,1	4,8	84,0	81,9	-2,1
Ближний Восток	2,1	2,4	14,0	6,3	7,3	15,5	8,1	9,2	13,8	77,7	78,9	1,2
Америка	1,0	1,0	-1,8	8,7	8,6	-1,9	10,7	10,2	-4,3	81,8	83,9	2,1
Итого регулярные перевозки	51,9	56,5	9,0	130,2	143,2	10,0	159,3	177,1	11,2	81,7	80,9	-0,9
Чартерные перевозки	3,8	4,2	8,7	13,0	13,0	0,5	13,8	13,8	-0,1	94,1	94,7	0,6
Итого пассажирские перевозки	55,7	60,7	9,0	143,2	156,3	9,2	173,1	190,9	10,3	82,7	81,9	-0,8

Внутренние перевозки

Внутренние линии вносят большой вклад в пассажиропоток – на них перевозится 55,3% пассажиров Группы. С учетом различий в средней дальности полетов по российским и международным направлениям доля провозных емкостей на внутренних линиях составляет 40,4%.

В 2019 году на внутрироссийских направлениях компании Группы «Аэрофлот» перевезли 33,6 млн пассажиров, на 8,5% больше, чем годом ранее. Основным драйвером стала авиакомпания «Победа», которая обеспечила фактически весь прирост Группы на внутренних линиях: 2,5 млн пассажиров лоукостера из 2,6 млн прироста пассажиропотока Группы «Аэрофлот».

Международные перевозки

На международных направлениях авиакомпании Группы «Аэрофлот» в 2019 году перевезли 27,1 млн пассажиров, на 9,6% больше прошлого года. Основная доля пришлась на сетевые авиакомпании – «Аэрофлот» и «Россия», что определяется фокусом на развитии международного трансфера в соответствии со Стратегией, а также использованием емкостей авиакомпании «Россия» на ряде крупных международных линий из аэропорта Шереметьево и вкладом ее чартерной программы.

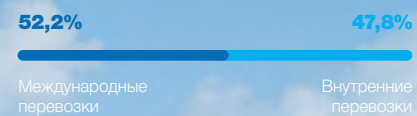
Авиакомпания «Аэрофлот»

В 2019 году авиакомпания «Аэрофлот» перевезла 37,2 млн пассажиров, на 4,1% больше, чем годом ранее. Компания сфокусировалась на «раскатке» значительного числа направлений, открытых в 2018 году в сезоне Зима 2018/2019, что обусловило сдержанный рост пассажиропотока в отчетном периоде.

Пассажирооборот авиакомпании «Аэрофлот» превысил знаковый рубеж 100 млрд и составил 101,6 млрд пассажиро-километров, на 3,8% превысив результат предыдущего года. Предельный пассажирооборот увеличился на 5,5% и достиг 128,3 млрд кресло-километров.

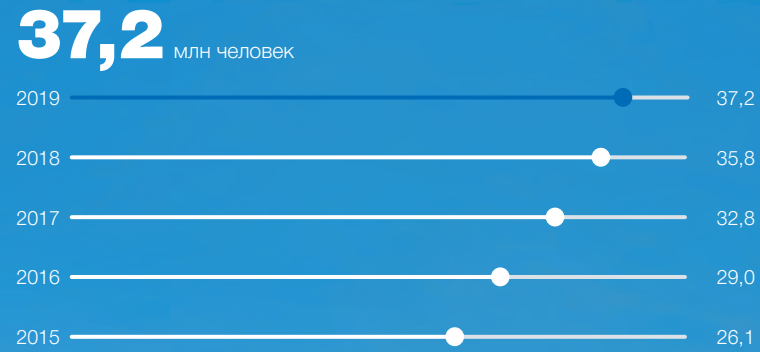
Компания выполнила 291,7 тыс. рейсов, процент занятости пассажирских кресел на которых составил 79,2% (на 1,3 п. п. ниже предыдущего года). Показатель занятости кресел остается на высоком уровне, однако некоторое давление на него в отчетном периоде связано с наличием избыточных емкостей на рынке.

Структура пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» по направлениям, 2019 год

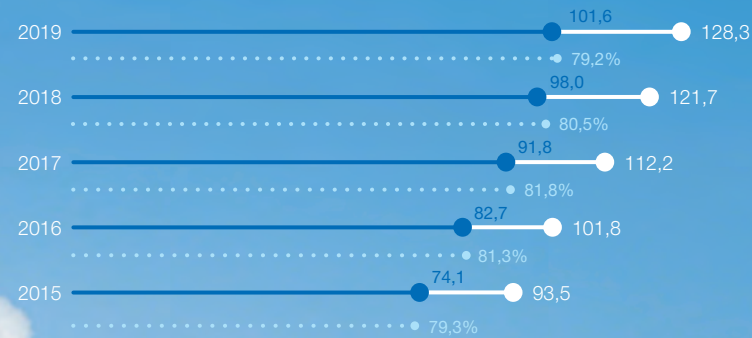


61,3% Доля в пассажиро-потоке Группы

Пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот»



Пассажирооборот и занятость пассажирских кресел авиакомпании «Аэрофлот»



Примечание. В 2015–2016 годах включая перевозки авиакомпаний «Оренбургские авиалинии» и «Донavia» до их интеграции в авиакомпанию «Россия» в 2016 году.

По итогам 2019 года Аэрофлот стал самой пунктуальной авиакомпанией в мире согласно рейтингу On-Time Performance Review, выполнив **86,7% рейсов в соответствии с расписанием**.

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

	Перевезено пассажиров, млн человек			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2018	2019	изм., %	2018	2019	изм., %	2018	2019	изм., %	2018	2019	изм., п. п.
Россия	17,5	17,8	1,5	33,9	32,7	-3,5	40,1	40,0	-0,2	84,5	81,7	-2,8
Европа	9,5	10,2	7,8	21,7	23,6	8,9	29,5	32,1	8,7	73,4	73,6	0,2
Азия	3,2	3,5	7,8	22,1	24,3	9,6	26,9	30,2	12,3	82,4	80,4	-2,0
СНГ	2,6	2,6	-1,4	5,7	5,8	2,1	6,9	7,2	5,2	83,2	80,7	-2,4
Ближний Восток	1,9	2,2	14,4	5,8	6,6	15,4	7,4	8,5	14,2	77,4	78,2	0,8
Америка	1,0	1,0	-1,8	8,7	8,6	-1,9	10,7	10,2	-4,3	81,8	83,9	2,1
Итого регулярные перевозки	35,7	37,2	4,1	97,9	101,6	3,8	121,5	128,2	5,5	80,6	79,3	-1,3
Чартерные перевозки*	0,02	0,01	-59,7	0,04	0,02	-56,4	0,17	0,08	-50,5	26,0	22,9	-3,1
Итого пассажирские перевозки	35,8	37,2	4,1	98,0	101,6	3,8	121,7	128,3	5,5	80,5	79,2	-1,3

* Перевозки спортсменов и официальных делегаций.

В течение года Аэрофлот поддерживал пунктуальность на высоком уровне и неоднократно занимал первое место среди 20 крупнейших авиакомпаний мира и Европы в ежемесячном рейтинге агентства OAG.

Авиакомпания получила высшую оценку «пять звезд» за пунктуальность. Это стало результатом целого ряда эффективных мер последних лет, в том числе по строгому выполнению правил посадки на рейс.

Помимо удобства для пассажиров, пунктуальность повышает операционную и финансовую эффективность компании.

Операционный обзор
продолжение

Авиакомпания «Россия»

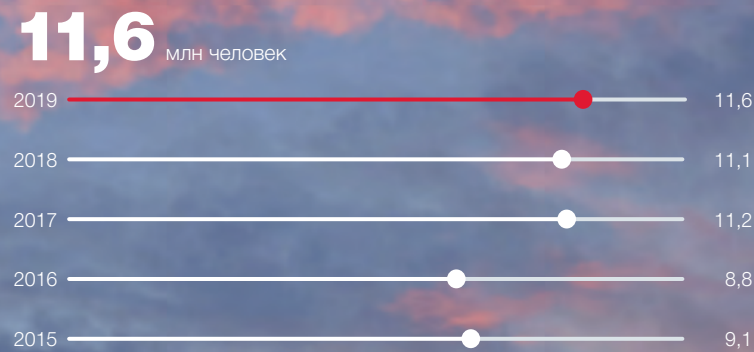
В 2019 году авиакомпания «Россия» перевезла 11,6 млн пассажиров. Пассажиропоток компании увеличился на 3,7% по сравнению с предыдущим годом.



19,0% Доля в пассажиро- потоке Группы

Авиакомпания «Россия» с точки зрения сегментов объединяет три ключевых направления: перевозки из Санкт-Петербурга, регулярные перевозки из московского аэропорта Шереметьево и чартерную программу (рейсы из московского аэропорта Внуково и других городов России).

Пассажиропоток авиакомпании «Россия»

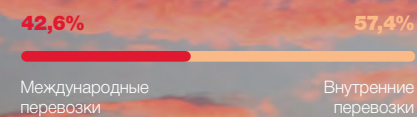


Как базовый перевозчик аэропорта Пулково, авиакомпания «Россия» перевезла более 5,5 млн человек. Авиакомпания признана лидером по перевозке трансферных пассажиров аэропорта Санкт-Петербурга: около 12% пассажиров аэропорта, или 670 тыс. человек, выбрали трансферную пересадку в Северной столице для продолжения своего путешествия на рейсах «России». Из аэропортов Внуково и Шереметьево авиакомпания перевезла свыше 5 млн пассажиров.

Пассажирооборот и занятость пассажирских кресел авиакомпании «Россия»



Структура пассажиропотока авиакомпании «Россия» по направлениям, 2019 год



● Пассажирооборот (млрд пкм) ● Пределный пассажирооборот (млрд ккм) ● Занятость кресел

Примечание. В 2015–2016 годах включая перевозки авиакомпаний «Оренбургские авиалинии» и «Донавиа» до их интеграции в авиакомпанию «Россия» в 2016 году.

Авиакомпания «Победа»

В 2019 году авиакомпания «Победа» продолжила рост ускоренными темпами, пассажиропоток увеличился на 43,2% по сравнению с предыдущим годом и составил 10,3 млн пассажиров. Провозные емкости авиакомпании увеличились на 41,5%, что связано с поступлением в парк шести новых воздушных судов Boeing 737-800.



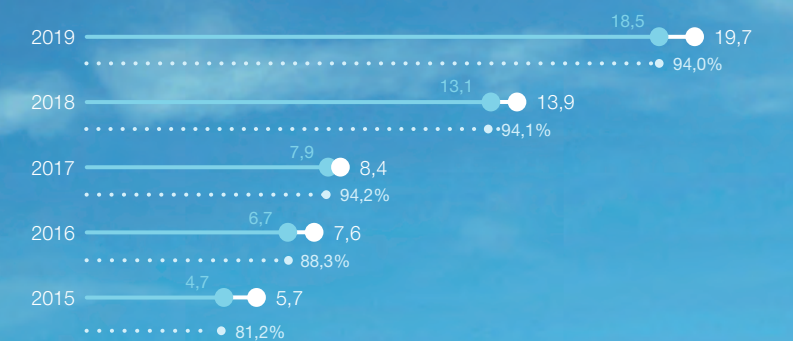
17,0% Доля в пассажиро- потоке Группы

Несмотря на высокие темпы роста емкости, процент занятости пассажирских кресел остался на уровне прошлого года – 94,0%.

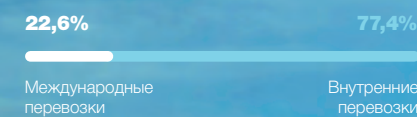
Пассажиропоток авиакомпании «Победа»



Пассажирооборот и занятость пассажирских кресел авиакомпании «Победа»



Структура пассажиропотока авиакомпании «Победа» по направлениям, 2019 год



● Пассажирооборот (млрд пкм) ● Пределный пассажирооборот (млрд ккм) ● Занятость кресел

Операционный обзор
продолжение

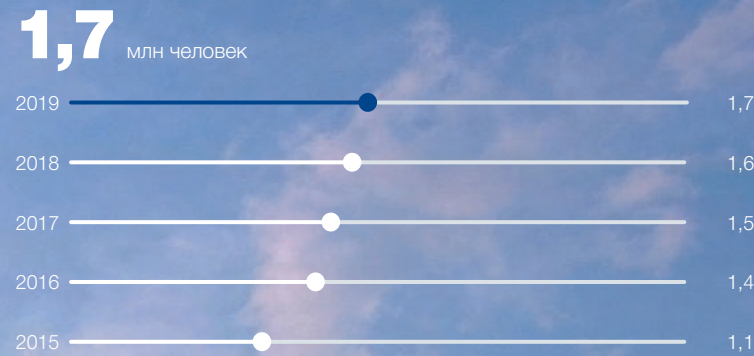
Авиакомпания «Аврора»

В 2019 году «Аврора» перевезла 1,7 млн пассажиров, на 2,2% больше предыдущего года. Активно развивались местные перевозки в отдаленные населенные пункты. Социально значимыми рейсами «Авроры» воспользовались 176,2 тыс. пассажиров, на 35% больше, чем годом ранее. В частности, на рейсах внутри Сахалинской области перевезено 107,7 тыс. пассажиров, внутри Приморского края – 35,0 тыс. пассажиров, внутри Хабаровского края – 33,5 тыс. пассажиров. Местные перевозки составили 10,6% от общего количества пассажиров компании.

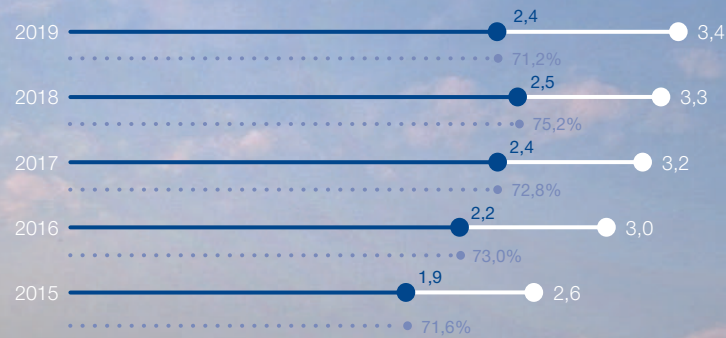


2,7% Доля в пассажиро-потоке Группы

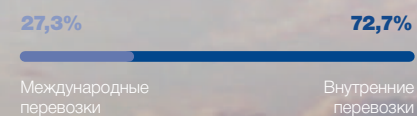
Пассажиропоток авиакомпании «Аврора»



Пассажирооборот и занятость пассажирских кресел авиакомпании «Аврора»



Структура пассажиропотока авиакомпании «Аврора» по направлениям, 2019 год



● Пассажирооборот (млрд пкм) ● Пределный пассажирооборот (млрд ккм) ● Занятость кресел (%)

Перевозка грузов и почты

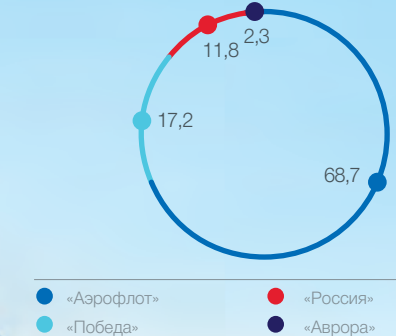
Перевозки грузов и почты Группы «Аэрофлот»



Тоннокилометраж Группы «Аэрофлот»



Структура грузопочтовых перевозок Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям, 2019 год, %



Для перевозки грузов и почты используются емкостные возможности грузовых отсеков на пассажирских рейсах авиакомпаний Группы «Аэрофлот». Объем перевозок грузов и почты Группы «Аэрофлот» в 2019 году составил 317,0 тыс. тонн и увеличился на 4,3% по сравнению с предыдущим годом.

Выполненный тоннокилометраж достиг 15,4 млрд тоннокилометров, на 8,4% выше показателя предыдущего года. Коммерческая загрузка рейсов составила 67,7%.

Рейсами авиакомпании «Аэрофлот», на долю которой приходится 68,7% объема грузопочтовых перевозок Группы «Аэрофлот», перевезено 217,8 тыс. тонн грузов и почты, на 2,7% ниже результата предыдущего года. Выполненный тоннокилометраж увеличился на 2,9%, до 10,1 млрд тоннокилометров, коммерческая загрузка составила 65,6%.



Парк воздушных судов

Принципы развития парка воздушных судов Группы «Аэрофлот»

- эксплуатация максимально унифицированного парка (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.



Развитие парка воздушных судов Группы «Аэрофлот»

Группа «Аэрофлот» на протяжении более десяти лет последовательно работает над омоложением и унификацией парка в целях повышения операционной, экологической и технической эффективности деятельности. В 2019 году Группа «Аэрофлот» эксплуатировала **восемь типов воздушных судов**, средний возраст парка составил 6,9 года. Флот авиакомпании «Аэрофлот» является **одним из самых молодых в мире**, по состоянию на конец 2019 года его средний возраст составил 5,0 лет.

Средний возраст флота авиакомпании «Аэрофлот»

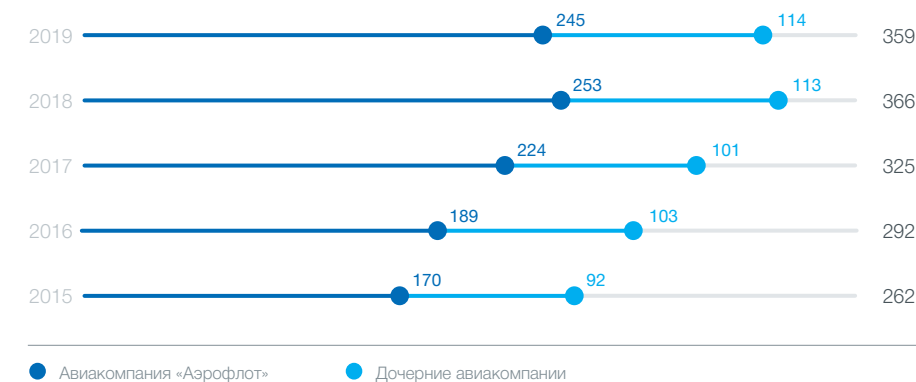
5 лет

Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот» сформирован и развивается в соответствии с особенностями бизнес-моделей и маршрутных сетей каждой из авиакомпаний.

В отчетном периоде в парк Группы «Аэрофлот» поступило девять новых самолетов. За тот же период из парка было выведено 16 самолетов. Чистое уменьшение парка за год составило семь воздушных судов. При этом, с учетом поступлений в течение предыдущего года, среднесписочная численность парка увеличилась на 5,5% по сравнению с предыдущим годом. По состоянию на конец 2019 года парк Группы «Аэрофлот» насчитывал 359 воздушных судов.

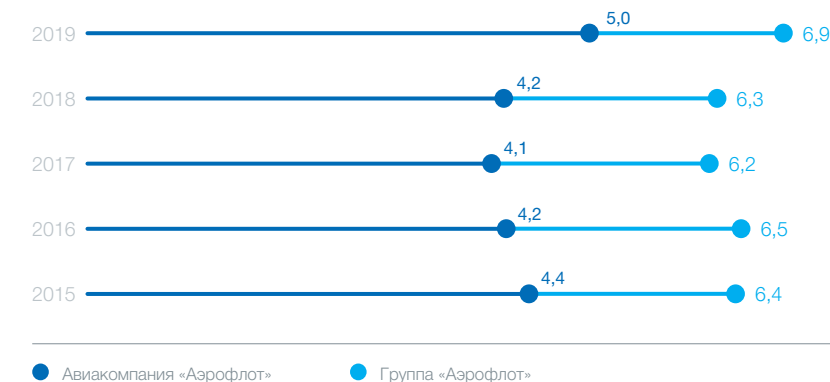
В 2019 году велась работа по подготовке к приемке новых широкофюзеляжных воздушных судов Airbus A350, которые будут постепенно замещать самолеты Airbus A330. Первый из 22 заказанных лайнеров поступил в парк авиакомпании «Аэрофлот» в начале 2020 года.

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



Примечание. Данные за 2018–2019 годы представлены без учета самолетов Ан-24 и Ан-148, не эксплуатировавшихся Группой в указанные периоды.

Средний возраст эксплуатируемого парка воздушных судов, годы



Операционный обзор
продолжение

01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

ПАО «Аэрофлот»

Типы воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»

	АЭРОФЛОТ Российские авиалинии	РОССИЯ	победа	Аврора
	5 типов	4 типа	1 тип	3 типа
	2–3 класса обслуживания	1–2 класса обслуживания	Монокласс обслуживания	1–2 класса обслуживания
Широкофюзеляжные	 → Airbus A330 → Boeing 777	→ Boeing 747 → Boeing 777	—	—
Узкофюзеляжные	Среднемагистральные  → Airbus A320 (семейство) → Boeing 737 NG	→ Airbus A320 (семейство) → Boeing 737 NG	→ Boeing 737 NG	→ Airbus A319
Региональные	 → SSJ100	—	—	→ DHC-6-400 → DHC-8-200/300/400

01

02

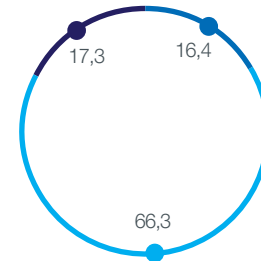
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

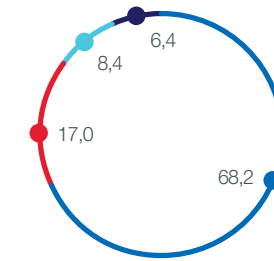
04

ПАО «Аэрофлот»

Структура парка Группы «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2019, %



Структура парка Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям на 31.12.2019, %



- Широкофюзеляжные
- Узкофюзеляжные (среднемагистральные)
- Узкофюзеляжные (региональные)

- «Аэрофлот»
- «Россия»
- «Победа»
- «Аврора»

Парк Группы «Аэрофлот» по состоянию на конец 2019 года

359 воздушных судов

Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2018	Изменение в 2019 году		Количество на 31.12.2019
		ввод	вывод	
Широкофюзеляжные	58	2	-1	59
Airbus A330-200	5	—	—	5
Airbus A330-300	17	—	-1	16
Boeing 777-300	5	—	—	5
Boeing 777-300ER	22	2	—	24
Boeing 747-400	9	—	—	9
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	244	7	-13	238
Airbus A319	35	—	-5	30
Airbus A320	85	1	-4	82
Airbus A321	37	—	-4	33
Boeing 737-800	87	6	—	93
Узкофюзеляжные (региональные)	64	—	-2	62
DHC-6-400	3	—	—	3
DHC-8-200	2	—	—	2
DHC-8-300	4	—	-1	3
DHC-8-400	5	—	—	5
Superjet 100	50	—	-1	49
ИТОГО	366	9	-16	359

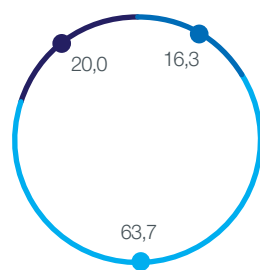
Примечание. Без учета одного самолета Ан-24, не эксплуатировавшегося в 2018 и 2019 году.

Развитие парка воздушных судов авиакомпания «Аэрофлот»

Парк авиакомпании «Аэрофлот» включает пять типов воздушных судов. 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 и оптимизировать занятость кресел в зависимости от спроса на конкретном направлении.

В отчетном периоде в парк Аэрофлота поступили два новых широкофюзеляжных самолета Boeing 777-300ER. За год чистое уменьшение парка составило восемь воздушных судов. По состоянию на конец 2019 года парк авиакомпании «Аэрофлот» насчитывал 245 воздушных судов, в том числе 40 широкофюзеляжных, 156 узкофюзеляжных среднемагистральных и 49 узкофюзеляжных региональных.

Структура парка авиакомпании «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2019, %



- Широкофюзеляжные
- Узкофюзеляжные (среднемагистральные)
- Узкофюзеляжные (региональные)

Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2018	Количество на 31.12.2019	Изменение
Широкофюзеляжные	39	40	1
Airbus A330-200	5	5	–
Airbus A330-300	17	16	–1
Boeing 777-300ER	17	19	2
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	164	156	–8
Airbus A320	80	76	–4
Airbus A321	37	33	–4
Boeing 737-800	47	47	–
Узкофюзеляжные (региональные)	50	49	–1
Superjet 100	50	49	–1
ИТОГО	253	245	–8

Парк авиакомпании «Аэрофлот» по состоянию на конец 2019 года

245 воздушных судов



Широкофюзеляжных

40



Узкофюзеляжных среднемагистральных

156



Узкофюзеляжных региональных

49

Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Авиакомпания «Россия» в течение года эксплуатировала узкофюзеляжные воздушные суда семейства Airbus A320 на регулярных рейсах, Boeing 737-800 – на регулярных и чартерных. На широкофюзеляжных воздушных судах Boeing 777 выполнялись регулярные рейсы (в города Дальнего Востока, курорты черноморского побережья, Бангкок, Денпасар, Коломбо), на Boeing 747 – чартерная программа и ряд регулярных рейсов на Дальний Восток России. По состоянию на конец 2019 года парк «России» насчитывал 61 воздушное судно.

Парк низкобюджетной авиакомпании «Победа» состоит из одного типа воздушных судов – узкофюзеляжных Boeing 737-800 в единой компоновке монокласс. В отчетном периоде авиакомпания получила шесть новых лайнеров Boeing 737-800. По состоянию на конец года парк лоукостера увеличился до 30 воздушных судов.

Авиакомпания «Аврора» эксплуатирует узкофюзеляжные воздушные суда Airbus A319 на регулярных линиях и турбовинтовые самолеты DHC-8 и DHC-6 для местных перевозок. По состоянию на конец 2019 года парк «Авроры» насчитывал 23 самолета.

Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2018	Количество на 31.12.2019	Изменение
Авиакомпания «Россия»	65	61	–4
Boeing 777-300	5	5	–
Boeing 777-300ER	5	5	–
Boeing 747-400	9	9	–
Airbus A319	25	20	–5
Airbus A320	5	6	1
Boeing 737-800	16	16	–
Авиакомпания «Победа»	24	30	6
Boeing 737-800	24	30	6
Авиакомпания «Аврора»	24	23	–1
Airbus A319	10	10	–
DHC-6-400	3	3	–
DHC-8-200	2	2	–
DHC-8-300	4	3	–1
DHC-8-400	5	5	–
ИТОГО	113	114	1

Примечание. Без учета одного самолета Ан-24, не эксплуатировавшегося в 2018 и 2019 году.

Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

59 воздушных судов

Широкофюзеляжные
дальнемагистральные



Airbus A330-300	16 ед.	Airbus A330-200	5 ед.	Boeing 777-300ER	24 ед.	Boeing 777-300	5 ед.	Boeing 747-400	9 ед.
Длина, м	63,69	Длина, м	58,82	Длина, м	73,9	Длина, м	73,9	Длина, м	70,6
Размах крыла, м	60,3	Размах крыла, м	60,3	Размах крыла, м	64,8	Размах крыла, м	60,9	Размах крыла, м	64,4
Количество мест	293-302	Количество мест	229-241	Количество мест	402-457	Количество мест	373	Количество мест	447-522
Макс. взлетная масса, кг	230 000	Макс. взлетная масса, кг	230 000	Макс. взлетная масса, кг	351 530	Макс. взлетная масса, кг	299 370	Макс. взлетная масса, кг	396 890
Двигатели	RR Trent 772B	Двигатели	RR Trent 772B	Двигатели	GE 90-115BL	Двигатели	RR Trent 892	Двигатели	GE CF6-80C2
Дальность полета, км	9 500	Дальность полета, км	11 200	Дальность полета, км	14 594	Дальность полета, км	11 135	Дальность полета, км	13 450

238 воздушных судов

Узкофюзеляжные
среднемагистральные



Boeing 737-800	93 ед.	Airbus A321	33 ед.	Airbus A320	82 ед.	Airbus A319	30 ед.
Длина, м	39,5	Длина, м	44,5	Длина, м	37,6	Длина, м	33,8
Размах крыла, м	35,8	Размах крыла, м	35,8	Размах крыла, м	35,8	Размах крыла, м	34,1
Количество мест	158-189	Количество мест	170-183	Количество мест	140-168	Количество мест	128-138
Макс. взлетная масса, кг	79 015	Макс. взлетная масса, кг	89 000	Макс. взлетная масса, кг	77 000	Макс. взлетная масса, кг	75 500
Двигатели	CFM 56-7B	Двигатели	CFM 56-5B	Двигатели	CFM 56-5A/5B	Двигатели	CFM 56-5A/5B
Дальность полета, км	5 765	Дальность полета, км	3 800	Дальность полета, км	6 150	Дальность полета, км	6 800

62 воздушных судна

Узкофюзеляжные
региональные



SSJ100	49 ед.	DHC 8-400	5 ед.	DHC 8-300	3 ед.	DHC 8-200	2 ед.	DHC 6-400	3 ед.
Длина, м	29,9	Длина, м	32,8	Длина, м	25,7	Длина, м	22,2	Длина, м	15,8
Размах крыла, м	27,8	Размах крыла, м	28,4	Размах крыла, м	27,4	Размах крыла, м	25,9	Размах крыла, м	19,8
Количество мест	87	Количество мест	70	Количество мест	50	Количество мест	37	Количество мест	19
Макс. взлетная масса, кг	45 880	Макс. взлетная масса, кг	29 574	Макс. взлетная масса, кг	19 505	Макс. взлетная масса, кг	16 466	Макс. взлетная масса, кг	5 670
Двигатели	Power Jet SaM146	Двигатели	PW150A	Двигатели	PW123	Двигатели	PW123	Двигатели	PTA6A-34
Дальность полета, км	2 400	Дальность полета, км	2 532	Дальность полета, км	2 500	Дальность полета, км	1 710	Дальность полета, км	1 800

Операционный обзор
продолжение

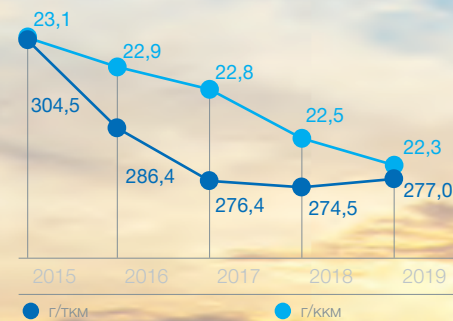
Топливная эффективность

Важным преимуществом эксплуатации молодого парка воздушных судов является высокая топливная эффективность, что в свою очередь позволяет также уменьшить негативное влияние на окружающую среду, существенно снизив уровень выбросов CO₂ и NO_x в атмосферу.

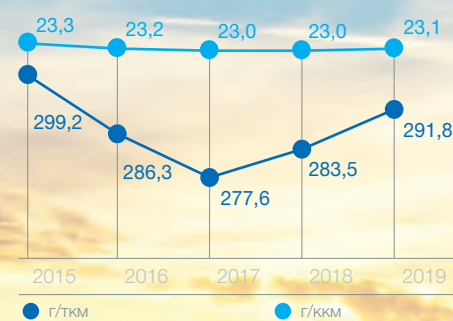
В 2019 году удельный расход топлива в расчете на предельный пассажирооборот по Группе «Аэрофлот» снизился на 0,2 грамма (или 0,9%) по сравнению с предыдущим годом, до 22,3 грамма на кресло-километр (г/ккм). По авиакомпании «Аэрофлот» показатель увеличился на 0,1 грамма (или 0,4%) и составил 23,1 г/ккм.

Удельный расход топлива в расчете на выполненный тоннокилометраж по Группе «Аэрофлот» увеличился на 2,5 грамма (или 0,9%) по сравнению с предыдущим годом, до 277,0 грамма на тонно-километр (г/ткм). По авиакомпании «Аэрофлот» показатель увеличился на 8,3 грамма (или 2,9%) и составил 291,8 г/ткм.

Удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот»



Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот»



Производственный налет часов

Группа «Аэрофлот» поддерживает высокий уровень эффективности эксплуатации парка воздушных судов. На фоне роста производственной программы в отчетном периоде налет часов по парку воздушных судов увеличился на 9,1% по сравнению с предыдущим годом и составил 1 226 тыс. часов. По парку авиакомпании «Аэрофлот» показатель увеличился на 7,0%, до 834 тыс. часов.

Показатель среднесуточного налета по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» в отчетном периоде увеличился до 9,3 часа (в 2018 году – 8,9 часа). По парку авиакомпании «Аэрофлот» среднесуточный налет часов составил 9,2 часа.

Производственный налет Группы «Аэрофлот»



Среднесуточный налет по парку Группы «Аэрофлот» в эксплуатации



Примечание. Среднесуточный налет рассчитан на основе среднearифметического количества воздушных судов на начало и конец периода без учета корректировок на время ремонта и прочих простоев по техническим причинам.

Маршрутная сеть

Основные приоритеты развития маршрутной сети

- обеспечение транспортной доступности регионов;
- открытие новых направлений на крупных рынках с высоким трансферным потенциалом;
- дальнейшее развитие структуры хаба в аэропорту Шереметьево.
- 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);

Развитие маршрутной сети Группы «Аэрофлот»¹

Группа «Аэрофлот» продолжает сбалансированное развитие маршрутной сети на основе мультибрендовой модели, обеспечивающей максимальное покрытие рынка авиаперевозок и присутствие в различных ценовых и региональных сегментах.

Стратегия развития сети основана на постепенном увеличении частоты рейсов по наиболее востребованным направлениям и улучшении стыкуемости посредством формирования волнового расписания в основном хабе – аэропорту Шереметьево, что способствует повышению удобства для пассажиров. Открытие новых направлений осуществляется по результатам анализа спроса, конкурентной среды и экономической эффективности линии

как с учетом прямого пассажиропотока, так и с учетом вклада в синергию маршрутной сети. Компания учитывает долгосрочные перспективы развития данных рынков, в том числе потенциал увеличения частотности.

Результатом развитой сети является транспортная доступность регионов и их связь со странами зарубежья, что важно для экономического роста и развития страны.

Количество направлений Группы «Аэрофлот»

	2018			2019			Изменение, %		
	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего
Международные	143	150	250	144	128	236	0,7	-14,7	-5,6
Внутренние	145	92	185	126	68	153	-13,1	-26,1	-17,3
Среднемагистральные	260	232	398	242	185	350	-6,9	-20,3	-12,1
Дальнемагистральные	28	10	37	28	11	39	-	10,0	5,4
ИТОГО	288	242	435	270	196	389	-6,3	-19,0	-10,6

Примечание. В 2018 году авиакомпании Группы также выполняли регулярные рейсы по 30 маршрутам на внутренних линиях между городами проведения чемпионата мира по футболу.

1. Данные по маршрутной сети Группы «Аэрофлот», если не указано иное, приведены без учета авиакомпании «Победа», которая в силу бизнес-модели специализируется на прямых перевозках и не фокусируется на частотности полетов.

Операционный обзор
продолжение

01

В 2019 году сетевые авиакомпании Группы «Аэрофлот» («Аэрофлот», «Россия» и «Аврора») выполнили полеты по 270 регулярным направлениям в 56 стран мира. Сетевые компании связали своими маршрутами 186 городов России и мира. Маршрутная сеть низкобюджетной авиакомпании «Победа» включала 126 направлений, из которых 71 является уникальным для Группы. С учетом «Победы» авиакомпании Группы «Аэрофлот» выполняли полеты в 57 стран мира.

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

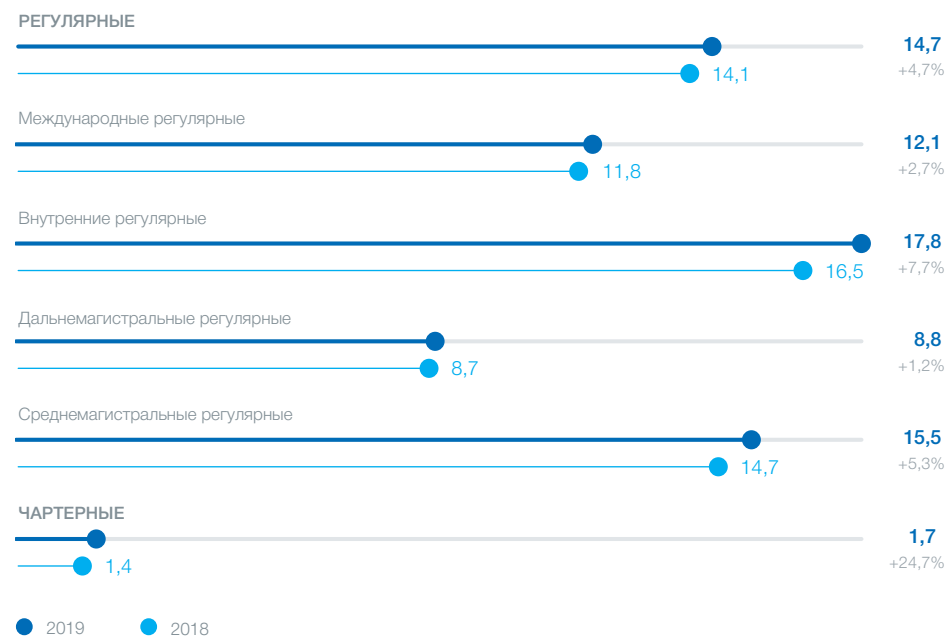
Количество регулярных направлений в отчетном периоде снизилось на 6,3% по сравнению с прошлым годом, что в основном обусловлено оптимизацией региональной маршрутной сети авиакомпании «Россия». Общее количество направлений сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» снизилось на 10,6%, до 389.

Количество регулярных рейсов увеличилось на 4,7% по сравнению с предыдущим годом. Группа «Аэрофлот» продолжила увеличивать частоту полетов по наиболее востребованным и прибыльным регулярным направлениям. Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах в 2019 году увеличилась на 4,7% по сравнению с предыдущим годом (с 14,1 до 14,7) – в среднем на одном направлении сетевые компании Группы выполняли два рейса в день в одну сторону. На международных регулярных направлениях показатель увеличился на 2,7% (с 11,8 до 12,1), на внутренних – на 7,7% (с 16,5 до 17,8).

Динамика количества регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» по регионам, 2019 год по сравнению с 2018 годом, %



Средняя частота полетов в неделю по маршрутам Группы «Аэрофлот»



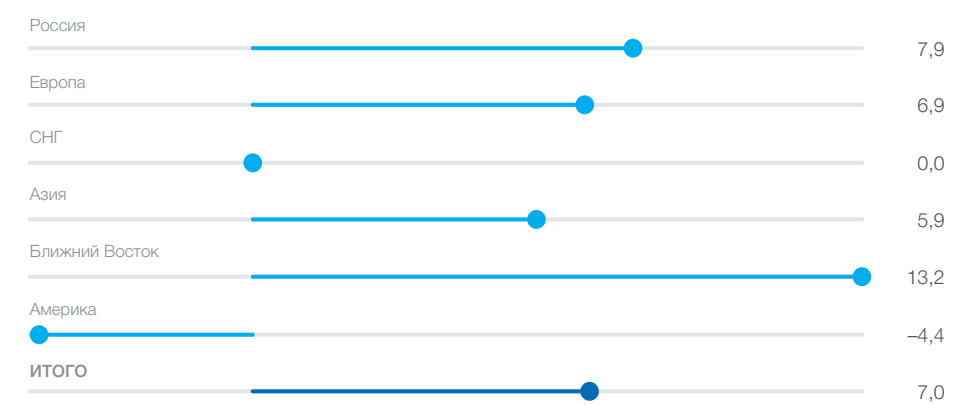
Развитие маршрутной сети
авиакомпания «Аэрофлот»

В течение 2019 года авиакомпания «Аэрофлот» выполняла полеты по 160 регулярным направлениям в 54 страны мира.

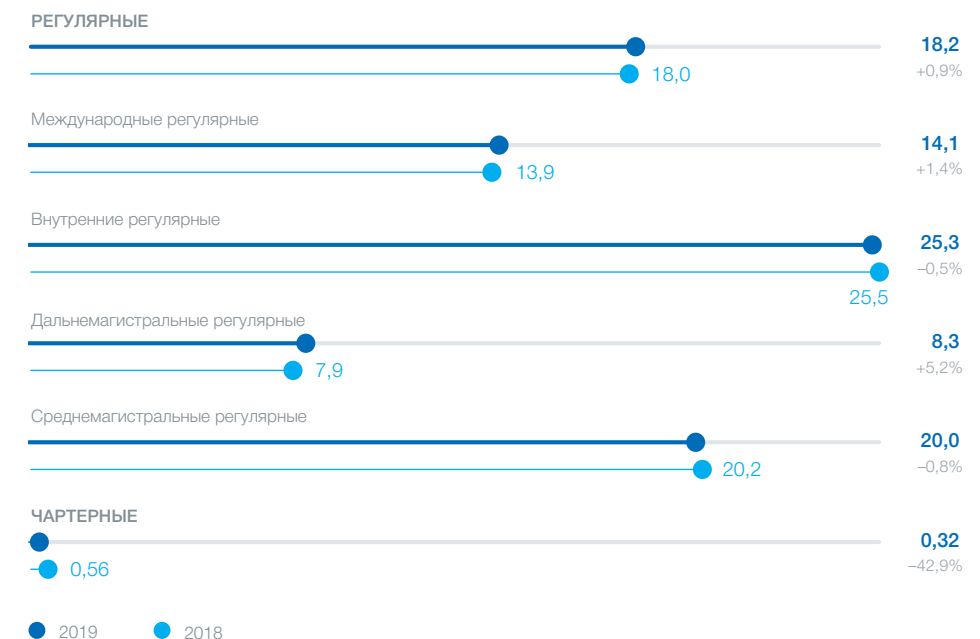
В отчетном периоде Аэрофлот сфокусировался на раскатке значительного числа новых направлений, открытых в предыдущем году. Авиакомпания открыла два международных рейса – в Марсель и Пальма-де-Майорку, а также региональные рейсы между Краснодаром и Симферополем, Волгоградом и Сочи. С целью оптимизации маршрутной сети были прекращены полеты из Москвы в Гетеборг и Салехард.

Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах авиакомпании «Аэрофлот» увеличилась на 0,9% – с 18,0 до 18,2 рейсов в неделю. На международных регулярных направлениях показатель увеличился на 1,4% (с 13,9 до 14,1 рейса), на внутренних регулярных – снизился на 0,5% (с 25,5 до 25,3 рейса).

Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам, 2019 год по сравнению с 2018 годом, %



Средняя частота полетов в неделю по маршрутам авиакомпании «Аэрофлот»



01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

Операционный обзор
продолжение

01

Количество регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» в отчетном периоде увеличилось на 7,0% 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 – 13,2%, что обусловлено ростом частотности полетов в города Турции, а также в Дубай, Бейрут и Каир.

➔ На европейских направлениях количество регулярных рейсов увеличилось на 6,9%, что связано с открытием рейсов в Марсель и Пальма-де-Майорку, а также с ростом частотности по ряду направлений, включая Лион, Тенерифе, Брюссель, Дублин, Бухарест и другие.

➔ По региону СНГ количество регулярных рейсов осталось на уровне прошлого года. Рост числа рейсов по ряду направлений, включая пункты Казахстана, Узбекистана и Киргизии, был компенсирован прекращением

рейсов в Грузию в связи с приостановкой авиационного сообщения между двумя странами.

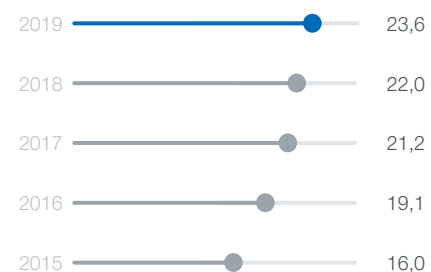
➔ Количество регулярных рейсов по направлению Юго-Восточной Азии увеличилось на 5,9%, в том числе за счет увеличения частоты полетов в Сеул.

➔ На направлениях Северной и Центральной Америки количество регулярных рейсов сократилось на 4,4%, что обусловлено изменением частотности полетов на линии Москва – Нью-Йорк в зимнем расписании (сокращение числа ежедневных рейсов с трех до двух).

➔ На внутренних линиях количество регулярных рейсов увеличилось на 7,9%, что связано с запуском значительного числа новых направлений в сезоне Зима 2018/2019, в частности в города Северного Кавказа (Владикавказ, Грозный, Махачкалу, Назрань, Нальчик), а также в Ижевск и Ульяновск, которые в течение 2019 года выполнялись круглый год.

Коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот»

23,6



Коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот» продолжил расти и увеличился с 22,0 в 2018 году до 23,6 по итогам 2019 года.

Количество направлений авиакомпании «Аэрофлот»

	2018			2019			Изменение, %		
	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего
Международные	100	48	123	101	46	126	1,0	-4,2	2,4
Внутренние	58	52	88	59	21	65	1,7	-59,6	-26,1
Среднемагистральные	132	97	183	136	64	164	3,0	-34,0	-10,4
Дальнемагистральные	26	3	28	24	3	27	-7,7	-	-3,6
ИТОГО	158	100	211	160	67	191	1,3	-33,0	-9,5

Примечание. В 2018 году авиакомпания «Аэрофлот» также выполняла регулярные рейсы по пяти внутренним направлениям между городами проведения чемпионата мира по футболу.

03

04

Развитие маршрутных сетей дочерних авиакомпаний

Авиакомпания «Россия»

В 2019 году авиакомпания «Россия» выполняла полеты по 89 регулярным направлениям (48 внутрироссийским и 41 международному) в 21 страну мира, в том числе по 62 направлениям под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

В 2019 году принято решение о сокращении программы полетов авиакомпании «Россия», выполняемой на узкофюзеляжных воздушных судах, в связи с подготовкой к внутригрупповому перераспределению воздушных судов Boeing 737-800. Авиакомпания продолжает развивать перевозки из исторически базового аэропорта Пулково – регионального транспортного узла, обслуживающего Северо-Западный регион Российской Федерации. Из московского аэропорта Шереметьево выполняются дальнемагистральные рейсы, в основном на Дальний Восток по «плоским» тарифам, из Внуково – чартерная программа. Развитию маршрутной сети туристических направлений авиакомпании «Россия» из разных регионов страны способствует сотрудничество с одним из ведущих российских туроператоров – компанией «Библио-Глобус».

Авиакомпания «Аврора»

Региональные регулярные маршруты авиакомпании «Аврора» в 2019 году



В 2019 году авиакомпания «Аврора» выполняла полеты по 45 регулярным направлениям (32 внутрироссийским и 13 международным) в четыре страны мира, в том числе по 21 направлению под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

Приоритетной задачей авиакомпании «Аврора» является обеспечение транспортной доступности и удовлетворение спроса на авиаперевозки внутри Дальневосточного региона, в Якутск и крупнейшие города Сибири: Иркутск, Красноярск, Новосибирск. «Аврора» также выполняет международные рейсы из Хабаровска, Владивостока и Южно-Сахалинска в Южную Корею, Китай и Японию. Авиакомпания выполняет регулярные социально значимые рейсы по местным воздушным линиям в Сахалинской области и Приморском крае.

В отчетном периоде авиакомпания продолжала выполнять регулярные полеты по местным внутрирегиональным маршрутам, связывающим столицы субъектов федерации и удаленные пункты. Кроме того, осуществлялись чартерные рейсы в удаленные пункты Дальнего Востока.

Авиакомпания открыла регулярные рейсы из Хабаровска в Якутск, а также социально значимые рейсы из Южно-Сахалинска в Комсомольск-на-Амуре, Ноглики и Шахтерск. Авиакомпания укрепила свои позиции на рынке международных авиаперевозок: открыла рейсы из Южно-Сахалинска в Токио и из Владивостока в Муданьцзян, увеличена частота рейсов из Владивостока в Харбин, Пусан, Токио, а также из Южно-Сахалинска и Хабаровска в Сеул.

01

02

03

04

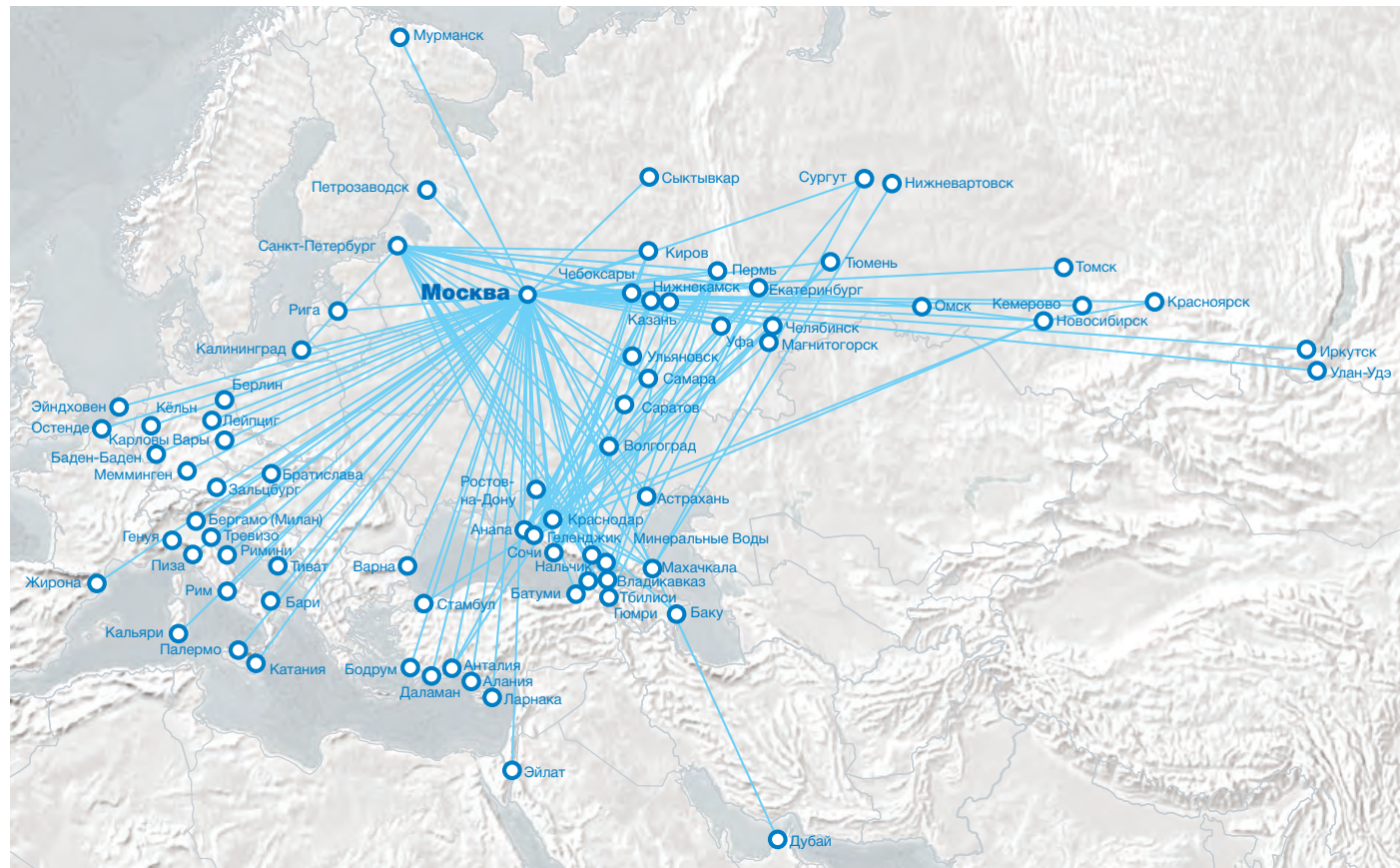
Операционный обзор
продолжение

01
02
Авиакомпания «Победа»

Авиакомпания «Победа» базируется в московском аэропорту Внуково, а также имеет разлет из ряда аэропортов регионов России. В отчетном периоде авиакомпания выполняла полеты по 126 направлениям, из которых 71 было уникальным и дополняло сеть маршрутов Группы «Аэрофлот».

Авиакомпания уделяет приоритетное внимание работе на значимых рынках, запуску направлений, отсутствующих в сети других перевозчиков Группы «Аэрофлот». «Победа» активно развивает региональную сеть – полеты между крупными городами России, а также по наиболее востребованным направлениям за рубеж.

03
04
Маршруты авиакомпании «Победа» в 2019 году



Развитие трансфера

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

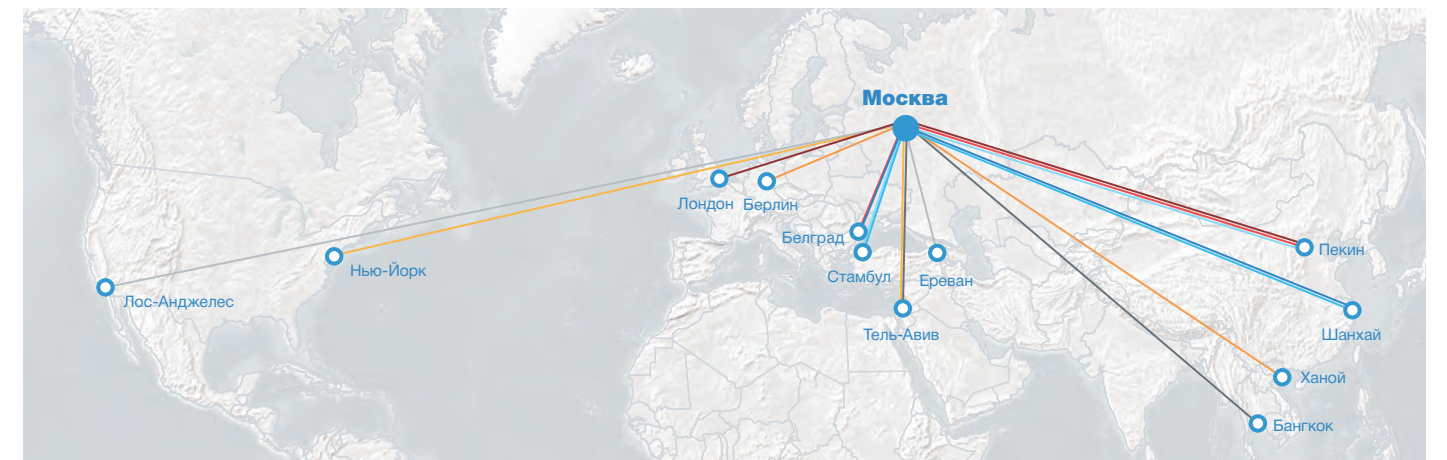
В отчетном году количество трансферных пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» увеличилось на 2,1% по сравнению с прошлым годом и составило 14,7 млн человек. Доля трансферных пассажиров в общем объеме перевозок Аэрофлота по итогам 2019 года составила 40,0% (в 2018 году – 40,7%).

Основной вклад в трансферный пассажиропоток связан с трансфером между Россией и зарубежными странами, доля которого составила 15,4% от общего количества перевезенных авиакомпанией «Аэрофлот» пассажиров.

Доля трансфера между зарубежными странами, наиболее значимого, увеличилась до 14,3%. Международный трансфер дает Группе «Аэрофлот» возможность получать дополнительные доходы от иностранных рынков и глобальных пассажиропотоков. Внутророссийский трансфер составляет 10,3%.

Дополнительный вклад в трансферные потоки приходится на авиакомпанию «Россия» – с учетом базирования московских регулярных рейсов авиакомпании в аэропорту Шереметьево, а также наличия ряда международных рейсов, в частности в Индонезию и Шри-Ланку. В соответствии со стратегией Группы «Аэрофлот» важным фокусом является наращивание международного трансфера – авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» в 2019 году перевезли 5,5 млн пассажиров между пунктами зарубежья со стыковкой в Москве.

Основные международные трансферные маршруты авиакомпании «Аэрофлот» в 2019 году



01
02
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 регулирующими органами для получения допусков и назначений на открытие новых направлений и увеличение частотности по существующим. В 2019 году Росавиация выдала ПАО «Аэрофлот» и дочерним авиакомпаниям, находящимся под коммерческим управлением, ряд новых допусков.

В отчетном периоде авиакомпания «Аэрофлот» отказалась от трех допусков к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Москвы в Кос, Нячанг, Урумчи. Четыре допуска к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Москвы в Барселону и Гоа и из Санкт-Петербурга в Милан и Рим были переданы авиакомпании «Россия».

Авиакомпания «Россия» отказалась от шести допусков к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Москвы и Сочи в Ереван, из Санкт-Петербурга в Алма-Ату, Нур-Султан, Дубай и Ереван. Два допуска к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Москвы в Зальцбург (получен от авиакомпании «Трансаэро») и из Санкт-Петербурга в Баку были отозваны в связи с невыполнением полетов.

В связи с решением межведомственной комиссии по допуску перевозчиков не продлевать допуски «Трансаэро» на сезон Зима 2019/2020, авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» в августе 2019 года получили на общих основаниях путем голосования все фактически использовавшиеся допуски «Трансаэро», за исключением допуска авиакомпании «Россия» на маршрут Москва – Париж (аэропорт Орли) бессрочно.

Совместно с департаментом государственной политики в области гражданской авиации Минтранса России проведена работа и получено от МИД России назначение ПАО «Аэрофлот» в качестве регулярного перевозчика по маршруту Москва – Мумбаи.

Авиакомпания «Аэрофлот»

- **14 новых допусков** к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршрутам из Москвы в Актау, Аликанте, Алма-Ату, Атырау, Гоа, Мумбаи, Осаку, Пафос, Римини, Шымкент; из Красноярска в Пекин и Санию; из Санкт-Петербурга в Милан и Рим;
- **21 дополнительное разрешение** на увеличение частоты полетов к выполнению международных регулярных пассажирских рейсов из Москвы в Актобе, Бангкок, Барселону, Болонью, Бухару, Женеву, Ираклион, Караганду, Ларнаку, Лион, Любляну, Малагу, Милан, Нур-Султан, Пальма-де-Майорку, Пекин, Пхукет, Рим, Ташкент, Тель-Авив, Урумчи;
- **один новый допуск** к выполнению международных чартерных пассажирских перевозок из Москвы в Гренобль.

Авиакомпания «Россия»

- **восемь новых допусков** к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Москвы в Анталью, Бангкок, Барселону, Дубай, Ираклион, Ларнаку, Пафос, Пхукет;
- **восемь дополнительных разрешений** на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Москвы в Бангкок, Гоа, Прагу, из Санкт-Петербурга в Милан, Прагу, Рим, Ташкент;
- **семь новых допусков** к выполнению международных чартерных пассажирских перевозок из Москвы в Барселону, Бургас и Варну, из Санкт-Петербурга в Бургас, Варну и Барселону, из Екатеринбурга в Барселону.

Авиакомпания «Аврора»

- **один новый допуск** к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Хабаровска в Токио (Нарита);
- **одно дополнительное разрешение** на увеличение частоты полетов к выполнению международных регулярных пассажирских рейсов из Хабаровска в Сеул за счет сокращения частоты на линии из Южно-Сахалинска в Сеул.

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

Сотрудничество в рамках соглашений «код-шеринг» позволяет усилить присутствие Аэрофлота на перспективных рынках, обеспечивает выход на рынки с определенными ограничениями, кроме того, позволяет более эффективно использовать парк воздушных судов.

Основными партнерами ПАО «Аэрофлот» по объемам сотрудничества в рамках соглашений «код-шеринг» в прошедшем году среди зарубежных компаний были Alitalia, Air France, Air Europa, Finnair и KLM, среди российских – авиакомпании Группы «Аэрофлот» и ПАО «Авиакомпания «Сибирь».

В 2019 году Аэрофлот приступил к совместным рейсам с авиакомпанией Vietnam Airlines по маршрутам Москва – Ханой / Хошимин – Камрань / Фукуок, а также Москва – Санкт-Петербург / Уфа / Краснодар. Возобновлены совместные рейсы с компанией Czech Airlines на линии Москва – Прага. Расширено сотрудничество в рамках соглашений «код-шеринг» по новым направлениям с авиакомпаниями Air Europa, Aerovias de Mexico, LOT-Polish Airlines, Saudi Arabian Airlines и Bangkok Airways.

По состоянию на конец 2019 года ПАО «Аэрофлот» имело соглашения «интерлайн» с 134 авиакомпаниями, из них с пятью российскими компаниями и пятью компаниями стран СНГ.

Действующие соглашения «код-шеринг»

В течение 2019 года ПАО «Аэрофлот» имело **30 действующих соглашений «код-шеринг»** с иностранными и российскими авиакомпаниями, из них:

- 23 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является как партнером-оператором, так и маркетинговым партнером: 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, Vietnam Airlines и ПАО «Авиакомпания «Сибирь»;
- три соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только партнером-оператором: Cubana de Aviacion, Middle East Airlines и Tarom;
- два соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только маркетинговым партнером, продавая рейсы партнеров под своим кодом: Air Malta и Bangkok Airways;
- два соглашения с авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» на условиях коммерческого управления совместными рейсами с АО «Авиакомпания «Россия» и АО «Авиакомпания «Аврора».

Участие в глобальном альянсе авиаперевозчиков SkyTeam



1 150 пунктов назначения



175 стран



14,5 тыс. вылетов ежедневно

С начала 2019 года вступило в силу новое Соглашение об альянсе, которое закрепило внедрение новой организационной структуры SkyTeam. В соответствии с положениями Соглашения основным органом управления альянса стал исполнительный комитет, который объединил на постоянной основе представителей шести самых крупных перевозчиков альянса: Аэрофлот, Air France, KLM, China Eastern Airlines, Delta Air Lines, Korean Air. Остальные партнеры участвуют в процессе принятия решения опосредованно, передавая свой процент голосов назначенным авиакомпаниям, которые меняются каждые два года.

Альянс SkyTeam за отчетный год ставил перед собой амбициозные задачи: стать законодателем моды для остальных авиакомпаний в области ИТ-технологий, создав уникальную систему Digital Spine, которая, устранив различия GDS, выведет предоставление совместных услуг несколькими перевозчиками на кардинально новый уровень.

Новая модель участия призвана отражать интересы и приоритеты ключевых участников альянса, обеспечить выполнение основных требований к участникам перевозчиками альянса, упростить схему принятия решений, оптимизировать расходы на регулярные встречи.

Внедрение Digital Spine позволяет:

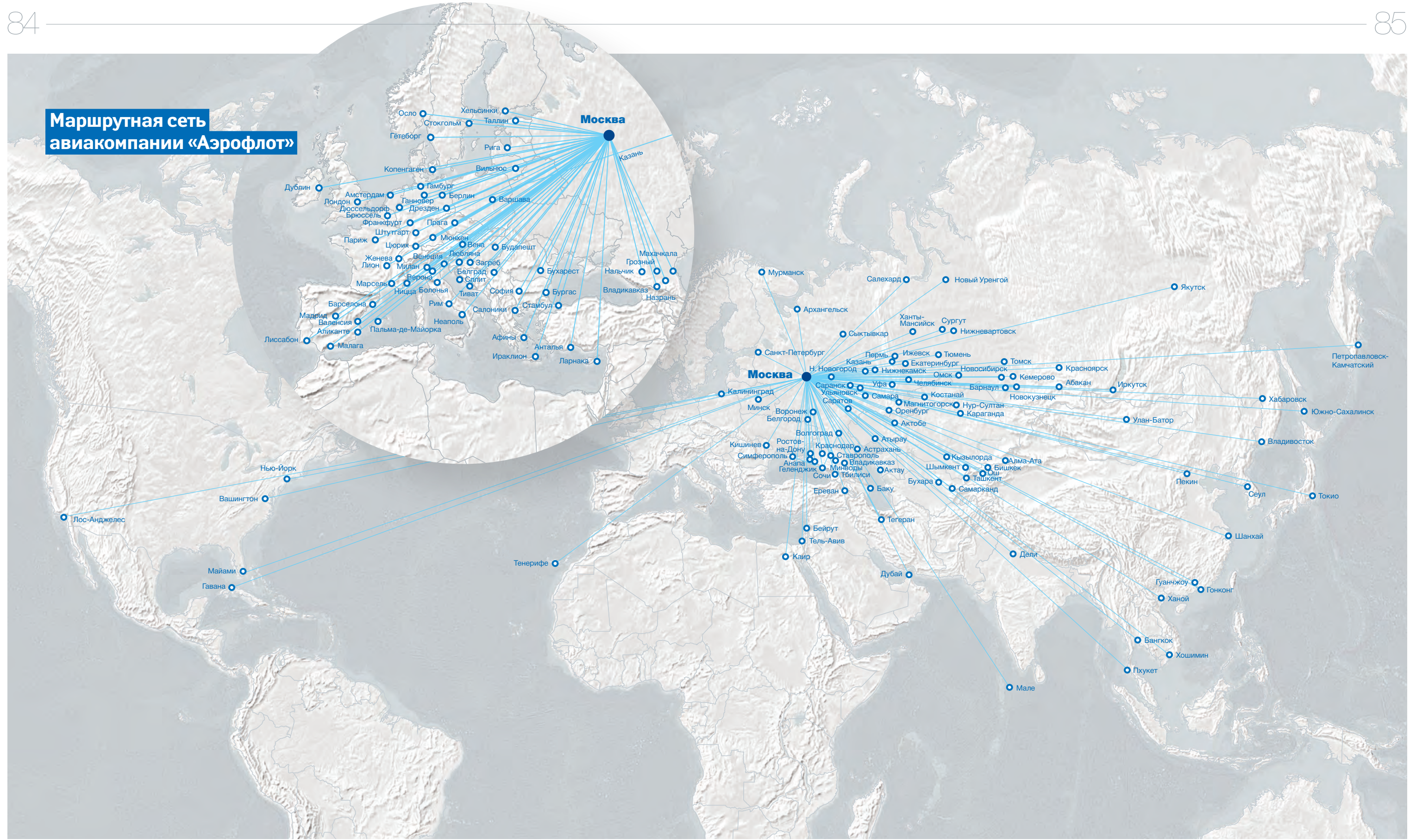
- бронировать услуги и осуществлять продажу мест с сайта партнера;
- регистрироваться и оформлять багаж до конечного пункта путешествия;
- информировать пассажира, менять бронирование партнера и корректировать маршрут следования багажа в случае сбойных ситуаций;
- полностью автоматизировать процесс начисления и списания квалификационных миль, определения элитного статуса и предоставления соответствующих привилегий на рейсе любого перевозчика, подключенного к платформе.

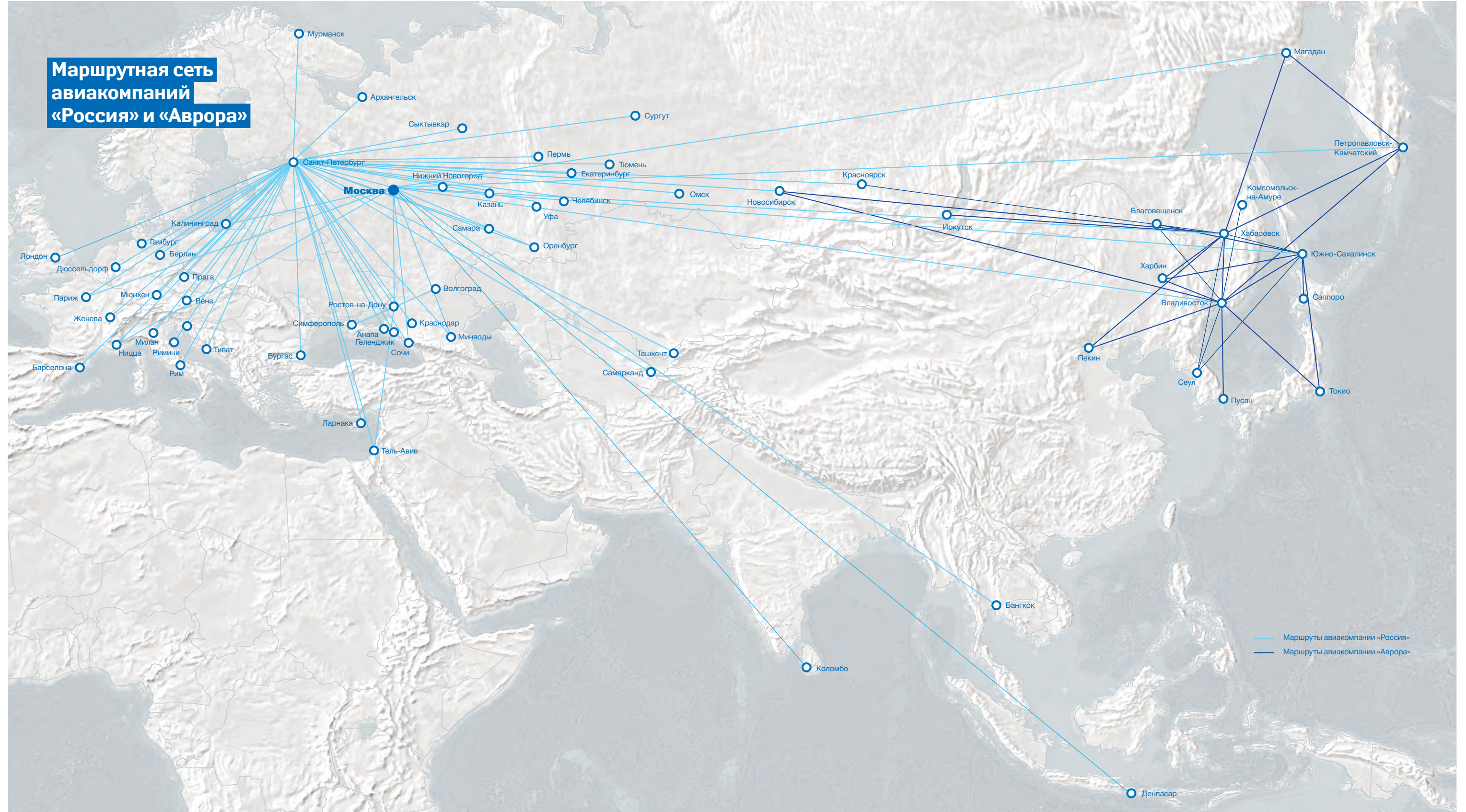
В отчетном году альянс SkyTeam насчитывал 19 участников: Аэрофлот, Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, KLM, Alitalia, China Airlines, China Eastern Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, TAROM, Vietnam Airlines, Xiamen Airlines, Garuda Indonesia. Авиакомпания China Southern вышла из состава SkyTeam в отчетном году. Сеть маршрутов альянса объединила 1 150 пунктов назначения в 175 странах. Участники SkyTeam, включая «Аэрофлот», ежедневно совершали 14,5 тыс. вылетов.

Авиакомпания «Аэрофлот» в рамках сотрудничества SkyTeam в 2019 году перевезла более 480 тыс. пассажиров по договорам «код-шеринг» и «интерлайн» с авиакомпаниями альянса. Рейсами партнеров по альянсу SkyTeam перевезено около 249 тыс. пассажиров авиакомпании «Аэрофлот».



Маршрутная сеть авиакомпании «Аэрофлот»







Организация продаж

Аэрофлот осуществляет продажи авиабилетов на территории России и за рубежом через различные каналы продаж, в том числе на официальном сайте и в мобильном приложении.



aeroflot.ru



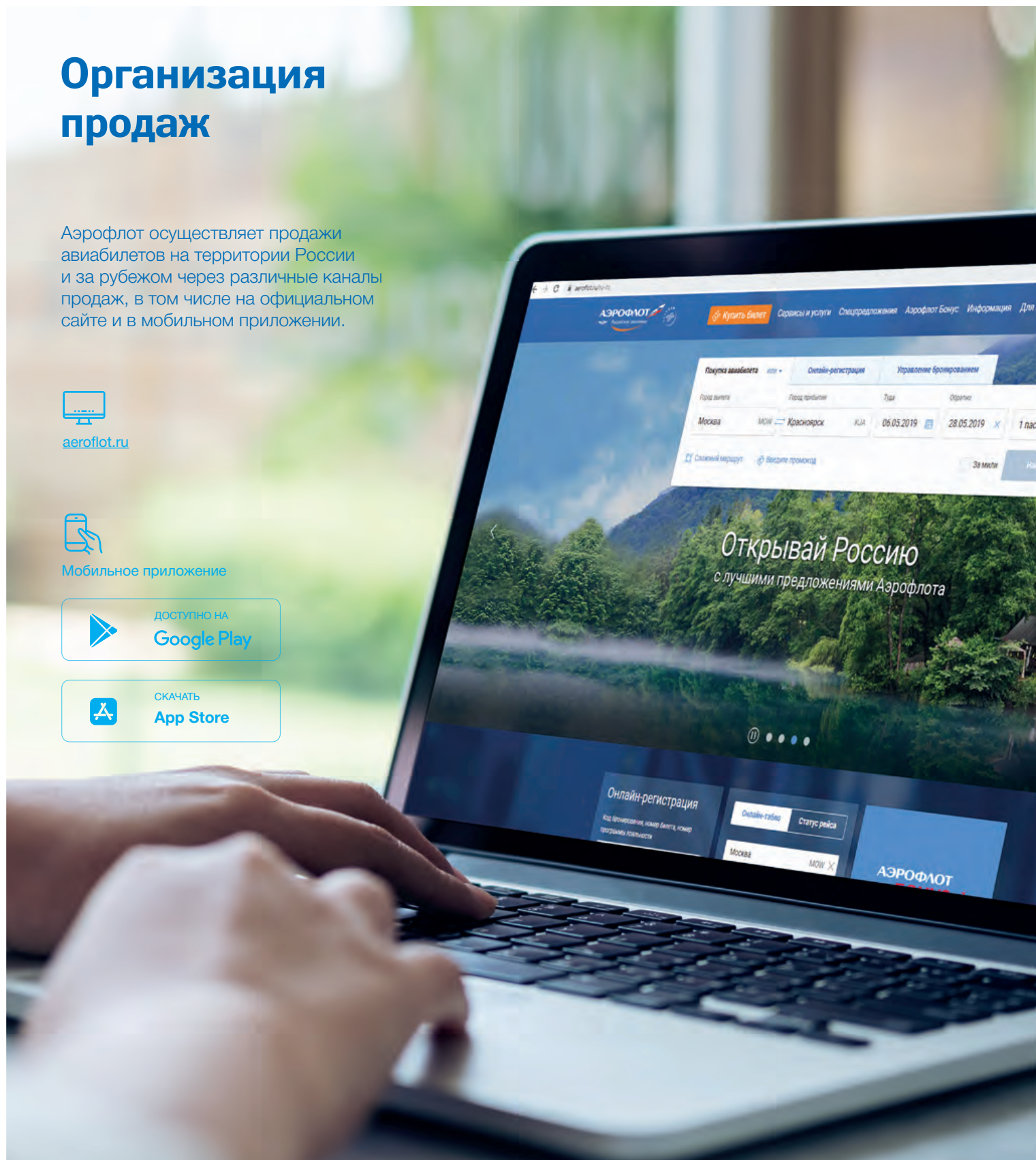
Мобильное приложение



ДОСТУПНО НА
Google Play



СКАЧАТЬ
App Store



На сайте пассажирам доступны авиабилеты на рейсы авиакомпании «Аэрофлот» 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. Помимо продаж авиаперевозок на собственном сайте Аэрофлота ведется продажа дополнительных услуг, таких как медицинское страхование, трансфер из аэропорта и другие услуги. Авиакомпания «Победа» продает билеты самостоятельно через собственный официальный сайт, мобильное приложение и онлайн-агентства.

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

Общая тенденция рынка продаж авиаперевозок – развитие продаж через онлайн-канал. В 2019 году доля продаж ПАО «Аэрофлот» через онлайн-ресурсы и колл-центр возросла на 1,5 п. п., с 34,7% в 2018 году до 36,2% в 2019 году. Наибольшая доля в структуре продаж по каналам пришлась на агентскую сеть – 58,5%. Доля собственных продаж осталась на уровне 5,3%.

Доля продаж через онлайн-ресурсы и колл-центр в 2019 году

36,2%

В среднесрочной перспективе ожидается устойчивый рост в канале онлайн-продаж. Доля продаж в онлайн и через колл-центр в течение трех лет может приблизиться

к **40%** на фоне роста доступности и простоты использования интернета, а также количества мобильных устройств.



Операционный обзор
продолжение

Для информирования агентов о новых маршрутах для путешествий с Аэрофлотом были проведены встречи с крупными агентами, в том числе в регионах, проведены информационные рассылки по агентской сети. Для охвата потенциальных пассажиров проведены маркетинговые активности.

Для агентов, которые потенциально могут увеличить продажи новых направлений и направлений с увеличенными емкостями, Аэрофлот предлагает специальные закрытые тарифные планы и организует специальные бонусные программы («Комиссия за линию» для агентов из России и «Дополнительная мотивационная программа» для агентов за рубежом).

Структура дохода от продаж ПАО «Аэрофлот», %



Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот», %



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

Продажи на территории Российской Федерации

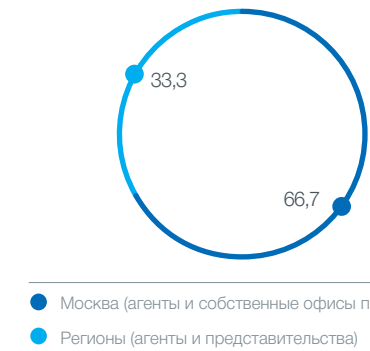
Наибольшая доля в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России в 2019 году пришлось на Москву – 66,7%. Значимая доля также приходится на Санкт-Петербург и города Дальнего Востока.

Доля агентских продаж на территории России снизилась по сравнению с 2018 годом за счет увеличения продаж через онлайн-канал. Доля агентских продаж через нейтральные системы взаиморасчетов составила 72,4%, доля продаж через прямые договоры с агентами составила 16,5%, тогда как доля продаж через собственные офисы практически не изменилась и составила 11,2%.

Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, 2019 год, %



География распределения дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, 2019 год, %



Доля Москвы в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» в России

66,7%

Топ-5 городов по доходу от продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, за исключением Москвы, 2019 год, %



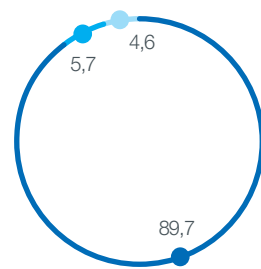
Операционный обзор
продолжение

Продажи за рубежом

За пределами России наибольшая доля в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» приходится на агентскую продажу через нейтральные системы взаиморасчетов (BSP, ARC, ТКП) – 89,7%. Доля продаж через прямые договоры с агентами составила 5,7%, доля офисов собственных продаж – 4,6%.

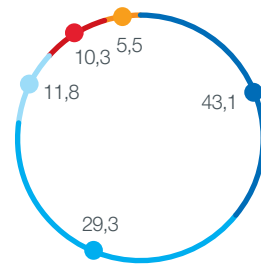
Наибольшие объемы продаж авиабилетов Аэрофлота с точки зрения географии за рубежом в 2019 году пришлось на Европу – 43,8%, Азию – 29,3%, Америку – 11,8%, СНГ – 8,6% и страны Ближнего Востока – 6,5%.

Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2019 год, %



- Агентская продажа через нейтральные системы взаиморасчетов
- Агентская продажа через прямые договоры с агентами
- Офисы собственных продаж

География распределения дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2019 год, %



- Европа
- Азия
- Америка
- СНГ
- Ближний Восток

Основные приоритеты на зарубежных рынках

- увеличение продаж пассажирских авиаперевозок на транзитных направлениях между Европой и Азией (особенно на направлениях из Китая, Индии и Казахстана) и из США в Израиль;
- заключение мотивационных соглашений с ключевыми агентами на рынках с целью переориентирования на продажи перевозок на рейсы Аэрофлота;
- развитие корпоративных продаж (крупные иностранные компании за рубежом, которые имеют бизнес в России или используют Москву как транзитный пункт для бизнес-поездки по направлениям Европа – Азия, Европа – СНГ);
- дальнейшая оптимизация затрат на дистрибуцию услуг.

Корпоративные продажи

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 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.

В 2019 году Компания приняла решение изменить коммерческую политику в сфере корпоративных продаж. Новое направление развития корпоративных продаж ПАО «Аэрофлот» предполагает более активное привлечение клиентов за рубежом. При этом важной задачей остается защита доходов ПАО «Аэрофлот» на маршрутах, где авиакомпании Группы имеют стабильно высокую долю и низкий уровень конкуренции. В основу новых программ положено единство подхода на всех рынках и прозрачность применения.

Развитие единой среды дистрибуции авиауслуг по программе NDC

В начале 2020 года Аэрофлот получил сертификат IATA четвертого уровня в рамках внедрения нового стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC.

Программа NDC (New Distribution Capability), разработанная IATA, призвана изменить технологию дистрибуции авиауслуг и персонализировать продукт с учетом возможностей и предпочтений конкретного клиента. Весь спектр дополнительных услуг и тарифных групп авиакомпании посредством NDC может быть приобретен напрямую через метапоисковые системы и через агентов, которые смогут подключаться к NDC-шлюзу Аэрофлота. Внедрение NDC позволит увеличить доход за счет роста продаж дополнительных услуг и сокращения коммерческих расходов.

По состоянию на конец 2019 года проект NDC реализован с метапоисковыми системами на определенном функционале услуг, интеграция с пилотной группой агентов находится в завершающей стадии тестирования.

Развитие сервиса

В 2019 году Аэрофлот завоевал целый ряд престижных **мировых наград в области сервиса**. Поддерживать международное признание Компании удается благодаря постоянной работе над повышением качества предлагаемых пассажирам услуг и стабильно высокому уровню выполнения стандартов обслуживания пассажиров.



Компания в сотрудничестве с ведущими международными консалтинговыми компаниями и партнерами проводит систематический мониторинг стандартов обслуживания пассажиров и оценку уровня удовлетворенности сервисом перевозчиков Группы. Индекс потребительской лояльности по методологии NPS (Net Promoter Score) авиакомпании «Аэрофлот» в отчетном периоде увеличился до 73%, согласно оценке Bain & Company.

В 2019 году также было проведено исследование на основе методологии «Скрытый пассажир», показавшее рост показателя на 4,2% по сравнению с 2018 годом, до 93,8%. Положительная динамика уровня выполнения стандартов обслуживания ПАО «Аэрофлот» отмечена по всем основным направлениям сервиса.

Оценка потребительской удовлетворенности также регулярно проводится в рамках совместных проектов, включая IATA Airs@t на европейском рынке и SkyTeam Customer Experience Research среди авиакомпаний – участниц альянса.

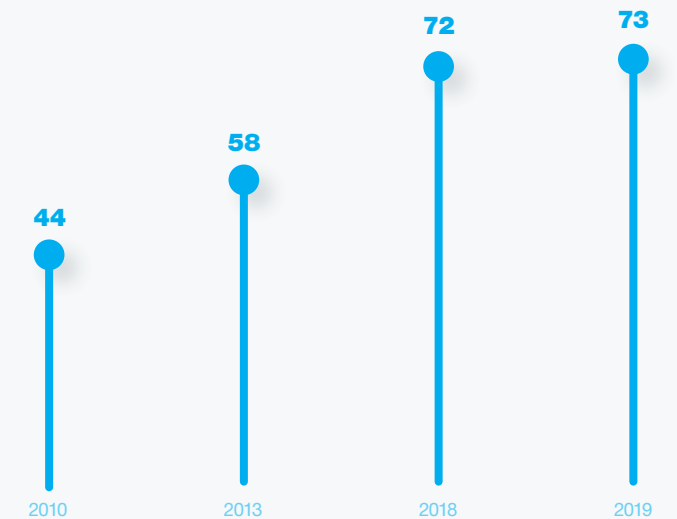
Мероприятия Группы «Аэрофлот» по улучшению сервиса охватывают всю цепочку обслуживания пассажиров и направлены на формирование конкурентоспособного продукта, повышение потребительской удовлетворенности и лояльности.

Работа с обращениями

В ПАО «Аэрофлот» организована мультимедийная платформа по работе с обращениями. За последние три года количество обработанных сообщений выросло практически в 2,5 раза. Пассажир может связаться с авиакомпанией любым удобным способом, включая социальные сети.

Индекс потребительской лояльности (NPS)

Динамика индекса потребительской лояльности (NPS) авиакомпании «Аэрофлот», %



Как считается NPS



Рекомендатели

Нейтральные

Критики

NPS

=

Процент
рекомендателей

–

Процент
критиков



От выбора и бронирования авиабилетов...

- Сайт авиакомпании «Аэрофлот» стал проще в использовании за счет более дружелюбной навигации.
- Посадочные талоны можно распечатать на языке паспорта пассажира. Доступен ввод данных визовых документов или документов, позволяющих безвизовый въезд.
- Введена сквозная регистрация на сайте.
- В мобильном приложении и на сайте введены безбагажные тарифы.
- Приложение для Android интегрировано с приложением «Электронный кошелек» для хранения маршрутной квитанции, посадочных талонов и других данных.
- Расширены доступные способы оплаты при покупке на сайте и в мобильном приложении.



... до комфортного пребывания в аэропорту...

- В мобильном приложении появилась интерактивная карта аэропорта Шереметьево с возможностью навигации внутри здания.
- Повышена премиальность зоны SkyPriority.
- Пакет услуг SkyPriority внедрен в ряде аэропортов вылета авиакомпании «Аврора».



... и на борту самолета

- На 71 воздушном судне семейства A320 авиакомпании «Аэрофлот» появилась стриминговая система развлечений, которой пассажиры могут пользоваться с помощью персональных устройств.
- Расширено предложение в меню класса «Бизнес», обновлен дизайн посуды для пассажиров класса «Эконом», расширено количество направлений с предложением вина.
- Аэрофлот ввел дорожные наборы для детей от 0 до 2 лет.
- Авиакомпания «Россия» ввела новые дорожные наборы для класса «Бизнес» на рейсах продолжительностью более шести часов, а также новые дорожные наборы для детей.
- Увеличен тираж зарубежной прессы и бортовых журналов.
- Аэрофлот увеличил объем контента для слабовидящих пассажиров, «Аврора» оснащает самолеты инструкциями по безопасности со шрифтом Брайля, а также предоставляет плечевые ремни пассажирам с ограничениями жизнедеятельности.



В любой момент, когда пассажиру необходимо внимание

В 2019 году 96%¹ клиентов, обратившихся в контакт-центр Аэрофлота, поставили высокую оценку качеству обслуживания

4 и 5 баллов
по 5-балльной шкале.

- В контакт-центре Аэрофлота стало удобнее пользоваться голосовым платежным меню.
- Внедрена система ускоренной обработки обращений от высокоэмоциональных клиентов.
- Клиенты Аэрофлота могут заказать на сайте обратный звонок оператора контакт-центра. Также реализована возможность получить обратный звонок по итогам проведенного авиакомпанией расследования в отношении низких оценок, поставленных клиентом при опросе об удовлетворенности качеством работы.
- Повышена информативность и ясность оповещения пассажиров об отменах и задержках рейсов.
- Пассажирам альянса SkyTeam уровня Elite и Elite+ предоставляется возможность приоритетного соединения с оператором контакт-центра.

1. В соответствии с данными опроса удовлетворенности клиентов (CSAT). Требованиями отраслевого стандарта COPC Customer Experience Standard 2016 установленная норма уровня удовлетворенности составляет более 85%.



Детские дорожные наборы Аэрофлота



«Аэрофлот Бонус»



Программа лояльности для часто летающих пассажиров «Аэрофлот Бонус» – одно из ключевых конкурентных преимуществ авиакомпании «Аэрофлот» и дочерних компаний под коммерческим управлением. За прошедшие пять лет количество ее участников выросло практически вдвое и по итогам 2019 года достигло 9,8 млн человек.



Самая большая программа лояльности в России и Восточной Европе.

9,8 млн участников, включая 280 тыс. участников элитного уровня (серебряный, золотой, платиновый).

Активное развитие: за пять лет количество участников удвоилось.

Высокий уровень проникновения программы.

Финансовая эффективность: программа обеспечивает значительный вклад в дополнительные доходы.

Компания постоянно повышает привлекательность программы за счет расширения возможностей по накоплению и использованию миль. В 2019 году ежемесячно проводилась акция Light Awards, в рамках которой на ряд направлений Аэрофлота предоставлялась возможность оформить премиальные билеты за меньшее количество миль. Проведена акция «Успеть за 72 часа» со скидками до 50% на товары из «Каталога премий» и акция по стимулированию начислений миль у партнеров «360 тыс. дополнительных миль», в которой зарегистрировалось более 24 тыс. участников.

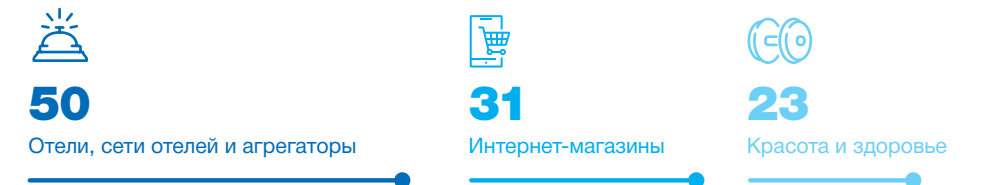
Регулярно развивается сотрудничество с партнерами программы. В 2019 году проведена акция с «Альфа-Банком» по продвижению дебетовой карты Аэрофлот World Mastercard Black Edition с возможностью выиграть кругосветное путешествие и пять сертификатов на 100 тыс. руб.

Также в отчетном периоде была запущена кобрендовая кредитная карта Аэрофлота и Citibank Visa Infinite.

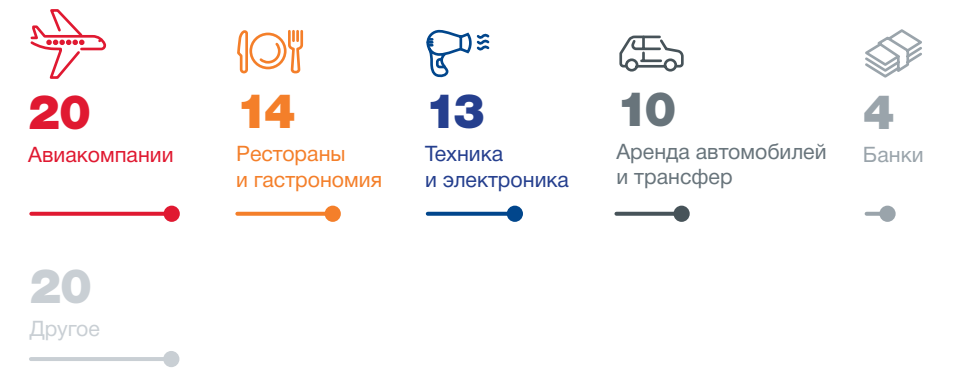
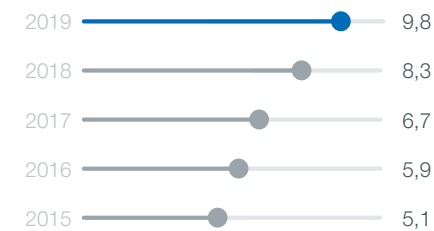
В 2019 году к «Аэрофлот Бонус» присоединилось 32 новых партнера. Общее количество партнеров по состоянию на конец 2019 года составило 185, включая 20 авиакомпаний.

В личном кабинете участника введена двухфакторная аутентификация, которая позволяет повысить уровень безопасности персональных данных за счет дополнительной проверки. Теперь система Аэрофлота также позволяет распознать актуальный уровень участника программ лояльности каждой авиакомпании альянса SkyTeam. Это повышает корректность отображения статуса участников и позволяет предотвратить мошенничество с картами элитных уровней.

Партнеры программы «Аэрофлот Бонус», 2019 год



Количество участников программы «Аэрофлот Бонус», млн человек



Реализация маркетинговой стратегии

Маркетинговая активность Аэрофлота в отчетном периоде была направлена в первую очередь на увеличение пассажиропотока авиакомпании, повышение уровня ее узнаваемости в мире, а также на поддержание спроса на трансферные перевозки из Европы в Азию.

В 2019 году была актуализирована маркетинговая стратегия Группы «Аэрофлот» до 2023 года для поддержки амбициозных планов по наращиванию пассажиропотока на внутреннем и международном рынках. На основе масштабного опроса порядка 10 тыс. пассажиров в России, ряде ключевых стран Европы и Азии проведена сегментация рынка, которая позволила выделить шесть уникальных сегментов и распределить приоритеты между авиакомпаниями Группы. При этом для каждого перевозчика и каждого макрорынка разработаны собственные детальные стратегии.

Одним из важных событий 2019 года стало обновление креативной концепции авиакомпании «Аэрофлот». В новой концепции наряду с воплощением современных мировых тенденций была выдержана ДНК бренда, что сохранило целостность всей маркетинговой коммуникации Аэрофлота.

Другое важное событие связано с подготовкой к поступлению в парк авиакомпании «Аэрофлот» новых Airbus A350. Для нового самолета была разработана специальная ливрея, учитывающая конструктивные особенности воздушного судна.

В 2019 году Аэрофлот выступил официальным авиаперевозчиком самых знаковых деловых форумов, таких как Российский инвестиционный форум, Петербургский международный экономический форум, Международный арктический форум, а также принял участие в XIII Международном форуме и выставке «Транспорт России» в статусе «Авиационный партнер».

Совместно с топовыми российскими блогерами был успешно проведен конкурс «Россия удивляет» в социальной сети Instagram, направленный на решение важной задачи по развитию туристического потенциала России и наращивание пассажиропотока на внутренних направлениях.

На зарубежных рынках реализованы рекламные кампании совместно с крупнейшими агентами. В Китае заключен договор с глобальным агентом по оформлению шенгенских виз для китайских граждан VFS Global, включающий в себя комплекс услуг по брендированию сайта vfsglobal.com и входных групп офисов визовых центров в крупнейших городах страны.

Аэрофлот традиционно принял участие в Московском международном фестивале «Круг света», организатором которого является Правительство Москвы. Мероприятие получило широкое освещение в СМИ.

Компания наравне с ведущими игроками мирового авиационного рынка развивает применение технологий Big Data. Пост базы уникальных профилей клиентов, выделенных в результате анализа неструктурированных данных, составил 13% к предыдущему году. Использование информации об уникальных клиентах для проектирования целевых рекламных коммуникаций является конкурентным преимуществом Компании и базируется на актуальных принципах работы с большими данными. На основе разрозненной информации созданы аналитические модели, описывающие клиентскую аудиторию, разработаны принципы и механизмы обработки данных о путешественнике с выделением профилей уникальных клиентов, что позволяет делать пассажирам персонализированные предложения.

Была доработана и внедрена новая модель сервиса рекомендаций полетных направлений, основанная на распределении частоты полетов клиента по географическим зонам.

Аэрофлот третий год подряд признан **самым сильным авиационным брендом в мире** в рейтинге Brand Finance. В 2019 году стоимость бренда «Аэрофлот» увеличилась на 13,2%, до 1,7 млрд долл. США по версии Brand Finance. Общая стоимость брендов Группы «Аэрофлот» («Аэрофлот», «Россия», «Победа», «Аврора») увеличилась на 6,5%, до 2,1 млрд долл. США.

Использование данного функционала проекта позволяет сформировать для клиентов более релевантные предложения, увеличивая потенциальную эффективность коммуникаций.

В отчетном периоде Аэрофлот внедрил систему управления маркетинговыми кампаниями IBM Campaign – одно из лидирующих решений по организации маркетинговых коммуникаций с клиентами. Использование данной системы позволит направлять каждому клиенту персональные коммуникации, составленные с учетом истории взаимодействия и его предпочтений. Также система позволит построить логически связанные между собой цепочки коммуникаций с каждым из клиентов, что повысит количество и качество коммуникаций, а также потенциал получения дополнительного дохода от использования «больших данных».

Стоимость бренда «Аэрофлот»



В августе Аэрофлот стал официальным перевозчиком самого масштабного за последнее десятилетие спортивного мероприятия в Китае – **чемпионата мира по баскетболу ФИБА – 2019**, который проходил в восьми городах Китая, включая города маршрутной сети авиакомпании – Пекин, Шанхай, Гуанчжоу. Бренд Аэрофлота был интегрирован на всех стадионах и игровых площадках чемпионата. За 16 дней проведения игр была собрана беспрецедентная по количеству аудитория на телевидении и в социальных сетях. Рекламное участие Аэрофлота в чемпионате содействовало росту узнаваемости бренда «Аэрофлот» и снятию основных барьеров восприятия бренда в КНР и на

других приоритетных международных рынках, позволило закрепить лидерский имидж в сознании потенциальных пассажиров и способствовало наращиванию трансферного пассажиропотока.

В рамках сотрудничества Аэрофлот также получил уникальное право стать именным партнером тура Кубка ФИБА, что позволило охватить глобальную аудиторию. Кубок путешествовал по 27 странам, привлекая фанатов по всему миру. Стюардессы Аэрофлота презентовали кубок на официальных мероприятиях ФИБА в городах маршрутной сети Аэрофлота. Перед началом чемпионата кубок в сопровождении стюардесс посетил восемь городов Китая, в которых проводились игры.

Информационные технологии и инновации

Группа «Аэрофлот» продолжила цифровую трансформацию в соответствии с ИТ-стратегией, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в 2018 году. Цифровая трансформация охватывает все этапы деятельности: от управления компанией, обслуживания и ремонта воздушных судов до развития сервисов для пассажиров. Внедрение новых технологических решений способствует повышению эффективности и прозрачности производственных процессов и укрепляет лидирующие позиции Аэрофлота.



Достижения в 2019 году

Премия **CNews AWARDS 2019** в номинации «E-commerce проект года» за реализацию группы проектов по улучшению сквозного опыта пассажира в ключевых онлайн-каналах – на сайте и в мобильном приложении.

Ключевые приоритеты развития ИТ-технологий



Бизнес-тренды

Развитие веб-сайта

Рост важности мобильных устройств для пассажиров

Рост важности мобильных устройств для персонала

Автоматизированный аэропорт



Технологические тренды

NDC – прямая дистрибуция для агентов

Облачные технологии – управление пулом ресурсов

Big Data и машинное обучение

Искусственный интеллект

Роботизация



Управленческие тренды

Управление данными

Усиление киберзащиты

Центр инноваций

Участие в ассоциации «Цифровой транспорт и логистика»

Импорто-замещение

Премии **Global CIO** за внедрение:

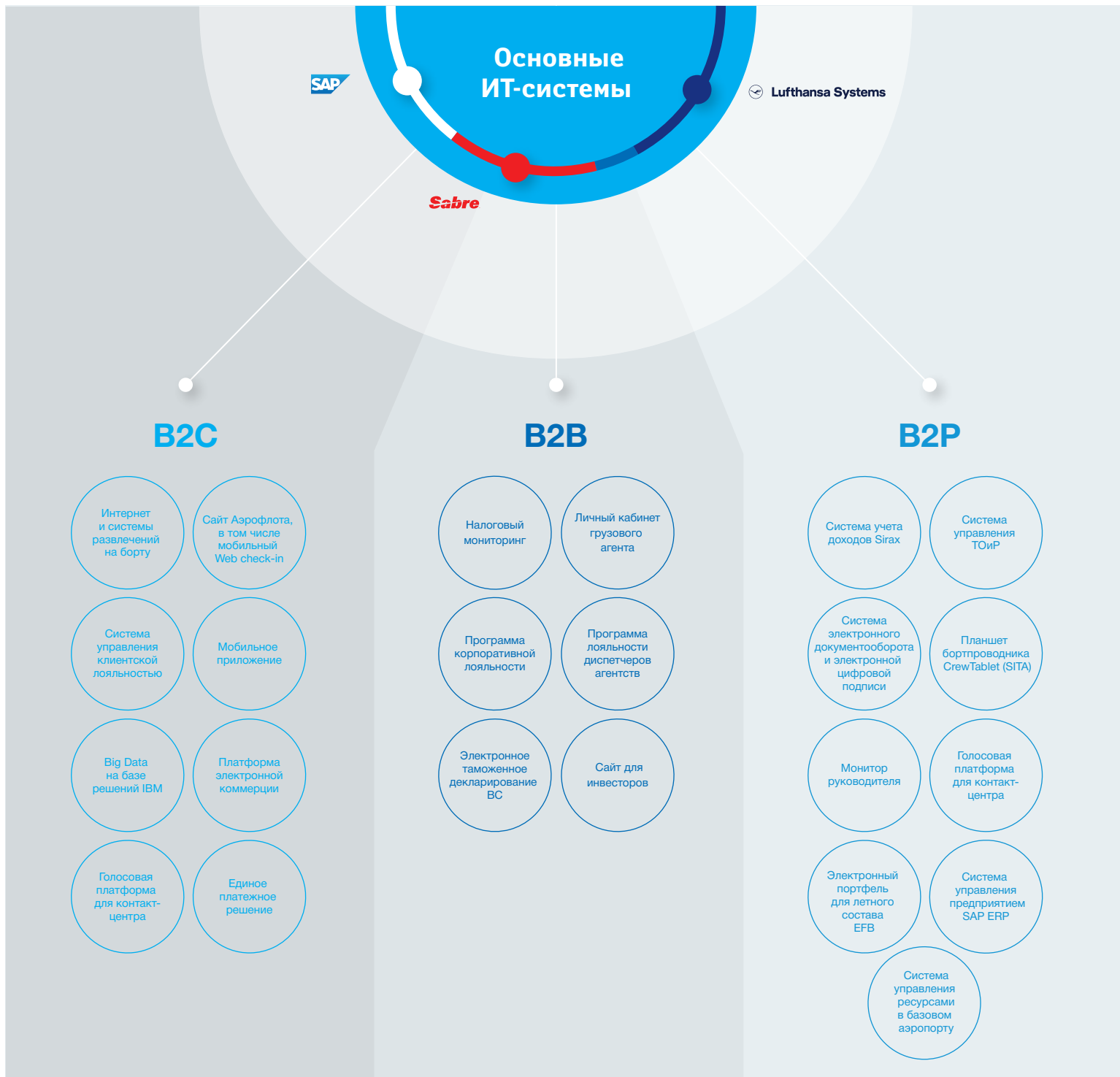
- Автоматизированной системы прогнозирования грузопочтовых емкостей Cargo Air (позволяет прогнозировать доступные емкости грузопочтовой квоты пассажирских рейсов Аэрофлота в долгосрочном и краткосрочном вариантах, а также повысить загрузку воздушных судов);
- Системы оптимизации создания, проведения и анализа маркетинговых кампаний (позволяет оптимизировать распределение клиентов по маркетинговым кампаниям в автоматическом режиме, исходя из разнообразия коммуникаций, предложений или каналов коммуникаций).

Премия «**Время инноваций – 2019**» в категории «ИТ и цифровые технологии» за реализацию проекта «Витрина данных для целей налогового мониторинга», признанного организационно-управленческой инновацией года.

В 2019 году были реализованы ИТ-проекты в таких сферах, как онлайн-продажи, производство, техническое обслуживание и ремонт воздушных судов, кибербезопасность, маркетинг, управление предприятием и грузоперевозки.

В 2019 году Аэрофлот стал членом ассоциации «Цифровой транспорт и логистика», деятельность которой направлена на обеспечение цифровой трансформации транспортного комплекса, а также на развитие и создание единого мультимодального цифрового транспортного и логистического пространства на территории Российской Федерации.

Основные ИТ-системы Аэрофлота



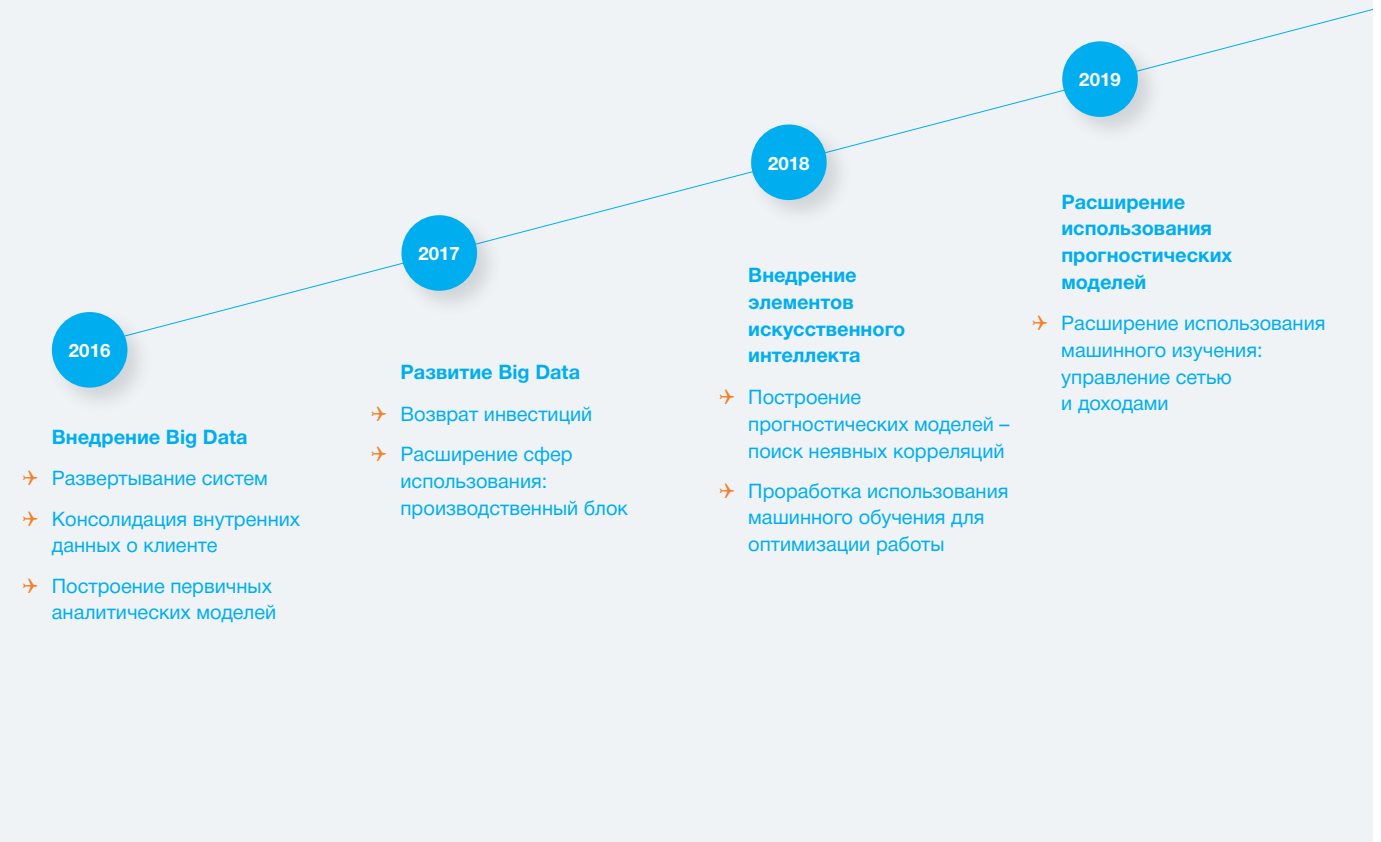
Направления развития

Применение технологий Big Data

В процессе цифровой трансформации Аэрофлот активно использует Big Data: авиакомпания внедрила систему интеллектуальной сегментации пассажиров на основе «больших данных». Система позволяет определять профили клиентов, объединяя и анализируя данные о пассажирах из различных источников, в том числе данные предыдущих коммуникаций с клиентом. Сервис предлагает клиенту альтернативные направления путешествия, основываясь на истории его полетов, а также вычисляет показатель Customer Lifetime Value («пожизненная ценность клиента»).

Благодаря Big Data авиакомпания анализирует степень восприимчивости клиентов к различным каналам коммуникации.

В 2019 году внедрена автоматизированная система для расчетов грузопочтовых емкостей на пассажирских рейсах авиакомпании «Аэрофлот» – CargoAir, построенная с использованием технологии Big Data. Анализ «больших данных» позволил повысить точность расчетов грузопочтовой квоты и оптимизировать коммерческую загрузку.



Операционный обзор
продолжение

Развитие единой среды дистрибуции авиауслуг по программе NDC

В 2019 году Аэрофлот продолжил развитие проекта предоставления авиауслуг на основе стандарта NDC. В системе NDC реализована техническая возможность для подключения агентов, разработан план работы с шестью пилотными агентами и подключен агент Tickets.ru. Объемы продаж через канал NDC активно растут.



Допуслуги: меню на заказ



Обмен и возврат авиабилетов



Новая версия протокола NDC 18.2



Получение сертификата level 4 IATA NDC

Цифровая трансформация производственных систем

Аэрофлот внедряет технологии искусственного интеллекта, машинного обучения и «интернета вещей» во все ключевые процессы производственной деятельности. Развиваются безбумажные технологии: вся полетная документация подгружается на бортовой компьютер и электронный планшет пилота. Данные анализируются, чтобы усовершенствовать технику пилотирования и повысить безопасность полетов.

В 2019 году Аэрофлот внедрил систему интеллектуального управления пересадками пассажиров. Система предоставляет оптимальные решения по автоматическому перераспределению пассажиров в случае изменения расписания рейсов с сохранением стыковки.



Crew Tablet для бортпроводников

- Расписание рейсов
- Загрузка рейса
- Компоновка воздушного судна
- Информация о пассажирах, включая статус в программе лояльности
- Заказанное спецпитание
- Работа с документацией



Electronic Flight Bag для пилотов

- Переход к использованию электронных документов на всех этапах полета - от взлета до посадки
- Отказ от бумажной бортовой документации
- Замена штурманских портфелей с документами аэронавигационной информации на современные планшеты

Внедрен модуль автоматического контроля точности посадки, позволяющий прогнозировать время прибытия воздушных судов.

Кроме того, в 2019 году запущен личный кабинет для бортпроводников, который значительно упрощает работу кабинных экипажей.

В области грузовых перевозок Аэрофлот реализовал проект по автоматизации электронных торгов по блочным грузовым перевозкам: это позволяет оперативно реагировать на изменения рынка грузовых перевозок и повышать доходность в этом сегменте.

Цифровые решения для пассажиров

В 2019 году Аэрофлот продолжил внедрять цифровые решения и сервисы, предлагая своим клиентам совершенно новый опыт авиапутешествий.

Собственная система регистрации, а также услуги веб и мобильной регистрации стали доступны пассажирам в аэропортах Ульяновска, Актобе, Марселя, Дублина, Пальма-де-Майорка, Бейрута, Каира и Саратова. Киоски самостоятельной регистрации подключены в аэропортах Рима, Парижа, Еревана, Волгограда, Минска, Лиссабона, Стокгольма и Саранска. Во многих аэропортах мира пассажирам Аэрофлота стал доступен безбумажный мобильный посадочный талон.

Продолжилось совершенствование корпоративного сайта и мобильного приложения: обновлена навигация и главная страница сайта, внедрены безбагажные тарифы на сайте и в мобильном приложении.

Развитие функциональности и навигации сайта и мобильного приложения с целью роста доли онлайн-продаж



Обновление сайта

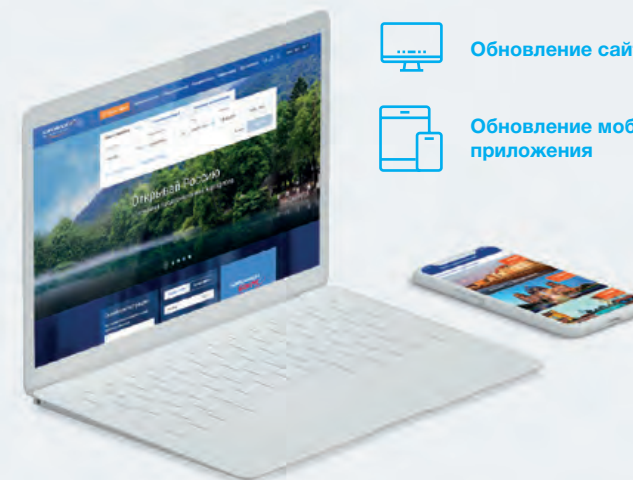


Обновление мобильного приложения



Внедрение новых услуг в функционал сайта и мобильного приложения

- Безбагажные тарифы
- Предварительный выбор места в салоне воздушного судна
- Повышение в классе обслуживания за дополнительную плату
- Выбор платного меню
- Заказ трансфера





Цифровизация клиентского опыта пассажиров

Перед путешествием

В преддверии вылета

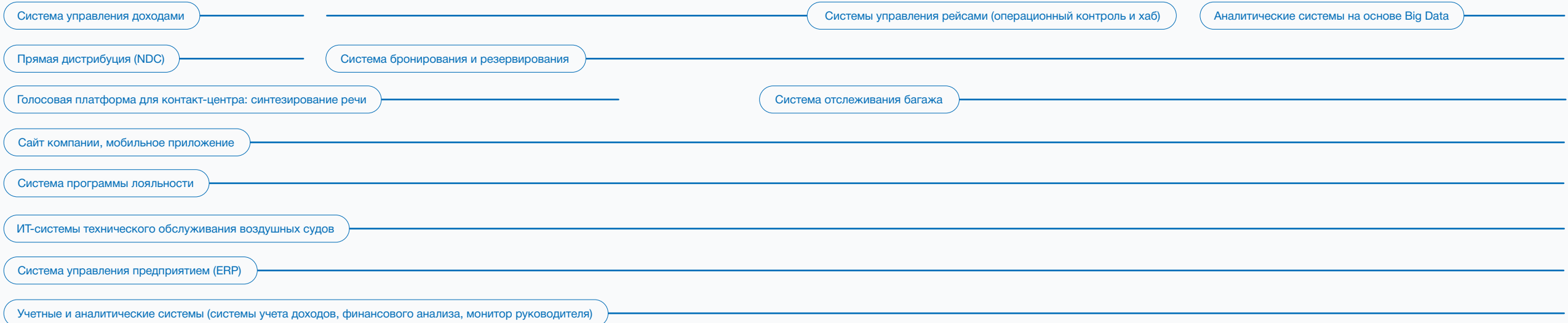
Во время полета

После путешествия

Цифровизация клиентского опыта

Продажа авиабилетов (сайт, мобильное приложение, контакт-центр)	Поддержка мультимедийного и мультиязыкового контакт-центра	Системы развлечения на борту (IFE)	Начисление миль
Продажа дополнительных услуг (выбор места, повышение класса, дополнительный багаж и другие)	Онлайн-регистрация и стойки самостоятельной регистрации багажа	Персонализированное обслуживание (кейтеринг и спецзаказы из меню) с использованием Crew Tablet для бортпроводников	Эксклюзивные предложения для пассажиров (подбор направлений на основе истории полетов и предпочтений клиента)
Различные способы оплаты	Мобильный посадочный талон	Sky Shop	Анализ обратной связи от пассажиров
	Управление в случае сбоев		Работа с багажом

Поддерживающие технологии



Развитие информационных технологий в дочерних авиакомпаниях

Модернизация работы всех дочерних авиакомпаний является приоритетным направлением развития Группы «Аэрофлот».

Авиакомпания «Россия» в 2019 году внедрила систему управления обучением персонала, а также систему дистанционного обучения. Это позволило автоматизировать создание и управление учебными курсами и тестами для сотрудников, мониторинг процесса обучения сотрудников и результатов тестирования.

Внедрение автоматизированной системы управления авиационной безопасностью повысило эффективность мероприятий по обеспечению безопасности пассажиров, а также работников. В отчетном периоде авиакомпания также развернула ИТ-инфраструктуру для обеспечения технических мер защиты конфиденциальной информации.

Авиакомпания «Аврора» в отчетном периоде внедрила программный комплекс Safran Analysis Ground Station (AGS) для анализа полетной информации в целях обеспечения авиационной безопасности и управления рисками. На сайте авиакомпании активирована продажа дополнительных услуг, таких как выбор места и покупка сверхнормативного багажа. Благодаря виртуальному туру на сайте «Авроры» пассажиры могут оценить внутреннее пространство воздушных судов Airbus A319 и DHC-8-400.

Авиакомпания «Победа» в 2019 году провела модернизацию оборудования дата-центра и полностью обновила сетевую инфраструктуру.

Значительные результаты показали программы планирования загрузки экипажей Jeppesen Crew Pairing, Jeppesen Crew Rostering, Jeppesen Crew Bid. Благодаря использованию этих программ удалось снизить затраты на создание плана полетов экипажей воздушных судов, повысить соответствие нормы налета и отпуска, сократить количество нерабочих дней и увеличить среднегодовой налет сотрудника.

Инновационное развитие

В целях укрепления технологического лидерства в мировом бизнесе авиаперевозок Аэрофлот постоянно работает над внедрением инноваций во все аспекты своей деятельности. Инновационная экосистема повышает конкурентоспособность Группы «Аэрофлот» и позволяет оптимизировать производственную деятельность, управленческие процессы и предлагать пассажирам непревзойденный уровень сервиса.

Основным документом, определяющим векторы инновационного развития ПАО «Аэрофлот» и дочерних авиакомпаний АО «Авиакомпания «Россия» и АО «Авиакомпания «Аврора», является Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот», утвержденная Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25 августа 2016 года. ПИР разработана в соответствии с дорожными картами развития новых отраслей экономики и согласована Министерством транспорта, Министерством образования и науки и Министерством экономического развития Российской Федерации. Программа охватывает основные направления и мероприятия инновационной деятельности Группы «Аэрофлот». В 2019 году Компания завершила актуализацию Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года с учетом требований документов государственного стратегического планирования, обновленной Стратегии Группы «Аэрофлот», ДПР Группы «Аэрофлот», инвестиционной программы, других стратегических, программных и плановых документов Группы «Аэрофлот». Цели и задачи Программы соотносятся с целевыми показателями 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.

В число приоритетных направлений Программы инновационного развития входит:

- повышение безопасности полетов и создание комплексной системы безопасности и противодействия терроризму;
- внедрение современных технологий, в том числе российских, включая программное обеспечение информационной безопасности;
- укрепление конкурентных позиций, в том числе по таким ключевым показателям, как доля на рынке авиаперевозок и удовлетворенность клиентов услугами;
- взаимодействие с институтами развития, поддержка государственных проектов в области развития новых отраслей экономики;
- автоматизация операционных и управленческих процессов авиакомпании;
- 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. КПЭ Программы инновационного развития включают снижение себестоимости продукции, уровень безопасности полетов, индекс потребительской лояльности, сокращение расхода авиатоплива, производительность труда и другие.

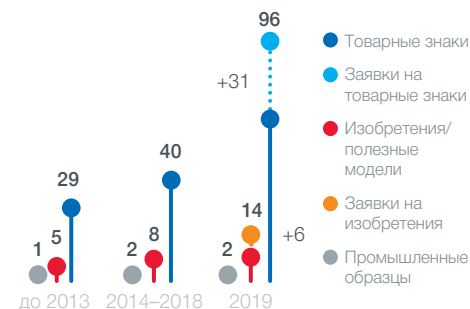
Система «одного окна»

В ПАО «Аэрофлот» функционирует автоматизированная система «одного окна» для работы с инновационными предложениями субъектов малого и среднего предпринимательства (СМСП) и прочих субъектов инновационной экосистемы. Система позволяет СМСП предлагать инновационные решения, связанные с деятельностью Аэрофлота. Предложение поступает в Комитет по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот». По результатам экспертизы принимается решение о возможности внедрения инновационного решения в компаниях Группы «Аэрофлот». За время работы системы было обработано 62 предложения, в том числе в 2019 году – 14, из них по четырем рассматривается возможность внедрения.

Результаты интеллектуальной деятельности

В 2019 году в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации № 7050п-П13 от 30 августа 2018 года и решением Совета директоров Компании проведена инвентаризация имущественных прав на результаты интеллектуальной деятельности (РИД). Выявлено 1 752 результата интеллектуальной деятельности ПАО «Аэрофлот», в том числе 238 РИД, для которых целесообразно испрашивание правовой охраны.

Результаты интеллектуальной деятельности ПАО «Аэрофлот», зарегистрированные на территории России (нарастающим итогом)



По состоянию на конец 2019 года ПАО «Аэрофлот» зарегистрировано 128 объектов интеллектуальной собственности. Среди ключевых направлений – авиационная безопасность и ИТ-решения. В частности, в 2019 году Компания получила патент на изобретение «Способ обнаружения взрывчатых и других целевых веществ» на территории Евразии и в США, национализировала указанный патент на территории ряда европейских государств.

Получено решение о выдаче двух патентов на изобретение автоматизированной информационной системы профессиональной подготовки летного состава.

Регистрация товарного знака на сегодняшний день – самая эффективная защита фирменного стиля, а когда бренд является широко известным – это практическая необходимость. В связи с этим в 2019 году получено 22 свидетельства на товарные знаки и направлено более 20 новых заявок.

Операционный обзор
продолжение

Основные проекты 2019 года в сфере инновационного развития

<p>Строительство нового современного ангарного комплекса, не имеющего аналогов в России</p>	<p>В 2019 году продолжилось строительство ангара № 4 для технического обслуживания и ремонта воздушных судов в аэропорту Шереметьево. Ангар № 4 – уникальный объект, на который получен патент на полезную модель «Ангар». Новый ангар рассчитан на размещение одного широкофюзеляжного воздушного судна Boeing 777 или до трех узкофюзеляжных. Ангар повысит эффективность производственной деятельности Компании за счет сокращения простоя воздушных судов в случае неисправности, технического обслуживания и замены авиадвигателей. Кроме того, создаст дополнительные рабочие места, а также уменьшит объемы аутсорсинга за счет выполнения дополнительных форм технического обслуживания самолетов Аэрофлота.</p>
<p>Исследование в области цифровизации взлетно-посадочных характеристик. Разработка комплекса программного обеспечения для предоставления данных взлетно-посадочных характеристик и полетных документов воздушных судов SSJ100 на электронных полетных планшетах</p>	<p>По результатам реализации проекта предусматривается практический переход к использованию летным и инженерным составом программных модулей по определению взлетно-посадочных характеристик воздушных судов SSJ100, а также обновляемого модуля полетных документов на электронных планшетах, эксплуатируемых в Компании.</p>
<p>НИОКР «Исследование возможности формирования модели прогноза частоты авиационных событий в конкретных условиях полета»</p>	<p>Аэрофлот применяет инновационный подход, исследуя новые механизмы для управления безопасностью полетов в условиях роста налета, увеличения нагрузки на экипажи и изменения условий выполнения полетов. В рамках проекта проведено исследование возможности формирования модели прогноза частоты авиационных событий в конкретных условиях полета. Учитывались технические и эксплуатационные характеристики воздушного судна, показатели качества выполнения полета, характеристики аэродромной сети, прогнозируемые данные по налету, а также внешние факторы. В результате формируется достоверная модель прогноза частоты событий с воздушными судами на основе информационной базы. Исследование позволяет определить ограничения существующей информационной базы и сформировать рекомендации по развитию существующих информационных систем и баз данных Компании.</p>
<p>Проекты в области цифровизации</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Разработка ПО подготовки консолидированных показателей актуализированной Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот» и доработка автоматизированной системы мониторинга; ➔ развитие программного комплекса «Монитор руководителя» в ПАО «Аэрофлот»; ➔ механизм непрерывного развертывания для обновлений систем сайта; ➔ личный кабинет грузового агента; ➔ модернизация ПБСА сайта в части сканирования документов; ➔ автоматизированная система прогнозирования грузопочтовых емкостей Cargo Air; ➔ импорт квитанции электронного билета и посадочного талона в приложение Google Pay; ➔ развитие системы автоматического контроля точности времени посадки (ETA); ➔ система охраны труда и другие.

Техническое обслуживание и ремонт

В Группе «Аэрофлот» действует эффективная система технического обслуживания и ремонта воздушных судов (ТОиР), направленная на 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 нацелена на развитие мощностей, технологических компетенций, внедрение передовых решений, развитие и обучение персонала при повышении экономической эффективности.





Производственные базы в аэропортах и виды технического обслуживания

Периодическое обслуживание

Оперативное обслуживание

1
Москва
Аэропорт Шереметьево

«Аэрофлот», «А-Техникс»

2
вмещающих широкофюзеляжные ВС

1
вмещающий узкофюзеляжные ВС

5 типов ВС

Airbus A320F

Airbus A330

Boeing 777

Boeing 737-800NG

SSJ100

2
Москва
Аэропорт Внуково

«А-Техникс»

1
вмещающий широкофюзеляжные ВС

4 типа ВС

Airbus A320F

Boeing 737

Boeing 747

Boeing 777

3
Санкт-Петербург
Аэропорт Пулково

«Россия»

2
вмещающих широкофюзеляжные ВС

4 типа ВС

Airbus A320F

Boeing 737

Boeing 747

Boeing 777

4
Оренбург
Аэропорт Оренбург

«А-Техникс»

1
вмещающий узкофюзеляжные ВС

1 тип ВС

Boeing 737

5
Владивосток
Аэропорт Владивосток

«Аврора»

3 типа ВС

Airbus A319

DHC-6-400

DHC-8-200/300/400

6
Южно-Сахалинск
Аэропорт Южно-Сахалинск

«Аврора»

3 типа ВС

Airbus A319

DHC-6-400

DHC-8-200/300/400

* Не включая C-check.

7 ангаров
технического обслуживания и ремонта воздушных судов

Каждая из компаний Группы имеет свои структурные подразделения, отвечающие за поддержание летной годности и техническое обслуживание воздушных судов. 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.

Департамент технического обслуживания воздушных судов ПАО «Аэрофлот» имеет и поддерживает сертификаты европейских, бермудских и российских авиационных властей на выполнение работ по техническому обслуживанию воздушных судов (и их компонентов) следующих типов:

- Airbus A320F (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);
- SSJ 100 (Line maintenance, Base maintenance);
- Airbus A350 (Line 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 договору.

В 2019 году Компания обслужила 145,3 тыс. самолето-вылетов из базового аэропорта Шереметьево, что на 9,3% больше, чем в 2018 году. Показатель удельной трудоемкости на один летный час по парку авиакомпании «Аэрофлот» составил 2,00 (по итогам 2018 года – 2,27).

Наряду с обслуживанием собственного парка Компания оказывает услуги в области ТОиР внешним заказчикам. В 2019 году были оказаны услуги по технической поддержке 31 авиакомпании (в том числе иностранными), 42 компаниям, работающим в сфере эксплуатации и ТОиР авиационной техники. В 2019 году около 40% тяжелых форм технического обслуживания по парку воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» было выполнено силами собственного технического комплекса, 61% – контрактными организациями по договору.

Подразделения, ответственные за ТОиР в ПАО «Аэрофлот»

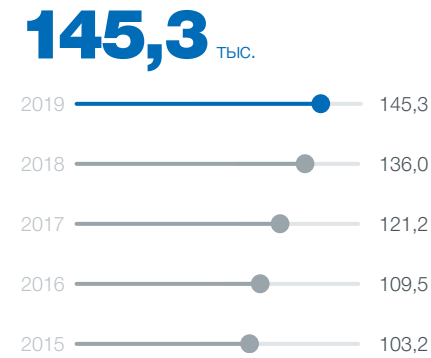
	Департамент технического обслуживания	Техническое обслуживание воздушных судов ПАО «Аэрофлот» и других авиакомпаний Группы
	Департамент поддержания летной годности	Организация поддержания летной годности воздушных судов, эксплуатируемых Аэрофлотом, организация управления техническим состоянием парка воздушных судов на всех этапах жизненного цикла, разработка и реализация стратегии и технической политики ПАО «Аэрофлот» по вопросам эксплуатации авиационной техники
	Отдел управления качеством	Развитие системы качества в вопросах поддержания летной годности и управления техническим обслуживанием воздушных судов

Операционный обзор
продолжение

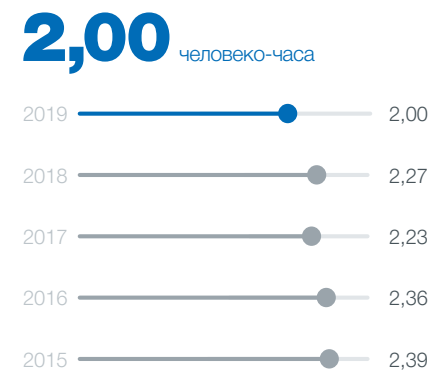
Частота проверок состояния воздушных судов

Форма ТО	Частота выполнения и тип ВС	Описание основных работ
Transit Check	<ul style="list-style-type: none"> После каждой посадки в базовом аэропорту для Airbus A320/321, Boeing 737, SSJ100 После каждой посадки для Boeing 777, Airbus A330 	Общий осмотр воздушного судна, пассажирского салона, заправка двигателей маслом
Oil Check	24 часа для Airbus A320/321	Заправка двигателей маслом
Daily Check	48 часов для Boeing 737, 777, SSJ100	Осмотр колес, тормозов, заправка жидкостями и газами
3 DY Check	72 часа для Airbus A320/321, 330	Осмотр колес, тормозов, заправка жидкостями и газами
Weekly Check	7 дней для SSJ100	Осмотр багажно-грузовых отсеков, проверка состояния элементов пассажирского салона
10 DY Check	10 дней для Airbus A320/321, 330, Boeing 777	Осмотр багажно-грузовых отсеков, проверка состояния элементов пассажирского салона
Service Check	500 летных часов для Boeing 737	Осмотр багажно-грузовых отсеков, проверка состояния элементов пассажирского салона, заправка генераторов маслом
375FH Check	375 летных часов для SSJ100	Смазка шасси
A Check	<ul style="list-style-type: none"> 750 летных часов для Airbus A320/321, SSJ100 800 летных часов для Airbus A330 1 тыс. летных часов для Boeing 737, 777 	Осмотр основных зон воздушного судна, контроль работоспособности систем, смазка шасси, систем управления ВС
C Check	<ul style="list-style-type: none"> 7,5 тыс. летных часов для Airbus A320/321, SSJ100, Boeing 737 18 месяцев для Airbus A330 3 года для Boeing 777 	Детальный осмотр воздушного судна со снятием панелей доступа, комплексный контроль систем
D Check	<ul style="list-style-type: none"> 6 и 12 лет для Airbus A320/321, 330, Boeing 737 8 и 12 лет для Boeing 777, SSJ100 	Детальный осмотр элементов конструкции воздушного судна на предмет коррозионных и усталостных повреждений с глубокой разборкой воздушного судна

Количество выполненных самолетов-вылетов из базового аэропорта Шереметьево



Удельная трудоемкость на один летный час по парку воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»



«А-Техникс»

Дочернее предприятие ООО «А-Техникс» специализируется на техническом обслуживании и ремонте воздушных судов и компонентов. Компания располагает центрами обслуживания в московских аэропортах Внуково, Шереметьево и в аэропорту Оренбурга.

Компания «А-Техникс» демонстрирует успешный и стабильный рост. В 2019 году организовано выполнение оперативного технического обслуживания всего парка SSJ100 авиакомпании «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево. Организованы региональные линейные станции технического обслуживания SSJ100 в шести городах (Белгород, Воронеж, Нижний Новгород, Саратов, Ставрополь, Ульяновск). «А-Техникс» также получила рейтинг на выполнение оперативного технического обслуживания воздушных судов Airbus A321 в аэропорту Шереметьево.

Организована линейная станция технического обслуживания самолетов SSJ100 и Boeing 737 в Красноярске.

В отчетном периоде ООО «А-Техникс» выполняло техническое обслуживание 35 воздушных судов авиакомпании «Россия», 91 воздушного судна авиакомпании «Аэрофлот», 10 воздушных судов авиакомпании «Победа», а также были оказаны услуги сторонним авиакомпаниям.

«А-Техникс» – победитель в номинации «Достижение года на рынке техобслуживания воздушных судов в России» – премии MRO Russia & CIS.

А-ТЕХНИКС
Техническое обслуживание и ремонт

Производственная база и линейная станция технического обслуживания во Внуково
Специализация на оперативных и периодических формах ТО для Boeing 737NG, 747, 777, Airbus A320F.
Оперативное обслуживание SSJ100.

~300 человек
технического персонала
со средним стажем 12 лет в сфере ТОиР воздушных судов.

13 тыс. м²
производственных площадей,
в том числе два ангаро-места для широкофюзеляжных воздушных судов, ремонтные цеха.

Линейная станция технического обслуживания в Шереметьево
Специализация на оперативных формах ТО для Boeing 737, 747, 777, Airbus A320F, SSJ100.

~170 человек
технического персонала
со средним стажем 10 лет в сфере ТОиР воздушных судов.

Филиал в Оренбурге
Специализация на периодическом ТО для Boeing 737.
Полный спектр цехов с современным оборудованием.

~190 человек
технического персонала
со средним стажем 10 лет в сфере ТОиР воздушных судов.

4 тыс. м²
производственных площадей,
в том числе два ангаро-места для узкофюзеляжных воздушных судов.

Безопасность полетов и авиационная безопасность



Обеспечение безопасности полетов и авиационной безопасности является главным и безусловным приоритетом Группы «Аэрофлот». На сегодняшний день ПАО «Аэрофлот» соответствует требованиям российских и международных стандартов обеспечения безопасности полетов.

Безопасность полетов

Для оценки уровня безопасности полетов (УБП) используется специальный интегральный показатель, рассчитываемый как отношение числа авиационных событий, с учетом доли их влияния на безопасность полетов в целом, к налету часов по парку воздушных судов.

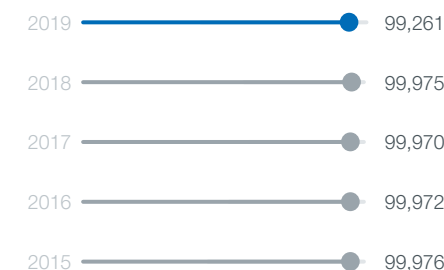
Значение уровня безопасности полетов Группы компаний «Аэрофлот» в 2019 году составило величину 99,261% и входит в диапазон величин (99,000% ÷ 99,9%), соответствующий среднему значению УБП. По авиакомпании «Аэрофлот» показатель составил 98,932%, что ниже заданного на 2019 год (99,957%).

Снижение расчетного показателя по авиакомпании «Аэрофлот» в отчетном периоде по сравнению со значениями 2015–2018 годов связано с авиационным происшествием на воздушном судне SSJ100 5 мая 2019 года, что также повлияло и на расчетное значение показателя по Группе компаний в целом.

В 2019 году коэффициент SAFA показал улучшение: снизился по сравнению со значениями прошлых лет и составил значения 0,17 по Группе «Аэрофлот» и 0,27 по авиакомпании «Аэрофлот», что обусловлено уменьшением количества фиксируемых замечаний во время проведения комплексных проверок воздушных судов и его оборудования европейскими авиационными властями (государственными инспекторами ЕКГА по программе SAFA в европейском регионе) и отражает эффективную работу Группы «Аэрофлот» по данному направлению.

Уровень безопасности полетов воздушных судов Группы «Аэрофлот»

99,261%



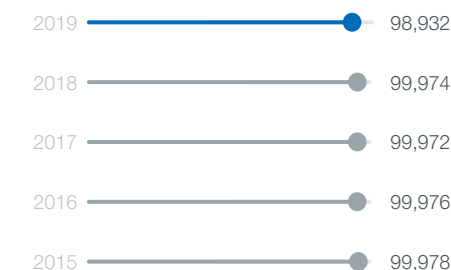
Коэффициент SAFA во всех компаниях Группы находится ниже границ «черного списка» (Ratio ≤ 2) и соответствует европейским требованиям, а также ниже заданных значений Аэрофлота (Ratio ≤ 0,95). Авиакомпания «Аврора» не выполняла полеты в европейский регион, проверки по программе SAFA не проводились.

В течение 2019 года ПАО «Аэрофлот» проводило регулярные инспекторские проверки, в частности:

- топливозаправочных комплексов аэропортов в рамках пула по качеству заправляемого в воздушные суда авиационного топлива IATA Fuel Quality Pool;
- контроль состояния парка воздушных судов Группы «Аэрофлот» в части, касающейся соответствия требованиям программы по проверке воздушных судов иностранных перевозчиков на рампе (SAFA).

Уровень безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

98,932%



Проводились инспекторские осмотры воздушных судов, аварийно-спасательного оборудования и бортовой документации;

- инспекции перрона аэропорта Шереметьево, проверки наземного и технического обслуживания воздушных судов;
- инспекционный контроль готовности аэропортов к выполнению наземного обслуживания воздушных судов в связи с началом выполнения новых регулярных воздушных линий;
- инспекторские проверки аэропортов по сети маршрутов авиакомпании «Аэрофлот» и представительств;
- ежедневный контроль состояния летного поля аэропорта Шереметьево в части орнитологического обеспечения, осмотр оборудования по регулированию живой природы и применение перспективных технических средств.

Операционный обзор
продолжение

01

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

02

Важную роль в управлении безопасностью полетов в ПАО «Аэрофлот» выполняет Комитет по управлению безопасностью полетов. Среди ключевых направлений его деятельности – анализ рисков и выработка мероприятий по повышению показателей безопасности полетов и предупреждения авиационных событий. В рамках развития системы управления безопасностью полетов в отчетном периоде проведен анализ рисков производственной деятельности, подготовлены рекомендации и предложения по их минимизации, также расширен функционал информационной системы «Риск-менеджер безопасности полетов».

03

04

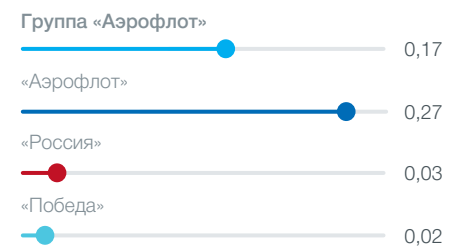
ПАО «Аэрофлот» продолжает развивать систему добровольных сообщений персонала. Инициатива позволяет персоналу оставлять замечания в разделе «Добровольные сообщения» на внутрикorporативном сайте.

Все полученные сообщения тщательно изучаются и обрабатываются, а в случае необходимости по ним разрабатываются корректирующие мероприятия.

Для дальнейшего совершенствования процесса управления безопасностью полетов Компания внедряет инновационные технологии. В 2019 году инициирован проект «Исследование возможности формирования модели прогноза частоты авиационных событий в конкретных условиях полета». Проведен поиск и анализ внешних и внутренних данных по авиационным событиям, а также анализ возможных подходов к решению задачи машинного обучения в области прогнозирования авиационных событий.

Аэрофлот принимает активное участие в отраслевых мероприятиях в области авиационной безопасности и безопасности полетов. В частности, в 2019 году представители Аэрофлота приняли участие в совещании Росавиации по обсуждению проекта «Программы по безопасности полетов в сфере гражданской авиации».

Коэффициент SAFA авиакомпаний Группы «Аэрофлот», 2019 год



Коэффициент SAFA для воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»



Авиационная и транспортная безопасность

01

В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» приняло участие в плановой проверке Российской Федерации в рамках механизма непрерывного мониторинга «Универсальной программы проверок ICAO» в сфере обеспечения авиационной безопасности. По результатам проверки аудиторы ICAO отметили высокий уровень обеспечения авиационной безопасности в ПАО «Аэрофлот», соответствующий лучшим международным практикам.

02

Аэрофлот реализует комплекс 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.

Компания продолжает совершенствовать автоматизированную систему управления авиационной безопасностью. Сотрудники соответствующих подразделений Компании получают доступ к оперативной информации, отражающей в режиме реального времени состояние системы безопасности. Система позволяет определить соответствие уровня безопасности стандартам, предусмотренным программой безопасности авиакомпании, рекомендованным стандартам ICAO и IATA, а также законодательству стран базирования аэропорта назначения.

Успешно развивается кинологический комплекс Аэрофлота, представляющий собой биотехническую систему, обеспечивающую планомерное и регулярное обследование объектов инфраструктуры и транспортных средств.

Биотехническая система обеспечивает ольфакторный мониторинг объектов базового аэропорта Шереметьево для своевременного обнаружения взрывных устройств и взрывчатых веществ. Дополнительные меры безопасности с помощью специально обученных собак и новые разработки Аэрофлота вызывают повышенный интерес среди экспертов ICAO и практикующих кинологов международных аэропортов.

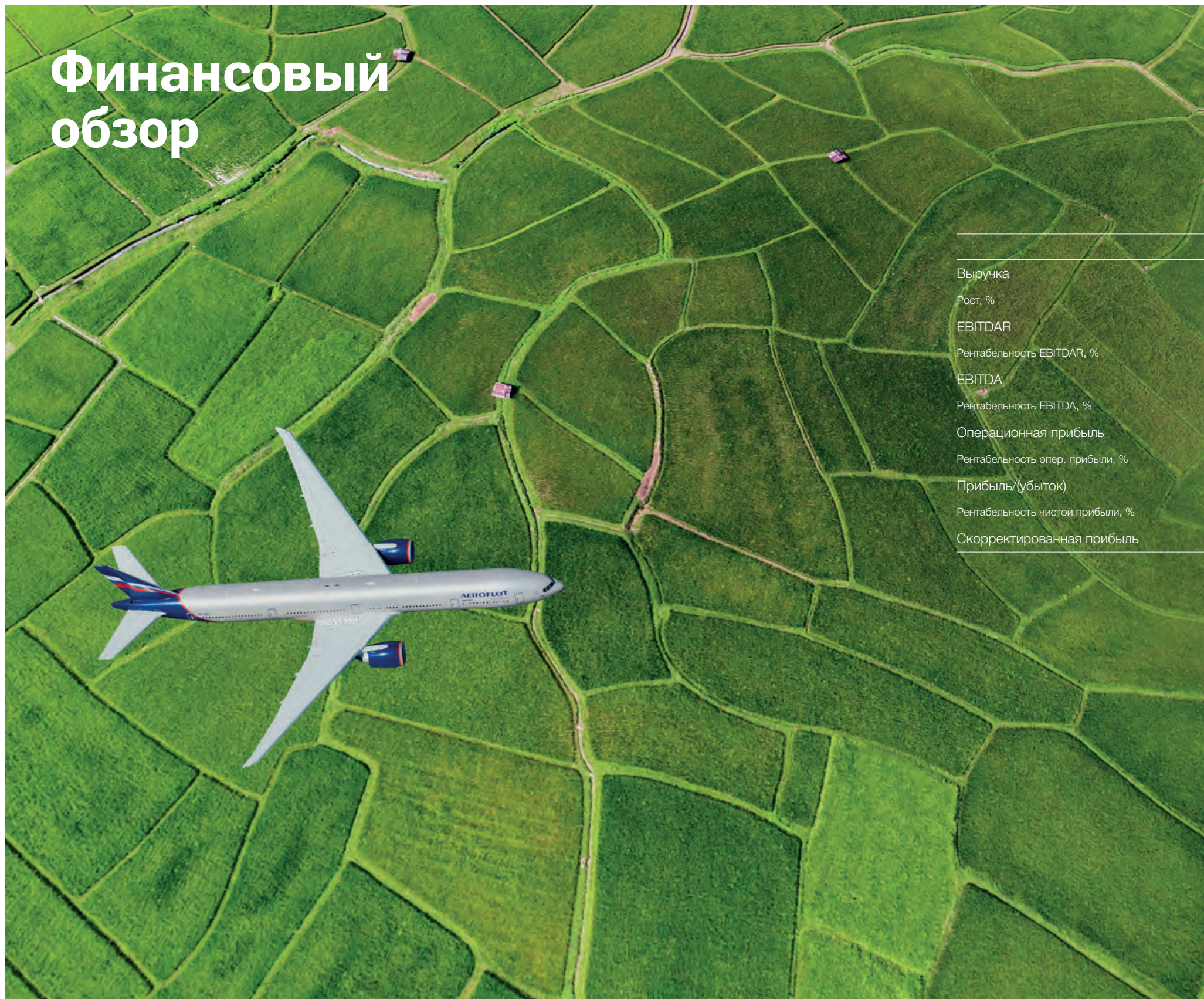
Компания принимает активное участие в совершенствовании российского законодательства в области обеспечения авиационной и транспортной безопасности. Представители Аэрофлота входят в состав созданных Минтрансом России межведомственных рабочих групп по гармонизации законодательных норм по обеспечению транспортной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

Специалисты Компании также продолжили свое многолетнее участие в работе группы «Функциональных экспертов по авиационной безопасности» (Aviation Security Functional Experts – ASFE) альянса Sky Team. Уже много лет представители Аэрофлота в ASFE возглавляют работу по обмену опытом при решении проблемы воздушного хулиганства.

03

04

Финансовый обзор



Основные финансовые показатели по МСФО, млн руб.

	2015	2016	2017	2018	2019
Выручка	415 173	495 880	532 934	611 570	677 881
Рост, %	29,8	19,4	7,5	14,8	10,8
ЕБИТДАР	103 118	137 567	121 808	—	—
Рентабельность ЕБИТДАР, %	24,8	27,7	22,9	—	—
ЕБИТДА	58 703	78 004	56 015	151 517	168 924
Рентабельность ЕБИТДА, %	14,1	15,7	10,5	24,8	24,9
Операционная прибыль	44 107	63 254	40 411	60 736	60 663
Рентабельность опер. прибыли, %	10,6	12,8	7,6	9,9	8,9
Прибыль/(убыток)	-6 494	38 826	23 060	-55 694	13 512
Рентабельность чистой прибыли, %	—	7,8	4,3	—	2,0
Скорректированная прибыль	-6 494	38 826	23 060	8 669	13 512

Примечание. Показатели 2018 года пересмотрены с учетом применения нового стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда». ЕБИТДАР = ЕБИТДА + расходы по операционной аренде. ЕБИТДА = прибыль от операционной деятельности + амортизация + таможенные пошлины.

Группа «Аэрофлот» в 2019 году показала рост по основным операционным и финансовым показателям. На фоне роста пассажиропотока на 9,0%, до 60,7 млн человек, выручка увеличилась на 10,8%, до 677,9 млрд руб.

На результаты года оказал давление ряд внешних факторов: сохранявшиеся на высоком уровне цены на авиационное топливо, курсовое давление на валютный компонент расходов Группы и дополнительные расходы на топливо, потерянные доходы в результате закрытия воздушного пространства Пакистана во втором квартале (что увеличило полетное время в пункты Таиланда, Вьетнама, Индии и потребовало ограничений по коммерческой загрузке). Кроме того, повышенный спрос на перевозки в период мирового первенства по футболу в 2018 году создал высокую базу для сравнения результатов лета 2019 года.

Несмотря на влияние данных факторов, Группа «Аэрофлот» в 2019 году практически удвоила чистую прибыль по сравнению с прошлым годом, до 13 512 млрд руб. Положительная динамика финансовых результатов года обеспечена планомерной работой по развитию инициатив по доходам и расходам: активным управлением емкостями, запуском дополнительных услуг, направленных на повышение удобства пассажиров, и строгим контролем над расходами. Наряду с простыми решениями в рамках бюджетирования и финансового контроля реализованы мероприятия, направленные на повышение внутренней эффективности, в том числе переговоры с партнерами для получения лучших финансовых условий.

В связи с переходом на новый стандарт МСФО (IFRS) 16 «Аренда» результаты 2018 года были пересчитаны и в прибыли Группы «Аэрофлот» была отражена «бумажная» курсовая разница по долговым обязательствам, в связи с чем чистый убыток за 2018 год составил 55 694 млн руб. В случае если бы указанные правила учета применялись с начала 2018 года, то прибыль за период составила бы 8 669 млн руб. Обновленный с 1 января 2019 года подход к оценке эффективности хеджирования, о котором пойдет речь ниже, позволит снизить волатильность финансового результата от влияния курса на долговые обязательства Компании.

Переход на МСФО (IFRS) 16

С января 2019 года в учетную политику Группы «Аэрофлот» по учету договоров аренды были внесены изменения для приведения ее в соответствие с МСФО (IFRS) 16 «Аренда», который заменяет положения МСФО (IAS) 17 «Аренда» и интерпретаций, относящихся к договорам аренды.

Новый стандарт определяет принципы признания, оценки, представления и раскрытия информации в отчетности в отношении операций аренды. Согласно стандарту, Группа «Аэрофлот» признает в финансовой отчетности активы и обязательства в отношении всех договоров аренды со сроком действия более 12 месяцев, за исключением случаев, когда стоимость объекта аренды является незначительной и учитывает амортизацию признанного актива в форме права пользования объектами аренды и проценты по арендным обязательствам в составе прибылей или убытков периода.

При переходе на новый стандарт Группа «Аэрофлот» приняла решение применять полный ретроспективный подход для пересчета сравнительных показателей каждого отчетного периода.

Активы в форме права пользования объектов аренды и соответствующие им обязательства и финансовые активы были оценены при переходе так, как если бы новые правила применялись всегда. Таким образом, сравнительные показатели консолидированного отчета о финансовом положении, консолидированных отчетов о прибылях и убытках, о совокупном доходе и о движении денежных средств были пересчитаны в соответствии с принципами МСФО (IFRS) 16. Значительная часть договоров аренды воздушных судов заключены Группой «Аэрофлот» в долларах США. В связи с признанием обязательств по аренде в отношении договоров операционной аренды воздушных судов при переходе на МСФО (IFRS) 16, Группа «Аэрофлот» обновила подход к оценке эффективности хеджирования и определила в качестве объекта хеджирования будущую высоковероятную выручку, равную по сумме денежным потокам по договорам аренды воздушных судов на дисконтированной основе. Данное изменение имеет перспективный эффект с 1 января 2019 года.

Выручка от перевозок и прочие доходы

Выручка Группы «Аэрофлот» за 2019 год увеличилась на 10,8% по сравнению с 2018 годом и составила 677 881 млн руб.

Выручка от регулярных пассажирских перевозок увеличилась на 12,2% по сравнению с прошлым годом и составила 557 132 млн руб., что связано с ростом пассажиропотока и дополнительным влиянием увеличения доходных ставок. Выручка от чартерных перевозок снизилась на 1,1%, до 37 438 млн руб. Выручка от грузовых перевозок увеличилась на 2,0%, до 19 282 млн руб., по сравнению с прошлым годом на фоне роста объема перевозок грузов и почты на 4,3%.

Прочая выручка увеличилась на 9,7% по сравнению с прошлым годом, до 64 029 млн руб., что в том числе обусловлено ростом доходов по соглашениям с авиакомпаниями, номинированных в иностранных валютах, и ростом доходов по программе премирования пассажиров.

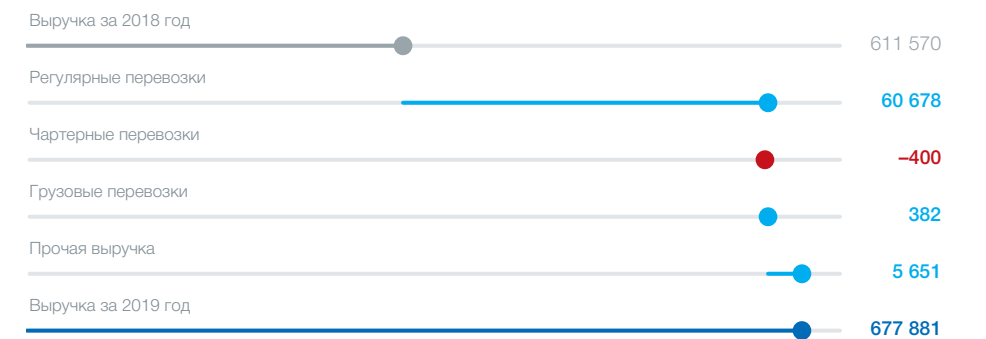
Выручка, млн руб.

	2018	2019	Изменение, %
Выручка от пассажирских перевозок, в том числе	534 292	594 570	11,3
от регулярных перевозок	496 454	557 132	12,2
от чартерных перевозок	37 838	37 438	-1,1
Выручка от грузовых перевозок	18 900	19 282	2,0
Выручка от перевозок	553 192	613 852	11,0
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	36 646	40 883	11,6
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	12 704	14 453	13,8
Прочие доходы	9 028	8 693	-3,7
Прочая выручка	58 378	64 029	9,7
Итого выручка	611 570	677 881	10,8

Структура выручки, 2019 год, %



Факторный анализ роста выручки, млн руб.



Финансовый обзор
продолжение

Доходные ставки

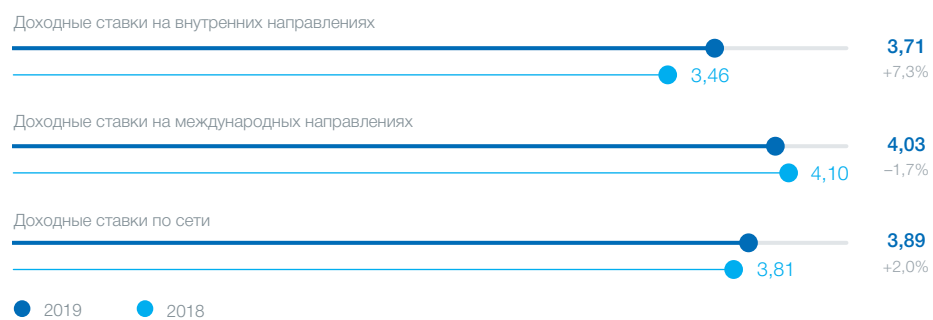
В 2019 году доходные ставки по регулярным рейсам в целом по сети выросли на 2,0% по сравнению с предыдущим годом, до 3,89 руб. на пассажиро-километр. На внутренних направлениях доходные ставки увеличились на 7,3%, на международных направлениях снизились на 1,7%.

Положительная динамика доходных ставок на внутренних направлениях обусловлена устойчивым спросом на внутренние перевозки, корректировкой топливного сбора, а также активным управлением дополнительными доходами.

Снижение доходных ставок на международных направлениях связано главным образом с наличием избыточных емкостей на рынке, укреплением рубля по отношению к евро на 2,0% по сравнению с предыдущим годом. Поддержку показателю оказало введение топливной надбавки на рейсах в страны СНГ, а также корректировка тарифов на инфляцию.

Удельная пассажирская выручка на кресло-километр (RASK) выросла на 0,5% по сравнению с предыдущим годом и составила 3,55 руб.

Динамика доходных ставок по регулярным рейсам, руб.



RASK от регулярных перевозок, руб.



Общий RASK (с учетом прочей выручки), руб.



01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

Операционные расходы

Операционные расходы, за исключением расходов на авиационное топливо, увеличились на 15,5% по сравнению с прошлым годом, до 426 342 млн руб.

Расходы на обслуживание воздушных судов и пассажиров составили 127 240 млн руб., увеличившись на 17,4% по сравнению с прошлым годом, в основном за счет роста объемов перевозок и увеличения аэропортовых сборов в российских аэропортах.

Расходы на амортизацию и таможенные пошлины увеличились на 19,3% по сравнению с прошлым годом и составили 108 261 млн руб. Рост данной статьи расходов обусловлен увеличением среднесписочной численности парка воздушных судов Группы «Аэрофлот» в 2019 году по сравнению с 2018 годом, а также эффектом изменения структуры флота: вывод воздушных судов, поставленных на баланс по историческому курсу, и ввод новых воздушных судов в ситуации более дешевого рубля. Расходы на амортизацию после внедрения стандарта МСФО (IFRS) 16 становятся одной из наиболее значимых статей операционных расходов в связи с учетом всех воздушных судов на балансе.

Расходы на оплату труда увеличились на 12,4% по сравнению с прошлым годом, до 92 413 млн руб., что объясняется прежде всего ростом численности летного состава на фоне развития операционной деятельности.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы увеличились на 7,1% по сравнению с прошлым годом, до 31 407 млн руб., что связано в основном с ростом бизнеса.

Операционные расходы, млн руб.

	2018	2019	Изменение, %
Обслуживание воздушных судов и пассажиров	108 371	127 240	17,4
% от выручки	17,7	18,8	1,1 п. п.
Амортизация и таможенные пошлины	90 781	108 261	19,3
% от выручки	14,8	16,0	1,1 п. п.
Расходы на оплату труда	82 186	92 413	12,4
% от выручки	13,4	13,6	0,2 п. п.
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	29 328	31 407	7,1
% от выручки	4,8	4,6	-0,2 п. п.
Техническое обслуживание воздушных судов	24 229	30 566	26,2
% от выручки	4,0	4,5	0,5 п. п.
Аренда	5 601	8 099	44,6
% от выручки	0,9	1,2	0,3 п. п.
Прочие расходы	28 474	28 356	-0,4
% от выручки	4,7	4,2	-0,5 п. п.
Операционные расходы за искл. авиационного топлива	368 970	426 342	15,5
% от выручки	60,3	62,9	2,6 п. п.
Расходы на авиационное топливо	181 864	190 876	5,0
% от выручки	29,7	28,2	-1,6 п. п.
Операционные расходы итого	550 834	617 218	12,1
% от выручки	90,1	91,1	1,0 п. п.

Группа «Аэрофлот» продолжает строгий контроль над непроизводственными расходами.

Расходы на техническое обслуживание воздушных судов увеличились на 26,2% по сравнению с прошлым годом, до 30 566 млн руб., что обусловлено увеличением объемов работ по техническому обслуживанию в связи с ростом налета часов, девальвацией рубля, а также расходами на поддержание качества продукта.

Расходы по аренде составили 8 099 млн руб. и включают расходы по краткосрочной аренде, переменным арендным платежам и аренде объектов с низкой стоимостью, которые в соответствии со стандартом МСФО (IFRS) 16 не признаются в качестве обязательств и активов Группы «Аэрофлот» на балансе.

Прочие расходы снизились на 0,4% по сравнению с прошлым годом и составили 28 356 млн руб.

01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

Финансовый обзор
продолжение

Удельные расходы

Общие удельные расходы в расчете на кресло-километр (CASK) в 2019 году увеличились на 1,6% по сравнению с предыдущим годом и составили 3,23 руб. Основной вклад в рост CASK связан с обслуживанием воздушных судов и пассажиров, а также с амортизацией. Снижение CASK отмечается по коммерческим, общехозяйственным и административным расходам, а также по расходам на авиационное топливо.

CASK без учета затрат на топливо, руб.



Общий CASK, руб.



ЕБИТДА

В результате влияния вышеуказанных факторов показатель прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации ЕБИТДА в 2019 году составил 168 924 млн руб., что на 11,5% превышает показатель за 2018 год. Рентабельность по ЕБИТДА увеличилась на 0,1 п. п., до 24,9%.

ЕБИТДА, млн руб., рентабельность, %



Финансовые доходы и расходы

Финансовые доходы в 2019 году снизились на 19,5% по сравнению с прошлым годом, до 5 486 млн руб., что связано с уменьшением процентных доходов по банковским депозитам.

Финансовые расходы снизились на 59,5% по сравнению с прошлым годом, до 52 050 млн руб., что в основном связано с тем, что в 2018 году не применялось хеджирование выручки валютными обязательствами по отношению к обязательствам

по лизингу, ранее классифицированному как операционному. Таким образом, «бумажная» курсовая переоценка всей суммы обязательств по операционной аренде была отражена в финансовых расходах вследствие роста курса доллара США на 20,6% в течение 2018 года.

В результате действия вышеуказанных факторов чистая прибыль Группы «Аэрофлот» за 2019 год составила 13 512 млн руб.

Неоперационные прибыли и убытки, млн руб.

	2018	2019	Изменение, %
Прибыль от операционной деятельности	60 736	60 663	-0,1
Прибыль / (убыток) от инвестиций, нетто	-689	357	-
Финансовые доходы	6 816	5 486	-19,5
Финансовые расходы	-128 394	-52 050	-59,5
Реализация результата хеджирования	-6 788	-2 368	-65,1
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий	254	160	-37,0
Результат от выбытия дочерних компаний	1 240	1 555	25,4

Денежные потоки

Консолидированный отчет о движении денежных средств, млн руб.

	2018	2019	Изменение, %
Прибыль до налогообложения	-66 825	13 803	-
Амортизация	90 129	107 477	19,2
Изменение резервов	2 887	-2 556	-
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц, нетто	79 640	-598	-
Реализация результата хеджирования	6 788	2 368	-65,1
Процентные расходы	48 702	49 970	2,6
Процентные доходы	-5 365	-3 711	-30,8
Результат от выбытия дочерних компаний	-1 240	-1 555	25,4
Изменение стоимости инвестиций	689	-357	-
Прочие корректировки	822	-2 067	-
Изменения в оборотном капитале и налог на прибыль уплаченный/возмещенный	-22 225	-10 549	-52,5
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности	134 002	152 225	13,6
Возврат депозитов	23 926	16 791	-29,8
Размещение депозитов	-21 152	-23 969	13,3
Поступления от продажи основных средств и активов предназначенных для продажи	4 296	10 079	134,6
Проценты полученные	3 115	1 803	-42,1
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты	-34 656	-26 781	-22,7
Предоплаты/возврат предоплат за воздушные суда, нетто	10 080	-22 200	-
(Выплата)/возврат страховых депозитов по операционной аренде, нетто	-2 428	40	-
Платежи по финансовым активам по договорам аренды, нетто	-2 321	-2 132	-8,1
Прочее	136	224	64,7
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности	-19 004	-46 145	142,8
Свободный денежный поток (free cash flow)	114 998	106 080	-7,8
Привлечение кредитов и займов	350	36 161	-
Погашение кредитов и займов	-131	-23 674	-
Выкуп собственных акций, нетто	-7 040	-	-
Выплаты основной суммы долга по финансовой аренде	-73 795	-78 694	6,6
Проценты уплаченные	-44 028	-45 993	4,5
Выплаченные дивиденды	-14 543	-3 286	-77,4
Нетто-величина денежных средств, использованных в финансовой деятельности	-139 187	-115 486	-17,0
Влияние изменений валютных курсов	1 922	-1 422	-
Нетто-уменьшение денежных средств и их эквивалентов	-22 267	-10 828	-51,4
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	45 978	23 711	-48,4
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	23 711	12 883	-45,7

Потоки денежных средств от операционной деятельности

Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности в 2019 году составила 152 225 млн руб., прибыль до налогообложения – 13 803 млн руб.

Существенный рост прибыли до налогообложения в 2019 году по сравнению с 2018 годом связан с применением учета хеджирования курсового эффекта, который применяется согласно МСФО только перспективно, начиная с 1 января 2019 года. В 2018 году был отражен существенный убыток от курсовых разниц в связи с тем, что указанное хеджирование не применялось в отношении курсового эффекта по переоценке обязательств финансовой аренды воздушных судов до 1 января 2019 года.

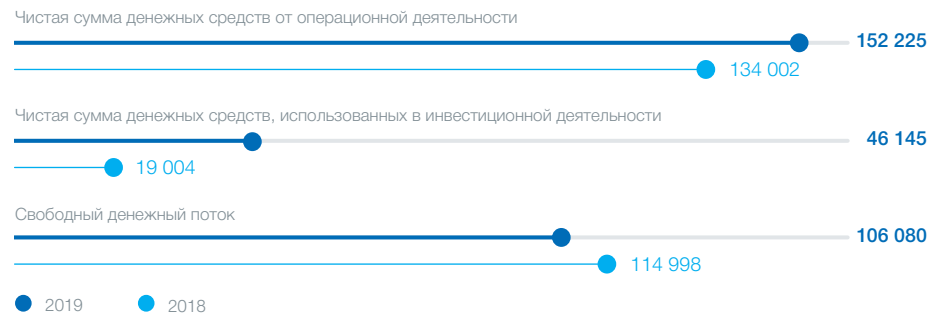
Другие основные неденежные корректировки по приведению прибыли до налогообложения к чистой сумме денежных средств от операционной деятельности за 2019 год связаны: с амортизацией; со статьей «Прочие корректировки», которая преимущественно включает прибыль от выбытия основных средств и активов, предназначенных для продажи, а также положительный эффект от переоценки и модификации обязательств по аренде согласно МСФО (IFRS) 16; с восстановлением резервов.

Оборотный капитал

Изменение в оборотном капитале в отчетном периоде составило 11 676 млн руб. Наиболее существенное влияние оказала статья «Увеличение дебиторской задолженности и предоплат». Данная статья существенно снизилась по сравнению с предыдущим годом за счет общего уменьшения дебиторской задолженности, что было частично нивелировано увеличением задолженности по НДС и прочим налогам к возмещению.

На потоки денежных средств от операционной деятельности также оказало существенное влияние уменьшение кредиторской задолженности и начисленных обязательств в связи с изменением кредиторской задолженности по проведенным капитальным ремонтам воздушных судов и авиационных двигателей, а также с изменением незаработанной транспортной выручки.

Потоки денежных средств, млн руб.



Свободный денежный поток

Свободный денежный поток в 2019 году составил 106 080 млн руб. Снижение показателя по сравнению с 2018 годом на 7,8% связано преимущественно с увеличением суммы денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, обусловленным выплатами предоплат за воздушные суда в размере 28 592 млн руб. (в 2018 году – 13 888 млн руб.) и возвратом данных предоплат в сумме 6 392 млн руб. (в 2018 году – 23 968 млн руб.).

Сумма денежных средств и их эквивалентов уменьшилась на 48,4% и составила 23 711 млн руб., в том числе за счет влияния изменения валютных курсов.

Капитальные затраты

Затраты на приобретение основных средств и нематериальных активов в 2019 году составили 9 526 млн руб., что на 21,3% ниже прошлого года, в связи с высокой базой сравнительного периода, обусловленной рядом единовременных эффектов по приобретению машин и оборудования в 2019 году. Затраты на приобретение активов в форме права пользования составили 2 236 млн руб., уменьшение на 77,8% по сравнению с прошлым годом обусловлено преимущественно авансами, выданными в отношении активов в форме права пользования по МСФО (IFRS) 16 «Аренда». В течение 2019 года величина таких авансов составила около 2,2 млрд руб. (в 2018 году – 10,1 млрд руб.). Капитализированные затраты на ремонты увеличились на 20,5% и составили 12 467 млн руб. преимущественно в связи с увеличением объемов работ по техническому обслуживанию в 2019 году.

Капитальные затраты (нетто), млн руб.

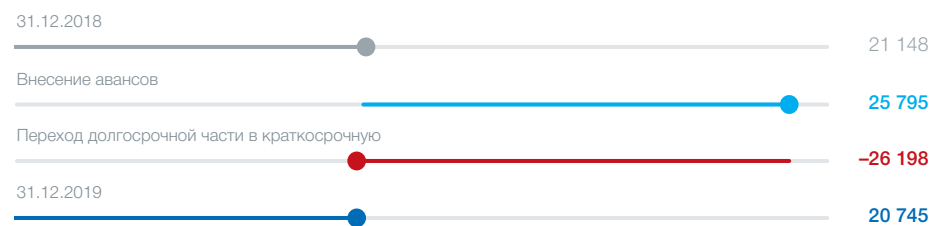
	2018	2019	Изменение, %
Приобретение основных средств и нематериальных активов	-12 099	-9 526	-21,3
Приобретение активов в форме права пользования	-10 090	-2 236	-77,8
Капитализированные затраты на ремонты	-12 467	-15 019	20,5
Поступления от продажи активов, предназначенных для продажи	4 203	6 192	47,3
Поступления от продажи основных средств	93	3 887	-
Итого капитальные затраты, нетто	-30 360	-16 702	-45,0
Итого капитальные затраты без приобретения активов в форме права пользования	-20 270	-14 466	-28,6
Итого капитальные затраты без капитализированных затрат на ремонт	-17 893	-1 683	-90,6

Внеоборотные и оборотные активы

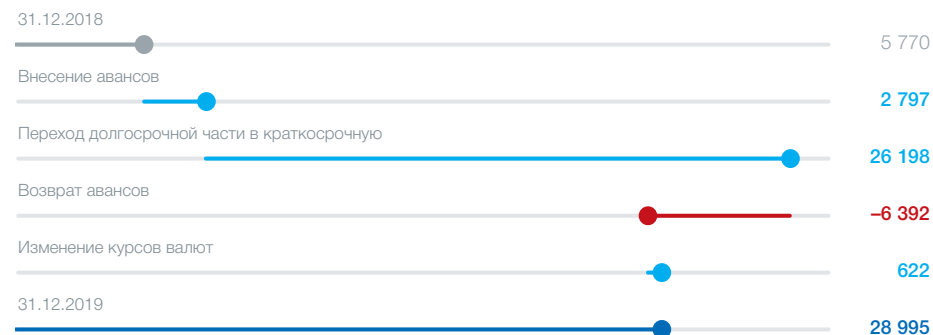
01 Величина внеоборотных активов в 2019 году уменьшилась на 5,3% по сравнению с предыдущим годом и составила 786 466 млн руб. Изменение обусловлено снижением по статье «Активы в форме права пользования».

02 Величина оборотных активов в отчетном периоде увеличилась на 7,0% по сравнению с предыдущим годом и составила 146 852 млн руб. Изменение связано преимущественно с увеличением статьи «Дебиторская задолженность и предоплаты» в основном за счет предоплаты за поставку воздушных судов.

Изменение предоплаты за воздушные суда – долгосрочная часть, млн руб.



Изменение предоплаты за воздушные суда – краткосрочная часть, млн руб.



Собственный капитал

03 Собственный капитал, включая держателей неконтролирующих долей участия, в 2019 году увеличился до 1 950 млн руб. (в 2018 году: -61 621 млн руб.). Наиболее существенное изменение в капитале связано с изменением эффекта от резерва по инструментам хеджирования на сумму 54 033 млн руб., который представляет собой переоценку по подтвердившим свою эффективность согласно МСФО (IAS) 39 деривативам и переоценку по обязательствам по финансовому лизингу.

Краткосрочные и долгосрочные обязательства

04 Краткосрочные обязательства в 2019 году остались практически на уровне предыдущего года, увеличившись на 0,5%. Изменение связано с ростом статей «Краткосрочные кредиты и займы» и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов» на 12 393 млн руб. и «Незаработанная транспортная выручка» на 3 525 млн руб. и снижением статей «Обязательства по аренде» на 7 714 млн руб. и «Обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи» на 6 254 млн руб.

Основные изменения долгосрочных обязательств пришлись на уменьшение статей «Обязательства по аренде» (на сумму 91 093 млн руб.), в основном в связи с погашением обязательств, и «Резервы под обязательства» (на сумму 10 103 млн руб.) преимущественно за счет использования резерва на периодические ремонты и техническое обслуживание.

Долговая нагрузка и ликвидность

01 В результате изменений в учетной политике, связанных с вступлением в силу стандарта МСФО (IFRS) 16, обязательства по аренде увеличились в основном на приведенную сумму обязательств по договорам аренды, ранее классифицированным как договоры операционного лизинга.

02 Ранее будущие платежи по данным договорам не классифицировались в качестве обязательств и не отражались в бухгалтерском балансе, при этом текущие платежи по договорам, относимым к соответствующему периоду, учитывались в составе отчета о прибылях и убытках. Таким образом, изменение объема долга по стандарту МСФО (IFRS) 16 против ранее использованного подхода является учетным («бумажным») изменением, не связанным с реальным увеличением обязательств Компании или изменением ее финансового положения.

03 Бизнес-модель Группы «Аэрофлот» и ее договорные обязательства не претерпели изменений.

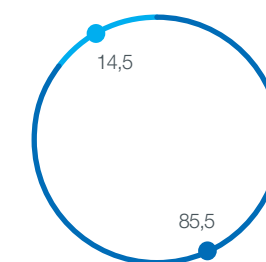
04 Общий долг, отраженный на балансе Группы «Аэрофлот» в соответствии с МСФО (IFRS) 16, по состоянию на 31 декабря 2019 года снизился на 13,1% по сравнению с показателем на 31 декабря 2018 года и составил 573 700 млн руб. Снижение долговой нагрузки связано преимущественно с переоценкой обязательств по аренде вследствие укрепления курса рубля к доллару США на 31 декабря 2019 года по сравнению с 31 декабря 2018 года, а также с погашением обязательств в соответствии с графиком платежей.

Величина будущих процентных выплат по аренде по состоянию на 31 декабря 2019 года составила 166 868 млн руб.

Долговые обязательства, млн руб.

	2018	2019	Изменение, %
Кредиты и займы	3 486	15 792	4,5x
Обязательства по аренде	655 931	557 124	-15,1
Пенсионные обязательства	908	784	-13,7
Общий долг	660 325	573 700	-13,1
Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции	30 148	25 861	-14,2
Чистый долг	630 177	547 839	-13,1

Структура общего долга на 31.12.2019, %



Валютная структура кредитов и займов на 31.12.2019, млн руб.

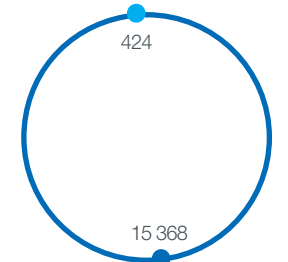
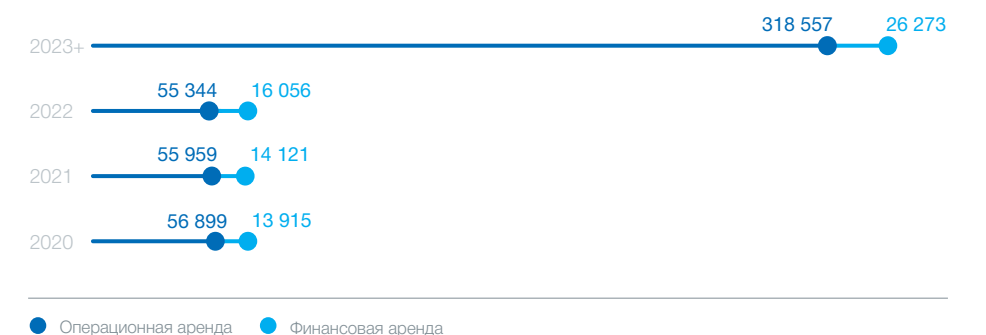
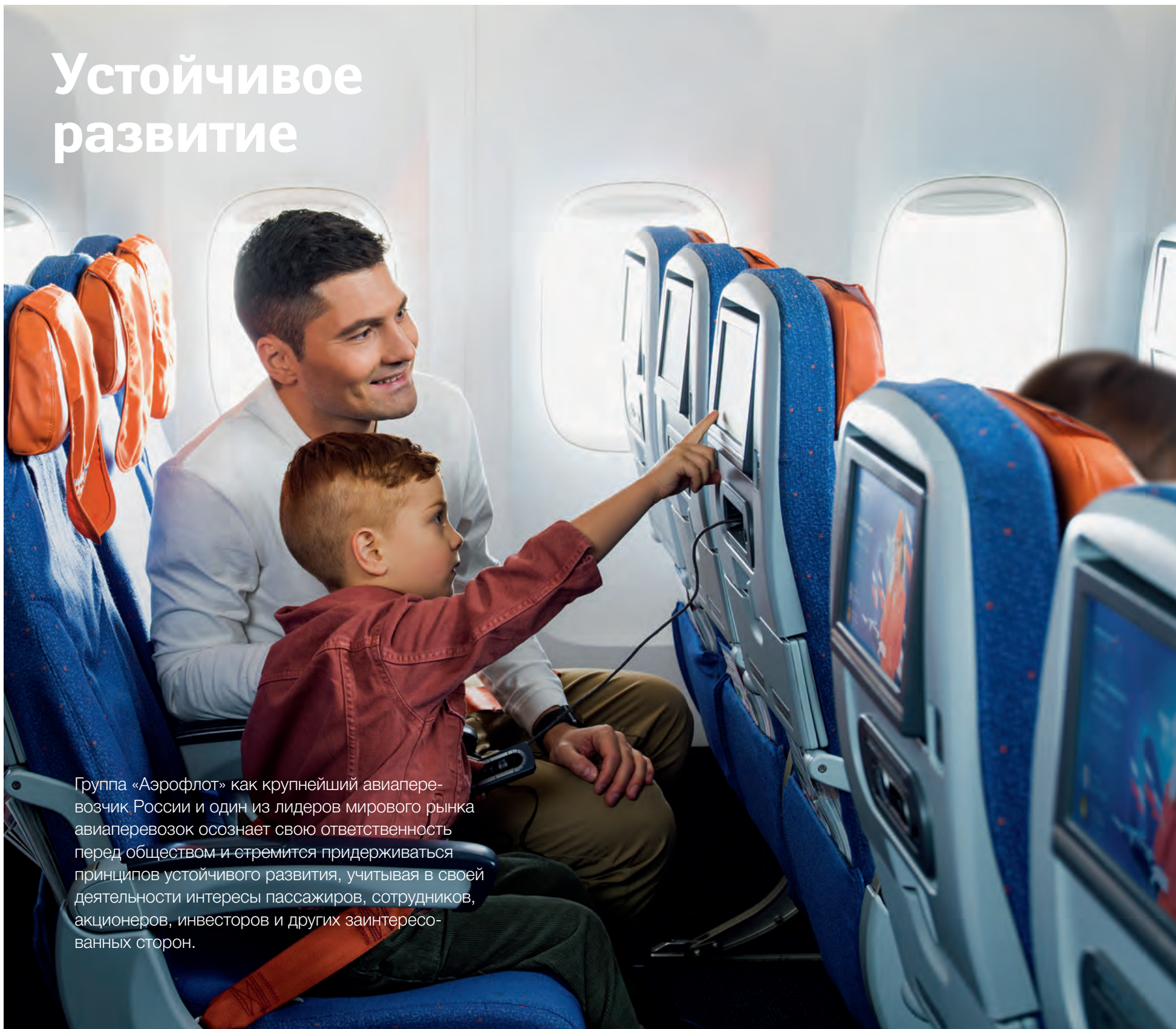


График выплат по аренде в счет погашения основного долга (без учета будущих процентных выплат) на 31.12.2019, млн руб.



Устойчивое развитие



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

Подход к деятельности в области устойчивого развития

Группа «Аэрофлот» ответственно подходит к управлению ключевыми аспектами устойчивого развития, среди которых – обеспечение безопасности клиентов, соблюдение законодательных требований и этических норм, развитие персонала, обеспечение охраны труда, снижение негативного воздействия на окружающую среду.

ПАО «Аэрофлот» поддерживает Заявление о корпоративной социальной ответственности альянса SkyTeam и придерживается указанных в документе обязательств, среди которых – достижение устойчивого экономического благополучия, защита окружающей среды и ответственность по отношению к сотрудникам, как в самой Компании, так и во всей цепочке поставок.

В 2019 году проведено два заседания Общественного совета ПАО «Аэрофлот» – консультационно-совещательного органа, позволяющего сформулировать позицию по ключевым вопросам устойчивого развития с максимальным учетом интересов общества. На заседаниях обсуждались планы развития, в том числе в рамках реализации Стратегии. В Совете на безвозмездной основе принимают участие представители бизнеса, СМИ, общественных организаций, профессиональных объединений, культуры и спорта.

Ключевые темы в области устойчивого развития

- E Environmental (экология):**
выбросы, отходы, энергия, эффективность
- S Social (социальная ответственность):**
безопасность, сервис, обучение, труд, вклад в развитие общества
- G Governance (управление):**
корпоративное управление, противодействие коррупции, кибербезопасность

Устойчивое развитие
продолжение

Вклад ПАО «Аэрофлот» в достижение ряда Целей устойчивого развития ООН

Цель	Описание	Примеры деятельности ПАО «Аэрофлот»
5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО	Обеспечение гендерного равенства, расширение прав и возможностей женщин	Недопущение дискриминации к работникам, в том числе по половому признаку. Содействие профессиональному развитию женщин в авиации, в том числе среди пилотов.
8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ	Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех	Создание рабочих мест, обеспечение достойного уровня заработной платы, безопасных условий труда, возможностей для роста и развития, широкий социальный пакет.
9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА	Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций	Повышение транспортной доступности регионов: → программа «плоских» тарифов, → программа субсидируемых перевозок, → развитие рейсов между региональными пунктами, → развитие бюджетных перевозок. Цифровизация деятельности Компании. Осуществление грузовых перевозок.
11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ	Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов	Поддержка социально незащищенных слоев населения. Содействие развитию культуры и спорта.
12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО	Обеспечение рациональных моделей потребления и производства	Внедрение ресурсосберегающих процессов и технологий. Управление отходами, вторичная переработка сырья.
13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА	Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями	Реализация Программы энергосбережения и повышения экологической эффективности до 2020 года, предполагающей снижение удельного расхода топлива на 43,6% по сравнению с 2007 годом. Мониторинг и учет выбросов парниковых газов по всей маршрутной сети. Оптимизация маршрутной сети и применение новых техник пилотирования для снижения шума и загрязнения атмосферы. Использование новых самолетов, обладающих высокой топливной эффективностью.
17 ПАРТНЕРСТВО В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития	Функционирование Общественного совета ПАО «Аэрофлот». Социальное партнерство с профсоюзами. Следование КСО-принципам и обязательствам альянса SkyTeam.

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.



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.



КОМАНДНАЯ РАБОТА

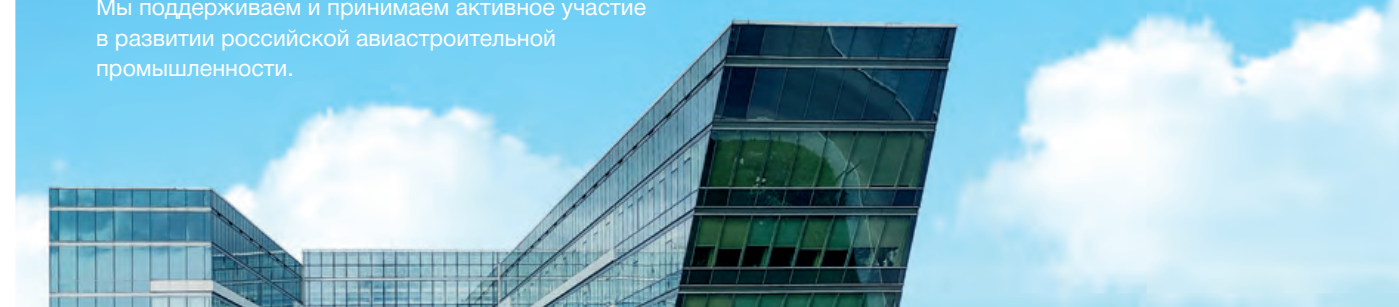
Мы – сплоченная команда профессионалов, которые не мыслят свою жизнь без неба.

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 личного роста.



Персонал

01

Кадровая политика – важнейшее звено в области устойчивого развития авиакомпании. Аэрофлот стремится привлекать лучших специалистов отрасли, удерживать их и обеспечивать возможности для профессионального и личного роста.

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

Основные направления кадровой политики

Привлечение

сотрудников, в том числе летных и cabinных экипажей

Удержание

высокопрофессиональных сотрудников и повышение их лояльности

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



Компания предлагает достойную заработную плату, широкий социальный пакет, различные льготы и привилегии. Авиакомпании Группы предлагают широкий спектр программ, помогающих каждому сотруднику реализовать свой потенциал, включая программы социальной поддержки, повышения мотивации и обучения.

Аэрофлот осознает ценность человеческих ресурсов и уделяет большое внимание повышению эффективности работы и производительности труда благодаря созданию команды высокопрофессиональных и заинтересованных сотрудников. Высокий уровень корпоративной культуры является одним из конкурентных преимуществ Компании. На внутреннем корпоративном портале проводятся регулярные опросы, анализирующие вовлеченность персонала в вопросы, связанные с корпоративной культурой, корпоративной философией, пониманием ценностей и их связи со Стратегией Аэрофлота.

Компания строго соблюдает российское и международное законодательство в части прав и свобод сотрудников, обеспечивает равные возможности и не приемлет любые формы дискриминации по политическим, религиозным, национальным и иным мотивам в рамках кадровой политики, политики оплаты труда и социального обеспечения. Компания никогда не использовала и не использует детский или принудительный труд.

Ключевые этические и нравственные нормы, а также правила поведения зафиксированы в Кодексе корпоративной этики ПАО «Аэрофлот».

01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

Структура персонала

01

Списочная численность персонала компаний Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2019 года составила 41 296 человек, практически не изменилась по сравнению с предыдущим годом (на 31 декабря 2018 года – 41 299 человек).

02

Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2019 года составила 23 171 человек (на 31 декабря 2018 года – 24 261 человек). Снижение численности на 4,5% обусловлено передачей функции наземного обслуживания в ООО «Шереметьево Хэндинг». Сотрудники Компании за год отработали 30 759 тыс. часов.

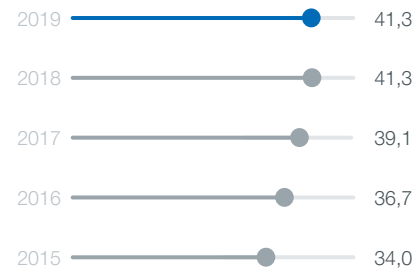
03

04

Доля женщин в штате компаний Группы «Аэрофлот» составляет 55,5%. В головной компании ПАО «Аэрофлот» работает 13 089 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 2019 года в авиакомпаниях Группы «Аэрофлот» работали 86 женщин-пилотов, в том числе 71 человек в «Аэрофлоте», восемь человек в «России», четыре человека в «Авроре» и три человека в «Победе».

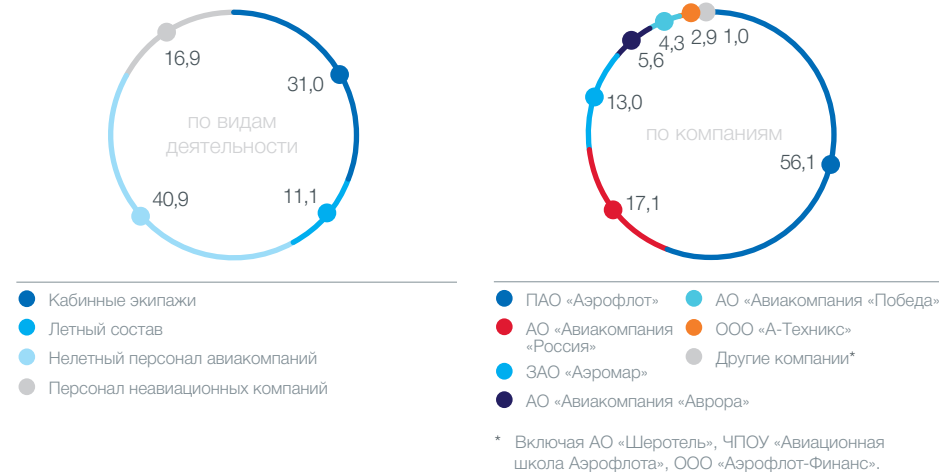
По состоянию на 31 декабря 2019 года в ПАО «Аэрофлот» работало 57 иностранных пилотов, в том числе граждане Австралии, Азербайджана, Аргентины, Белоруссии, Бразилии, Венгрии, Италии, Колумбии, Люксембурга и Чехии.

Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот», тыс. человек

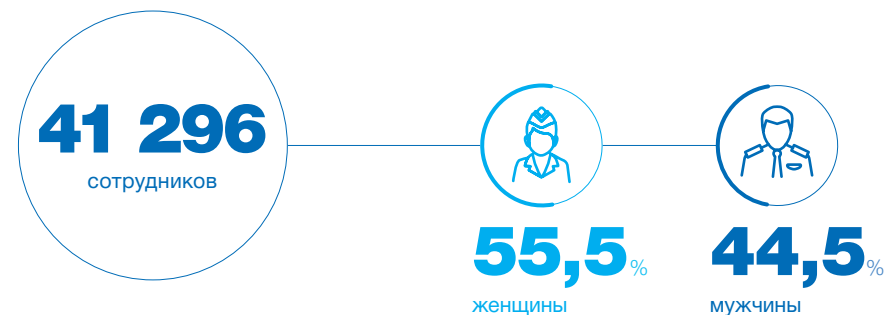


86 женщин-пилотов работают в авиакомпаниях Группы «Аэрофлот»

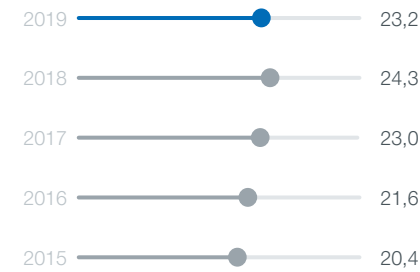
Структура персонала Группы «Аэрофлот», 2019 год, %



Гендерная структура персонала Группы «Аэрофлот», 2019 год



Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот», тыс. человек

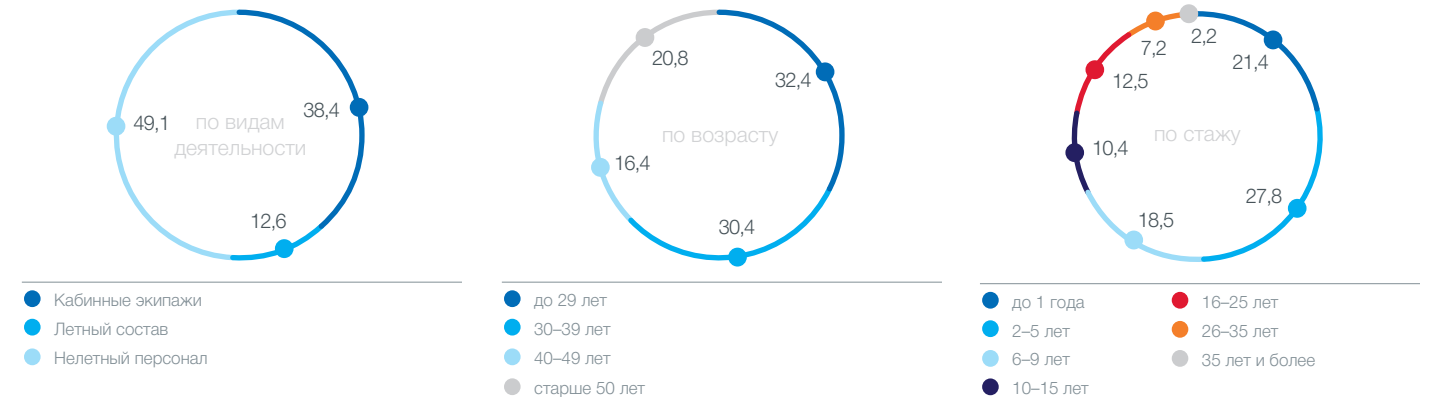


23 171 человек
Численность персонала ПАО «Аэрофлот»



57 иностранных пилотов работают в ПАО «Аэрофлот»

Структура персонала ПАО «Аэрофлот», 2019 год, %



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

В силу отраслевой специфики для большого числа сотрудников Аэрофлот является основным местом работы на протяжении профессиональной жизни: 21,9% работают в Компании более 15 лет.

В 2019 году Аэрофлот возглавил рейтинг лучших работодателей России по уровню средней зарплаты и социального обеспечения по оценке Forbes.

01

02

03

04



Подбор персонала



Аэрофлот постоянно работает над улучшением процесса найма персонала, стремясь сделать его простым и удобным для соискателей и быстрым и эффективным для Компании. В процессе подбора персонала используются самые современные методы, в том числе автоматизированные процедуры, что позволяет повысить качество и сократить сроки подбора. Активное участие в процессе профессиональной оценки кандидатов и принятии кадровых решений принимают руководители подразделений. При подборе персонала предпочтение отдается внутренним кандидатам, включенным в кадровый резерв. Таким образом, Компания расширяет возможности карьерного роста сотрудников.

Компания взаимодействует с образовательными центрами, профильными высшими и средними профессиональными учебными заведениями, принимает участие в ярмарках вакансий, форумах и выставках, посвященных вопросам трудоустройства, и сотрудничает с центрами занятости населения.

Взаимодействие с учебными заведениями гражданской авиации

Компания ежегодно отбирает лучших курсантов выпускного курса летных учебных заведений гражданской авиации для прохождения дополнительной тренажерной подготовки по стандартам Аэрофлота. В структурных подразделениях ПАО «Аэрофлот» организуется производственная и преддипломная практика для курсантов старших курсов. В 2019 году была организована практика для 68 студентов.

ПАО «Аэрофлот» участвует в программе целевой подготовки из средств федерального бюджета. В 2019 году в рамках программы в Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации, Ульяновский институт гражданской авиации имени Главного маршала авиации Б. П. Бугаева и Бугурусланское летное училище гражданской авиации имени Героя Советского Союза П. Ф. Еромасова поступили 78 абитуриентов.

Всего за время действия программы с 2013 года ученические договоры о целевом обучении заключили 425 человек. Ученический договор включает в себя обязанность будущего выпускника заключить с Компанией контракт и проработать не менее определенного количества лет.

Компания ежегодно назначает до 50 именных стипендий в размере 10 тыс. руб. в месяц курсантам отраслевых учебных заведений гражданской авиации: Ульяновского института гражданской авиации им. Главного маршала авиации Б. П. Бугаева, Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации, Бугурусланского, Сасовского и Краснокутского летных училищ гражданской авиации, а также Егорьевского и Кирсановского авиационных технических колледжей. С 2014 года стипендиатами программы стали 285 учащихся.

Устойчивое развитие
продолжение

Обучение и развитие персонала

Группа «Аэрофлот» всесторонне занимается образованием сотрудников, что позволяет им развивать личностный и профессиональный потенциал. Высокое качество профессиональной подготовки сотрудников, полностью соответствующее современным требованиям международных стандартов и Федеральных авиационных правил, позволяет Компании успешно выполнять свою операционную деятельность.

Ключевые направления корпоративного обучения:

- адаптация новых сотрудников;
- развитие корпоративной культуры, освоение ценностей, миссии Компании;
- развитие управленческих знаний и навыков;
- тематическое обучение в соответствии с запросами руководителей подразделений и направлением деятельности (стрессоустойчивость, клиентоориентированность, работа в команде).

В 2019 году ПАО «Аэрофлот» организовало обучение более 36 тыс. слушателей из числа работников и кандидатов (некоторые из них изучили более одной программы) как внутри Компании, так и в сторонних учреждениях по программам подготовки, переподготовки, повышения квалификации и сертификации. В департаменте подготовки авиационного персонала было организовано обучение 980 слушателей.

Большая часть обучения работников и соискателей прошла в «Авиационной школе Аэрофлота». Основными направлениями переподготовки и повышения квалификации сотрудников были:

- наземное обслуживание воздушных судов на перроне;
- обучение бортпроводников на воздушных судах российского и иностранного производства;
- переподготовка пилотов на новые типы воздушных судов;

- подготовка инженерно-технического персонала;
- авиационная безопасность;
- правила перевозки опасных грузов;
- охрана труда;
- иностранный язык и другие.

В сторонних образовательных учреждениях и учебных центрах в 2019 году было организовано обучение около 2 тыс. слушателей по следующим программам:

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

Количество слушателей обучающих программ

36,0 тыс. человек



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 А320, В737 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.

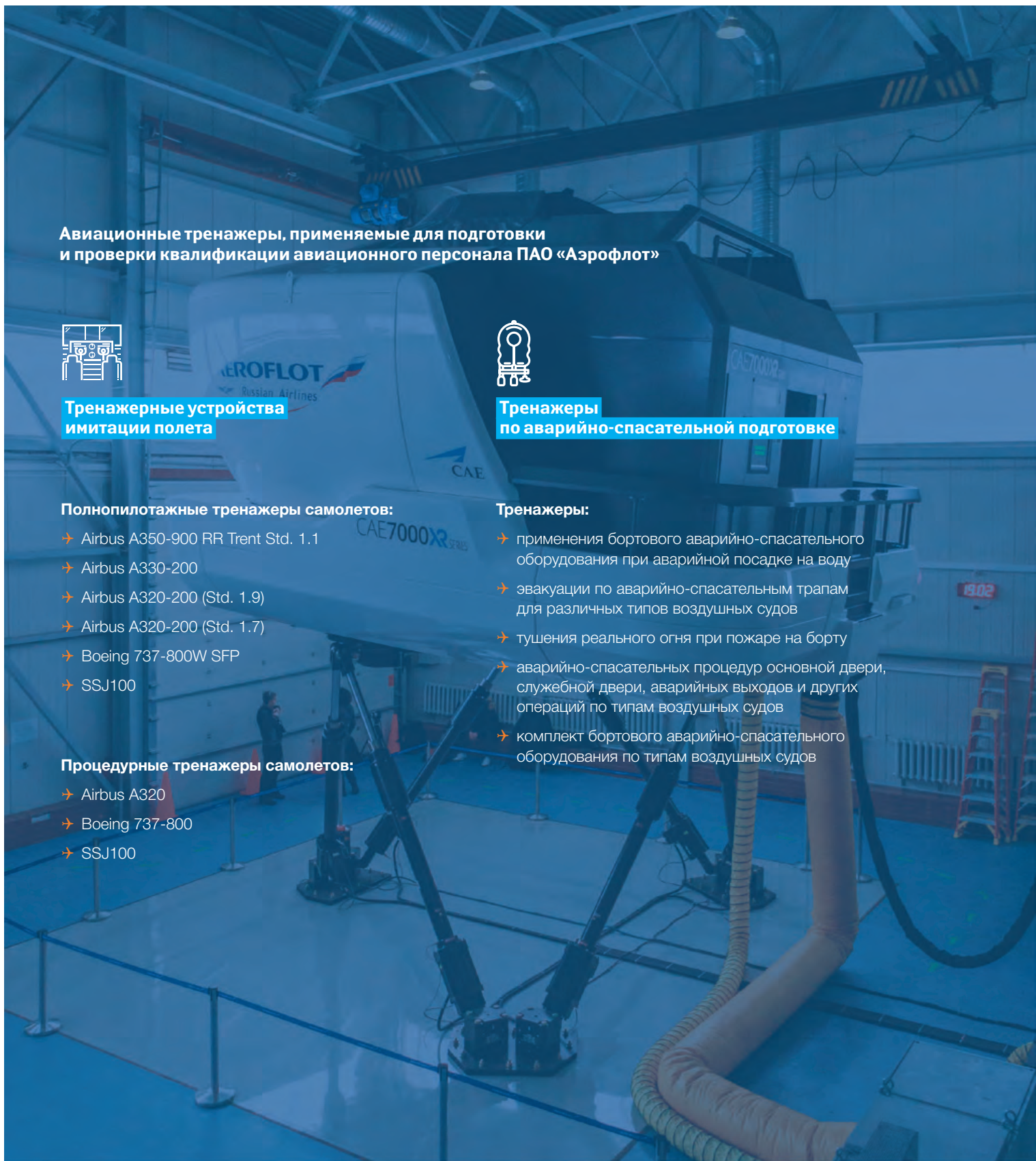
Такая подготовка проводится непосредственно на базе учебных заведений гражданской авиации в Ульяновске, Санкт-Петербурге, Бугуруслане, Красном Куте, Сасове, что позволяет существенно, от трех до девяти месяцев, сократить время с момента найма выпускника в ПАО «Аэрофлот» до его допуска к самостоятельным полетам.

Тренажерный комплекс

Аэрофлот располагает собственным тренажерным комплексом для подготовки летных и кабинных экипажей, оснащенным самой современной тренировочной техникой.

В 2019 году комплекс пополнился полнопилотажным тренажером самолета Airbus FFS A350 CAE, тренажерами люка аварийного выхода на крыло DT A321 NEO OWE и основной двери DT A321. Были организованы и проведены мероприятия по ежегодной сертификации органами EASA тренажеров: FFS A320 5000 и 7000 серий и FFS A330, B737NG. Совместно с канадской компанией CAE Inc. проведены работы по доработке программного обеспечения тренажера FFS B737. При этом были выведены из эксплуатации устаревшие и выработавшие ресурс тренажеры по аварийно-спасательной подготовке DT B767 и DT A320.





Авиационные тренажеры, применяемые для подготовки и проверки квалификации авиационного персонала ПАО «Аэрофлот»



Тренажерные устройства имитации полета

Полнопилотажные тренажеры самолетов:

- Airbus A350-900 RR Trent Std. 1.1
- Airbus A330-200
- Airbus A320-200 (Std. 1.9)
- Airbus A320-200 (Std. 1.7)
- Boeing 737-800W SFP
- SSJ100

Процедурные тренажеры самолетов:

- Airbus A320
- Boeing 737-800
- SSJ100



Тренажеры по аварийно-спасательной подготовке

Тренажеры:

- применения бортового аварийно-спасательного оборудования при аварийной посадке на воду
- эвакуации по аварийно-спасательным трапам для различных типов воздушных судов
- тушения реального огня при пожаре на борту
- аварийно-спасательных процедур основной двери, служебной двери, аварийных выходов и других операций по типам воздушных судов
- комплект бортового аварийно-спасательного оборудования по типам воздушных судов

Система мотивации



Конкурс «Лучший по профессии»

Компания ежегодно проводит конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии». В 2019 году в конкурсе приняли участие 928 сотрудников Компании – представители 33 профессий внутри 20 департаментов. Были учреждены две специальные номинации для сотрудников компании: «За лучшую демонстрацию ценностей Аэрофлота в работе» и «Лучший наставник», а также для представительств ПАО «Аэрофлот».

928 сотрудников **33** профессии **20** департаментов

Кадровый резерв

ПАО «Аэрофлот» занимается формированием кадрового резерва среди высшего и среднего руководящего звена. В рамках данной деятельности 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.

Особенность Аэрофлота – формирование резерва руководителей без привязки к конкретной должности, обучение кандидатов с целью развития менеджерских навыков и умений руководителя. В 2019 году сформирован новый пул кандидатов (115 человек) для последующего рассмотрения и утверждения руководством.

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.

Социальные программы для сотрудников

01

ПАО «Аэрофлот» и дочерние компании реализуют ряд социальных программ, которые способствуют обеспечению социальной защищенности персонала. На протяжении 2019 года в Компании действовал коллективный договор, согласно которому установлен социальный пакет, существенно дополняющий перечень льгот и компенсаций, предусмотренных трудовым законодательством. Действие коллективного договора распространяется на всех сотрудников.

02

Негосударственное пенсионное обеспечение

Действующая программа негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) Компании базируется на принципе взаимного участия работника и работодателя.

Программу НПО для работников ПАО «Аэрофлот» реализуют два корпоративных негосударственных пенсионных фонда: АО «НПФ Открытие» и АО «НПФ Сбербанка». В 2019 году в корпоративной программе НПО принимали участие почти 5,8 тыс. работников. В течение года на личные взносы участников программы НПО начислялась доплата от авиакомпании в размере 20%.

Для ключевых специалистов из числа командиров воздушных судов реализуется специальный пенсионный план.

При выходе работников на пенсию Компания дополнительно к накопительной пенсии назначает участникам программы корпоративную пенсию.

03

04

Корпоративные социальные программы

	2018	2019
Корпоративная пенсионная программа, человек	6 199	5 767
Материальная помощь в связи с особыми жизненными обстоятельствами, человек	216	197
Санаторно-курортное лечение работников и членов их семей, человек	3 900	4 261
Предоставление служебного автотранспорта, человек	3 600	3 300
Предоставление мест на служебных автостоянках, машино-мест	3 170	3 100
Предоставление служебного жилья, мест	1 600	1 700
Возмещение затрат на дошкольные общеобразовательные учреждения, человек	2 571	2 708

По состоянию на конец 2019 года корпоративную пенсию получали 4 тыс. бывших работников 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

Работники Аэрофлота и члены их семей по медицинским показаниям направляются в российские и зарубежные санаторно-курортные учреждения.

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

В 2019 году в санаторно-курортных учреждениях прошли лечение почти 4,3 тыс. человек, в том числе 855 детей работников совместно с родителями прошли лечение по программе «Здоровый ребенок». Для пилотов и бортпроводников организована специальная реабилитационно-восстановительная программа в санаториях Чехии.

Корпоративный спорт

Программа развития корпоративного спорта направлена на укрепление здоровья сотрудников и корпоративной культуры. В Компании на постоянной основе действуют секции по футболу, волейболу, хоккею и теннису, для которых арендуются спортивные площадки.

В 2019 году проводились внутрикорпоративные турниры по пляжному волейболу, боксу и чемпионат по силе удара; спортивная команда Аэрофлота успешно выступила в турнире по мини-футболу на Кубок авиации и космонавтики. Работникам Компании предоставлялись абонементы в фитнес-клубы.

Предоставление служебного жилья ключевым специалистам

Ключевым специалистам из регионов за счет средств Компании предоставляется служебное жилье вблизи аэропорта Шереметьево – в среднем ежедневно 1,7 тыс. мест (90% – летный состав). Основной зоной проживания является «Летный городок Аэрофлота» в ГК «Озеро Круглое». Для проживающих организовано комфортабельное размещение, включающее в себя бесплатное пользование услугами спортивного комплекса, интернетом в номерах и другими удобствами. Организовано круглосуточное транспортное обеспечение работников для выполнения производственных задач.

Предоставление служебного автотранспорта и служебных автостоянок

Для перевозки работников в офисы Компании, расположенные в районе аэропорта Шереметьево, и обратно предоставляется служебный автотранспорт. В 2019 году ежедневно выполнялось 244 рейса и перевозилось около 3,3 тыс. работников авиакомпании.

Компания арендует шесть автостоянок в районах, прилегающих к аэропорту Шереметьево. Всего в 2019 году сотрудники Компании ежедневно занимали в среднем 3,1 тыс. машино-мест на служебных автостоянках.

Предоставление материальной помощи

В 2019 году 197 работникам и бывшим работникам Компании была оказана материальная помощь в связи со сложными жизненными ситуациями.

Возмещение работникам затрат на содержание детей в дошкольных общеобразовательных учреждениях

В 2019 году возмещение 100% родительской платы за содержание ребенка в ДООУ получили 2,7 тыс. работников Компании.

Дополнительные социальные льготы для летного состава

Для летного состава предусмотрен ряд дополнительных социальных льгот:

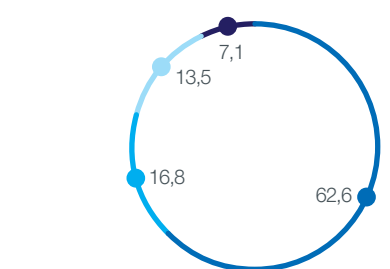
- ежегодный оплачиваемый отпуск в размере 70 дней – самый продолжительный в гражданской авиации;
- специальные программы страхования;
- возможность бесплатного посещения спортивных площадок для тренировок по различным видам спорта.

Медицинский центр

Для сотрудников, членов их семей и пенсионеров Аэрофлота работает корпоративный медицинский центр. Проводится врачебно-летная экспертиза и реабилитация летного состава и бортпроводников, предполетные медосмотры.

В 2019 году 18,8 тыс. работников Компании прошли периодический медицинский осмотр. Общее количество оказанных медицинских услуг превысило 2 млн.

Пациенты медицинского центра ПАО «Аэрофлот», 2019 год, %



- Работники ПАО «Аэрофлот»
- Члены семей работников ПАО «Аэрофлот»
- Пенсионеры ПАО «Аэрофлот»
- Коммерческие пациенты

01

02

03

04

Дочерние компании

Дочерние компании Аэрофлота также развивают социальные программы для персонала, включая программу негосударственного пенсионного обеспечения, санаторно-курортное лечение и отдых работников и членов их семей. Сотрудникам доступны служебный транспорт и служебные автостоянки, компенсация расходов за аренду жилья, культурно-массовые и спортивно-оздоровительные мероприятия. Компании оказывают материальную помощь своим сотрудникам и пенсионерам.

Система добровольных сообщений

В ПАО «Аэрофлот» функционирует единая многоканальная система учета и обработки добровольных сообщений для персонала. Обращения принимаются по различным каналам: электронная почта, почтовые ящики для бумажной корреспонденции, рапорты руководству, отчеты из внутренних систем.

На базе платформы Siebel CRM осуществляется регистрация сообщений, создание и доставка ответов, формирование отчетов по типам обращений, их статусам, классификатору обращений, каналам приема, принятым мерам, выполненным корректирующим действиям. Существующая платформа позволяет передавать сообщения, полученные от сотрудников через Siebel CRM, в соответствующее структурное подразделение Компании. Контроль сроков предоставления ответов осуществляется в автоматическом режиме.

В 2019 году поступило и урегулировано более 2 тыс. обращений персонала. Большая часть из них связана с предложениями и замечаниями по совершенствованию производственных процессов. Другие вопросы включали климат в коллективе, условия труда, развитие сотрудников, безопасность. Сообщения поступают как открытые, так и анонимные, конфиденциальные, а также коллективные.

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 среди работников Аэрофлота составляет около 8,4 тыс. человек. Почти все представители указанных профсоюзных организаций входят в Единый представительный орган работников.

Охрана и безопасность труда

Здоровье и безопасность сотрудников является приоритетом ПАО «Аэрофлот». Компания соблюдает все необходимые нормы и требования российского законодательства в области охраны труда, принимает меры по недопущению опасных ситуаций и стремится минимизировать случаи травматизма в ходе производственной деятельности.

Система охраны труда в ПАО «Аэрофлот» соответствует всем применимым требованиям и лучшим отраслевым практикам и включает в себя целый спектр мероприятий по минимизации травмоопасных ситуаций: вводные инструктажи и обучение по охране труда, учет и анализ причин производственного травматизма и профессиональных заболеваний, комплексные проверки состояния охраны труда, периодические медицинские осмотры. Все несчастные случаи расследуются на предмет их связи с производственной деятельностью, по итогам расследований в структурных подразделениях принимаются меры для недопущения похожих случаев в дальнейшем.

В 2019 году в Компании произошло 22 несчастных случая, связанных с производством, в том числе один групповой (пять человек). Общее число пострадавших от несчастных случаев составило 26 человек. Один смертельный случай – бортпроводник Компании погиб в результате авиационного происшествия 5 мая 2019 года.

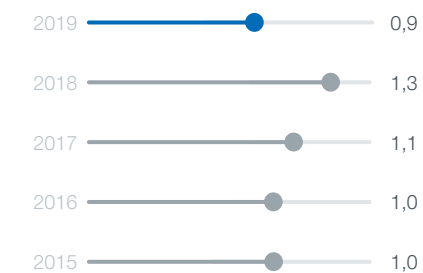
Удельный показатель травматизма – численность пострадавших от несчастных случаев в расчете на 1 тыс. работников – составил 0,94 (в 2018 году – 1,27). Удельный показатель тяжести травматизма – количество дней временной нетрудоспособности на одного пострадавшего – составил 27,4 (в 2018 году – 29,0).

В 2019 году в Компании вводные инструктажи проведены с 2,2 тыс. новых работников, а также с 117 сотрудниками сторонних организаций, выполняющих подрядные работы. Оценка условий труда проведена на 5 285 рабочих местах, из которых 4 251 признано допустимым. По результатам оценки работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, установлена доплата в размере от 4 до 24%.

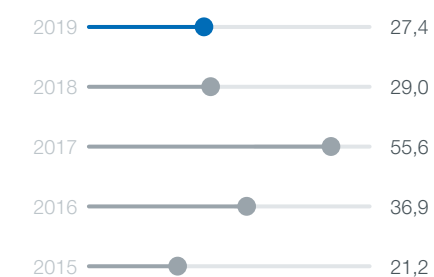
Членам летных и кабинных экипажей установлена доплата за условия труда в размере 24%, а также дополнительные дни отпуска. Режим труда и отдыха членов летных и кабинных экипажей Аэрофлота соответствует действующему законодательству Российской Федерации и Положению о режиме рабочего времени и времени отдыха 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.

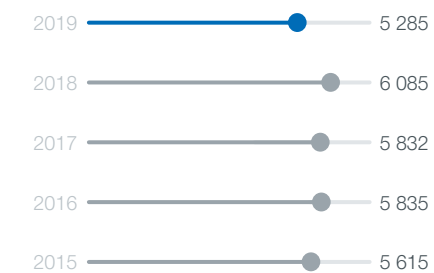
Численность пострадавших от несчастных случаев в расчете на 1 тыс. работников ПАО «Аэрофлот», человек



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



Количество рабочих мест, для которых проведена специальная оценка условий труда



Социальная деятельность

Группа «Аэрофлот» играет **важную роль** в жизни всего общества, помогая людям **преодолевать расстояния** между городами и странами. Способствуя передвижению пассажиров, Группа создает **возможности для развития других отраслей и компаний**, в том числе малого и среднего бизнеса.

Совершая поездки в деловых и личных целях, пассажиры пользуются услугами гостиниц, автомобильного и железнодорожного транспорта, сферы услуг и обслуживания, ретейла и других. Таким образом, Группа «Аэрофлот», перевозя 60,7 млн пассажиров, своей масштабной деятельностью приводит в движение целый ряд других отраслей.

В то же время Аэрофлот реализует множество социальных программ, поддерживая благотворительные организации, спонсируя инициативы в сфере спорта и культуры. Компания принимает активное участие в поддержке незащищенных слоев общества, прежде всего детей и ветеранов.

Обеспечение транспортной доступности

Для Аэрофлота как национального перевозчика приоритетной задачей остается обеспечение транспортной доступности, в особенности отдаленных регионов России. Повышению мобильности населения способствуют развитая маршрутная сеть авиакомпании «Аэрофлот» и дочерних авиаперевозчиков, а также реализуемая за счет собственных средств программа «плоских» тарифов и участие в программе дотируемых государством социальных перевозок между городами Дальнего Востока и европейской части России.

Аэрофлот реализует программу «плоских» тарифов, которая предполагает единые низкие тарифы в экономическом классе в города Дальнего Востока, Калининград и Симферополь. Цель программы – обеспечить стабильное и доступное воздушное сообщение отдаленных и стратегически важных регионов с центром европейской части страны, а также повышение мобильности населения. «Плоские» тарифы доступны всем пассажирам вне зависимости от возраста и региона проживания. С 2018 года в программе участвует также авиакомпания «Россия».

В 2019 году рейсами авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» по программе «плоских» тарифов перевезено 2,3 млн пассажиров (в 2018 году – 2,2 млн).

Группа «Аэрофлот» также регулярно участвует в программе тарифов, субсидируемых государством. Она распространяется как на рейсы авиакомпании «Аэрофлот», так и на рейсы дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора» в города Дальнего Востока, а также в Симферополь и Калининград.

2,3 млн пассажиров
перевезено по «плоским» тарифам
в 2019 году



Поддержка благотворительных организаций и социально значимые акции

Проект «Мили милосердия»

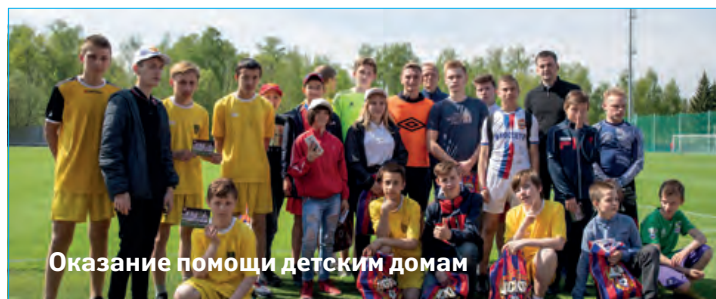
Участники программы лояльности «Аэрофлот Бонус» могут пожертвовать накопленные мили в благотворительные фонды «Подари жизнь», «Линия жизни», «Русфонд» и Международный благотворительный фонд Владимира Спивакова. Эти мили превращаются в авиабилеты для тяжелобольных детей, нуждающихся в лечении в других городах и странах.

В 2019 году на нужды благотворительных фондов было пожертвовано

93 млн миль

и оформлено

3 068 авиабилетов



Оказание помощи детским домам

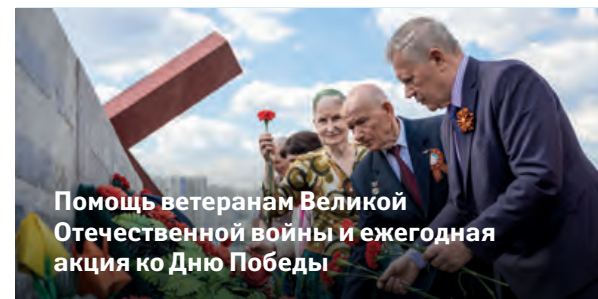
Компания продолжает оказывать благотворительную помощь подшефным детским домам: Покровскому детскому дому во Владимирской области и школе-интернату им. Преподобного Сергия в Московской области.

В течение года для воспитанников школы-интерната им. Преподобного Сергия организовывались тематические семинары, концерты с вручением подарков, спортивные мероприятия и экскурсии. Воспитанники детского дома приняли участие в открытой тренировке с футбольным клубом ЦСКА, а также смогли посетить чемпионат мира по акробатическому рок-н-роллу. На территории школы-интерната проведен капитальный ремонт ограждения и организована система видеонаблюдения.

Для воспитанников Покровского детского дома был организован оздоровительный отдых и выездной товарищеский матч по футболу. Оборудована детская игровая площадка, проведен ремонт здания и внутренних помещений, приобретен микроавтобус и новогодние подарки.

На оказание благотворительной помощи детским домам в 2019 году было выделено

10 млн руб.



Помощь ветеранам Великой Отечественной войны и ежегодная акция ко Дню Победы

В честь 74-й годовщины победы в Великой Отечественной войне Аэрофлот в период с 3 по 12 мая 2019 года провел традиционную акцию по бесплатной перевозке ветеранов. За все время проведения акции ее участниками стали более 90 тыс. человек.

Аэрофлот ежемесячно осуществляет доставку продуктовых наборов ветеранам Великой Отечественной войны – бывшим работникам Аэрофлота. На обеспечение продуктовыми наборами ветеранов в 2019 году было выделено 6,8 млн руб.

Ко Дню Победы всем ветеранам произведена денежная выплата. В течение года организованы и проведены шесть встреч для ветеранов, приуроченных к различным праздничным датам.

На обеспечение продуктовыми наборами ветеранов в 2019 году было выделено

6,8 млн руб.



Адресная помощь

Аэрофлот оказывает адресную помощь пассажирам и различным организациям. В 2019 году Аэрофлот традиционно оказал содействие Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество», Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей», Всероссийской общественной организации «Клуб юных хоккеистов «Золотая шайба» им. А. В. Тарасова». Аэрофлот оказал финансовую поддержку Санкт-Петербургскому детскому хоспису и Межрегиональной общественной организации «Ассоциация полярников».

В начале 2019 года Компания организовала бесплатный перелет в Магнитогорск и обратно родственникам пострадавших в результате взрыва и частичного обрушения жилого дома.

Совместно с ПАО Сбербанк организован отдых во Всероссийском детском центре «Орленок» в Краснодарском крае для 154 детей из семей, пострадавших в результате наводнения в Иркутской области.

Аэрофлот предоставил льготную перевозку участникам фестиваля детского танца «Светлана», который ежегодно проводится благотворительным фондом народной артистки России Светланы Захаровой.

Реализуется программа помощи пассажирам, срочно нуждающимся в перелете в силу чрезвычайных обстоятельств. Программа действует на внутренних рейсах повышенного спроса, где предложение в наиболее дешевых классах бронирования экономического салона уже исчерпано.

Спонсорство



В 2019 году Компания продолжила оказывать **спонсорскую поддержку спортивным организациям и культурным проектам**. Сумма расходов на оказание спонсорской поддержки составила 2,3 млрд руб. (в 2018 году – 1,8 млрд руб.).

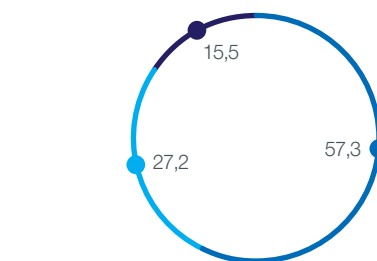
- В 2019 году Аэрофлот являлся партнером и оказал поддержку российским спортивным организациям:
- Олимпийский комитет России;
 - Федерация велосипедного спорта России;
 - Всероссийская федерация танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла;
 - Российская федерация баскетбола;
 - Ассоциация гольфа России;
 - Всероссийская федерация волейбола;
 - Федерация настольного тенниса России;
 - Федерация регби России;
 - Федерация бокса России.

Выступая на протяжении многих лет официальным авиаперевозчиком профессионального футбольного клуба ЦСКА и профессионального баскетбольного клуба ЦСКА, Аэрофлот получил доступ к многомиллионной аудитории болельщиков клубов благодаря широкому рекламному присутствию бренда «Аэрофлот» на матчах с участием команд ЦСКА.

Совместно с Российской шахматной федерацией в 2019 году Компания провела традиционный международный шахматный турнир Aeroflot OPEN, ставший за 17 лет своего существования одним из самых популярных среди шахматистов по всему миру.

Аэрофлот оказал поддержку конкур-клубу «Отрадное» в рамках проведения этапа Кубка мира по конкур. Компания также оказывала поддержку Всероссийской федерации волейбола, Федерации настольного тенниса России, Федерации регби России, Ассоциации гольфа России, Федерации бокса России, Федерации велосипедного спорта России и Всероссийской федерации танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла.

Структура расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты, 2019 год, %



- Футбольные проекты
- Другие спортивные проекты
- Проекты в сфере культуры

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



Экология и охрана окружающей среды

Группа «Аэрофлот», осознавая свою ответственность перед обществом и будущими поколениями, стремится к обеспечению устойчивого экологического равновесия во всех сферах своей деятельности, что органично вписывается в масштабную программу социальной ответственности.



Экологическая политика ПАО «Аэрофлот» направлена на повышение энергетической и экологической эффективности конечного продукта компании – перевозки пассажиров, багажа, почты и грузов. Магистральным направлением этой политики является курс на существенное повышение топливозффективности парка воздушных судов авиакомпании, что позволяет снизить нагрузку на окружающую среду при одновременном сокращении одной из главных статей производственных расходов.

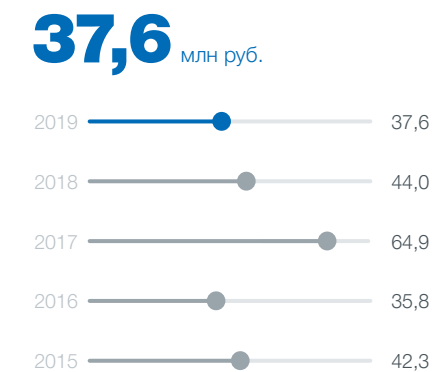
Цели по снижению уровня нагрузки на окружающую среду установлены в ежегодных экологических целях ПАО «Аэрофлот», таких как:

- сокращение потребления энергоносителей;
- снижение массы выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух при осуществлении полетов;
- снижение массы выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух при наземном обслуживании воздушных судов;
- снижение загрязнения окружающей среды вследствие образования и размещения отходов.

В ПАО «Аэрофлот» действует система экологического менеджмента. Компания ежегодно проходит независимый аудит интегрированной системы менеджмента на соответствие международным стандартам ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества» и ISO 14001:2015 «Система экологического менеджмента».

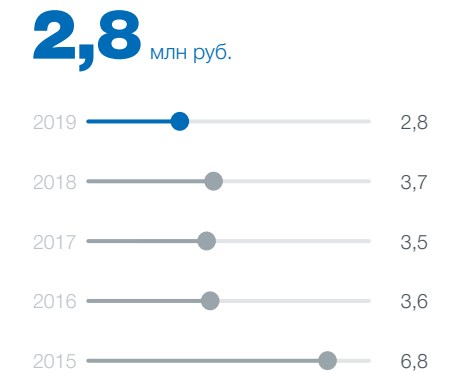
В 2019 году Аэрофлот подтвердил репутацию одной из самых безопасных авиакомпаний мира, в восьмой раз успешно пройдя аудит эксплуатационной безопасности Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) на соответствие стандарту IOSA (IATA Operational Safety Audit). Действие сертификата и статус оператора IOSA продлены до октября 2021 года. Статус оператора IOSA – обязательное условие членства авиакомпании в IATA, а для Аэрофлота – также в глобальном альянсе SkyTeam.

Общие расходы ПАО «Аэрофлот» на охрану окружающей среды



Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 4 июня 2008 года № 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». Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности ПАО «Аэрофлот» актуализируется на период с 2020 по 2030 год. Актуализированная программа будет фокусироваться на энергоэффективности парка воздушных судов.

Плата ПАО «Аэрофлот» за негативное воздействие на окружающую среду



Система менеджмента качества

В ПАО «Аэрофлот» внедрена интегрированная система управления, эффективность и результативность которой регулярно подтверждается внешними признанными на международном рынке организациями, осуществляющими аудит. Базовым интегрирующим элементом системы управления является система менеджмента качества (СМК), которая в течение многих лет успешно проходит международную сертификацию по стандарту ISO 9001 (Системы менеджмента качества) и регистрацию в рамках отраслевых программ IATA (IOSA – Аудит эксплуатационной безопасности). 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 рамках выполнения международных и национальных требований по контролю услуг, предоставляемых сторонними организациями, а также в целях минимизации рисков, влияющих на безопасность полетов и качество, ПАО «Аэрофлот» участвует в Пулах IATA:

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

В рамках вышеуказанных пулов в отчетном периоде специалистами Компании были проведены аудиты поставщиков с последующей оценкой полноты и достаточности корректирующих действий, что обеспечивает мониторинг деятельности поставщиков по сети маршрутов. По всем выявленным рискам разработаны и принимаются меры по их снижению в рамках профильных комитетов/структур Компании.

Совершенствование СМК в Группе «Аэрофлот» происходит синхронно с развитием системы оценки эффективности на базе КПЭ и результативности реализации требований внутренних и внешних стандартов системы управления, осуществляемых как в периметре ассоциации IATA, альянса Sky Team, так и Группы «Аэрофлот». В 2019 году были проведены мероприятия по развитию систем менеджмента качества авиакомпаний Группы «Аэрофлот», в том числе:

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

С 1 января 2019 года ПАО «Аэрофлот» приняло на себя обязательства по выполнению требований Системы компенсации и сокращения выбросов парниковых газов для международной авиации (CORSIA), разработанной ICAO, которая предусматривает мониторинг, отчетность и верификацию выбросов парниковых газов (MRV), производимых эксплуатантами воздушных судов при международных полетах, и выполнение с 2027 года компенсационных обязательств по эмиссии CO₂.

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

Одно из приоритетных направлений деятельности Аэрофлота – управление топливной эффективностью. Использование современного и топливно-эффективного парка воздушных судов способствует снижению выбросов парниковых газов в атмосферу. Практически весь парк воздушных судов Аэрофлота соответствует нормам ICAO по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу.

В ПАО «Аэрофлот» функционирует корпоративная система управления выбросами парниковых газов, включающая в себя систему мониторинга и учета выбросов CO₂, позволяющая авиакомпании соответствовать требованиям национальной и международных систем мониторинга, отчетности и проверки объемов выбросов парниковых газов.

Мониторинг и учет выбросов CO₂ ПАО «Аэрофлот» осуществляется по всей маршрутной сети в полном объеме.

В рамках выполнения требований EU ETS ПАО «Аэрофлот» ежегодно проходит верификационный аудит годового отчета по выбросам CO₂, по результатам которого произведенные выбросы CO₂ компенсируются посредством покупки недостающих квот на европейской бирже.

ПАО «Аэрофлот» ежегодно отчитывается об объемах выбросов парниковых газов, произведенных в результате внутренних российских рейсов, в соответствии

с Методическими указаниями и руководством по количественному определению объема выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации, утвержденными приказом Минприроды России от 30 июня 2015 года № 300.

В связи с тем, что 99% выбросов парниковых газов образуются при осуществлении авиаперелетов, для сокращения выбросов от сжигания топлива на авиационном транспорте планомерно осуществляются следующие мероприятия:

- своевременный ремонт и замена деталей воздушных судов;
- обновление моделей воздушных судов и замена более экономичными;
- внедрение энергоэффективных технологий и технических решений на воздушных судах;
- оценка возможности использования и выборочное тестирование менее углеродоемких ТЭР в качестве основных топливных источников для энергетических установок;
- оценка возможности использования сертифицированного биотоплива;
- оценка и анализ изменения удельных выбросов парниковых газов и энергоёмкости по основным видам производимой продукции;
- оптимизация маршрутной сети и применение новых техник пилотирования, способствующих снижению шума и выбросов загрязняющих веществ от двигателей воздушных судов в атмосферу.

В целях повышения топливной эффективности и сокращения выбросов CO₂ в авиакомпании на ежегодной основе разрабатывается Программа повышения топливной эффективности и сокращения расходов на ГСМ. В рамках данной программы проводятся следующие мероприятия:

- нормирование количества перезаправляемого топлива;
- минимизация разности между прогнозируемой и фактической коммерческими загрузками в аэропортах отправления;
- управление центровкой воздушного судна;
- оптимальное использование вспомогательной силовой установки;
- снижение расхода авиатоплива за счет сокращения объема заправляемой воды;
- использование наземных средств кондиционирования воздуха и подогрева кабины и салонов воздушных судов при подготовке к вылету;
- повышение аэродинамического качества воздушного судна за счет мойки его поверхности;
- повышение эффективности работы авиадвигателей за счет выполнения мойки газоздушного тракта.

Устойчивое развитие
продолжение

01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

В результате выполнения перечисленных выше мероприятий за 2019 год ПАО «Аэрофлот» удалось сократить количество потребляемого топлива

на **17,7** тыс. тонн,
что соответствует сокращению выбросов CO₂
на **55,7** тыс. тонн CO₂

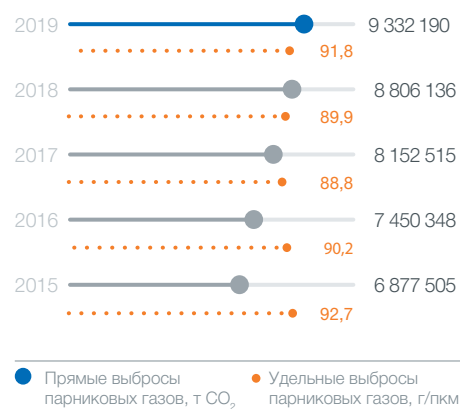
Подобное снижение объемов выбросов CO₂ соответствует примерно:

286 рейсам
между Москвой и Владивостоком
на Boeing 777-300
6 829 рейсам
между Москвой и Санкт-Петербургом
на SSJ100

Прямые и удельные выбросы парниковых газов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»



Прямые и удельные выбросы парниковых газов авиакомпании «Аэрофлот»



Примечание. Данные за 2015–2016 годы представлены без учета авиакомпаний «Оренбургские авиалинии» и «Донавиа».

Компания информирует пассажиров об углеродном следе при выполнении полетов: на корпоративном сайте размещен онлайн-калькулятор выбросов CO₂, который рассчитывает степень воздействия авиаперевозки пассажира на окружающую среду.

Помимо указанных выше мероприятий для недопущения загрязнения атмосферного воздуха в Компании также регулярно ведется инвентаризация и учет стационарных источников выбросов загрязняющих веществ. Окраска деталей и компонентов воздушных судов происходит в стационарных покрасочных камерах, оборудованных фильтрами. Ежегодно проводится контроль эффективности работы данных газоочистных установок. Степень очистки выбросов на этих установках составляет 85–90%.

Участие
в рейтинге CDP

ПАО «Аэрофлот» принимает 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 представляют в едином формате сведения о своих выбросах парниковых газов и о своей деятельности в сфере изменения климата.

Рейтинг ПАО «Аэрофлот» по сравнению с прошлым годом остался на прежнем уровне (рейтинг «D» – Disclosure – показатель уровня раскрытия информации).

В целях повышения рейтинга CDP в 2019 году ПАО «Аэрофлот» разработало и внедрило корпоративную систему управления выбросами парниковых газов, в рамках которой авиакомпания проводит постоянный мониторинг прямых и косвенных выбросов парниковых газов, формирует и проходит ежегодную верификацию отчетов о выбросах парниковых газов в соответствии с требованиями ISO 14064-1.

Утверждено Руководство по корпоративной системе управления выбросами парниковых газов ПАО «Аэрофлот», а также подготовлены отчеты о прямых и косвенных выбросах парниковых газов за 2017 и 2018 годы, которые успешно прошли верификацию на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14064 третьей стороной – российским отделением одного из ведущих мировых концернов по проведению международной сертификации и верификации Bureau Veritas.

Рациональное использование
водных ресурсов

Аэрофлот стремится рационально использовать водные ресурсы и снижать негативное воздействие на водные объекты. Компания ежемесячно проводит контроль эффективности работы очистных сооружений, качества сточных и поверхностных вод, сбрасываемых с очистных сооружений офисного комплекса ПАО «Аэрофлот» в Мелькисарово. В апреле 2019 года осуществлялась остановка очистных сооружений, замена фильтрующих

элементов, очистка и покраска накопительных емкостей. В силу малого сброса сточных вод с территории офисного комплекса не было выявлено превышений нормативов по массовому объему загрязняющих веществ за 2019 год.

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

Использование воды ПАО «Аэрофлот»*, тыс. м³

	2015	2016	2017	2018	2019
Всего	133,2	134,2	135,4	154,1	126,3
Из водоканала	133,2	134,2	135,4	154,1	126,3

Общий объем сбросов ПАО «Аэрофлот» использованной воды*, тыс. м³

	2015	2016	2017	2018	2019
Всего	134,0	134,9	136,3	151,8	109,4
Очищенная вода**	1,4	1,2	1,4	3,1	4,7
Передано на очистку другим предприятиям***	132,6	133,7	134,9	148,7	104,7

* Данные по Москве и Московской области.

** Поверхностные стоки с территории офисного комплекса, зданий и сооружений.

*** Канализация.

01

02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

03

04

Сокращение объемов отходов производства и потребления и их утилизация

Аэрофлот уделяет большое внимание организации мест накопления отходов производства и их разделному сбору. Специалисты Компании проводят регулярные проверки состояния территорий и мест временного накопления отходов производственной деятельности, а также ведут учет образования и движения отходов производства и потребления. Все отходы вывозятся на утилизацию или обезвреживание в установленные сроки.

Компания предоставляет все необходимые отчетные документы в области экологии природоохранным органам.

В 2019 году было передано на утилизацию 10,2 тонны бумаги и картона, что позволило сохранить 102 дерева и сократить выбросы CO₂ на 17,4 тонны. Также были организованы места накопления батареек на объектах Компании в Москве и на территории аэропорта Шереметьево.

Существенных разливов загрязняющих веществ ПАО «Аэрофлот» в 2019 году не зафиксировано.

В целях повышения компетентности сотрудников в области охраны окружающей среды Компания регулярно проводит семинары и вебинары по вопросам экологии.

Общая масса отходов по классам опасности, тонны

	2015	2016	2017	2018	2019
Всего	9 777,2	8 852,8	8 365,7	9 949,2	8 791,0
I класс опасности	2,2	3,9	2,4	2,2	2,1
II класс опасности	1,4	4,8	6,4	5,4	3,7
III класс опасности	2 448,5	2 508,3	2 353,4	3 540,2	2 526,1
IV класс опасности	6 919,6	5 643,7	5 352,1	5 663,2	5 397,8
V класс опасности	405,5	692,0	651,4	738,2	861,3

Общая масса отходов по методам обращения, тонны

	2015	2016	2017	2018	2019
Утилизация	308,5	258,7	262,2	118,3	162,0
Обезвреживание	2 325,6	2 430,1	2 247,7	3 572,6	2 565,0
Размещение на полигоне	7 138,4	6 164,0	5 855,8	6 258,3	6 064,0

Закупочная деятельность

Группа «Аэрофлот» использует современные конкурентные способы закупок и работает с широким кругом поставщиков. Ключевыми принципами в области закупок являются обеспечение прозрачности торгов, равноправие, справедливость, недопущение дискриминации по отношению к участникам закупок. Расширяя количество участников закупок, Группа стремится к максимальному экономическому эффекту и сокращению издержек.

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 и 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, стимулирование добросовестной конкуренции.

Основные цели закупочной деятельности:

- своевременное и полное удовлетворение потребностей компаний Группы в товарах и услугах;
- повышение доли закупок, проводимых на конкурентной основе;
- повышение доли закупок в электронной форме;
- недопущение дискриминации и необоснованных ограничений количества участников закупок;
- поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства.

Основные показатели закупочной деятельности Группы «Аэрофлот»¹

	2018	2019
Общий объем закупок, млн руб.*	750 463	606 028
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	30,8	46,9
Доля закупок у единственного источника, %	69,2	53,1
Экономия по проведенным конкурентным закупкам (без учета авиатоплива), млрд руб.**	7,5	51,1
Среднее количество участников конкурентных закупок	3,0	2,9
Доля закупок у СМСП, %	78,0	82,5

* Объем закупок рассчитан как общая сумма платежей, проведенных в отчетном году по договорам, заключенным по результатам процедур закупки. За 2018 год уточненный показатель.

** Экономия рассчитана как разница между начальной (максимальной) ценой (НМЦ) конкурентной процедуры и ценой победителя торгов без учета процедур, НМЦ которых формируется посредством ставки, тарифа или формулы.

1. Данные по закупкам Группы «Аэрофлот» включают: ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», АО «Авиакомпания «Аврора», АО «Аэромар» и ООО «А-Техникс».

Устойчивое развитие
продолжение

01

Основные показатели закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»

02

	2018	2019
Общий объем закупок, млн руб.*	544 448	486 490
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	40,5	48,0
Доля закупок у единственного источника, %	59,5	52,0
Экономия по проведенным конкурентным закупкам (без учета авиатоплива), млрд руб.**	3,5	48,4
Среднее количество участников конкурентных закупок	3,0	2,9
Доля закупок у СМСП, %	85,2	86,2
в том числе по закупкам, участниками которых являются только СМСП***	21,4	15,2
Суммарная стоимость договоров с СМСП, млн руб.	20 624,7	18 458,8

* Объем закупок рассчитан как общая сумма платежей, проведенных в отчетном году по договорам, заключенным по результатам процедур закупки. За 2018 год уточненный показатель.

** Экономия рассчитана как разница между начальной (максимальной) ценой (НМЦ) конкурентной процедуры и ценой победителя торгов без учета процедур, НМЦ которых формируется посредством ставки, тарифа или формулы.

*** Норматив не менее 15%.

Объем закупок Группы «Аэрофлот» в 2019 году составил 606,0 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами увеличилась до 46,9% (в стоимостном выражении). Экономия по проведенным закупкам составила 51,1 млрд руб.

Объем закупок ПАО «Аэрофлот» в 2019 году составил 486,5 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами увеличилась до 48,0% (в стоимостном выражении). Экономия по проведенным в 2019 году закупкам составила 48,4 млрд руб.

Доля российских поставщиков материалов и товаров ПАО «Аэрофлот» по результатам 2019 года составила 64,4% в стоимостном выражении (приходы на склады с учетом виртуальных складов и заправок авиаГСМ в «крыло»). Доля российских поставщиков товаров, работ, услуг, согласно заключенным договорам, составила 32,0%¹.

Повышение прозрачности и оптимизация закупочной деятельности

В 2019 году Компания ввела в эксплуатацию решение «Мониторинг закупочной деятельности» на базе SAP SRM, объединяющее в себе консолидацию сведений о закупочной деятельности и оперативность доступа к этой информации. Внедрение SAP SRM позволило значительно снизить риски, связанные с несвоевременным размещением сведений о закупочной деятельности в ЕИС из-за снижения трудоемкости данного процесса.

В целях увеличения прозрачности и конкурентности малых закупок начиная с 2019 года ПАО «Аэрофлот» публикует извещения о закупках стоимостью до 500 тыс. руб. в корпоративных интернет-магазинах на базе крупнейших сертифицированных электронных торговых площадок –

B2B-center.ru (от Сбербанк-АСТ) и kim.tektorg.ru (от ТЭК-торг). Сокращены основания для закупки у единственного поставщика.

В 2019 году принято решение о проведении закупок услуг лизинга и аренды воздушных судов на конкурентной основе с публикацией закупочной процедуры в корпоративной системе ПАО «Аэрофлот». Это позволило сократить объем закупок у единственного поставщика, а также обеспечить прозрачность закупочных процедур.

Свою работу продолжил Советский орган, отвечающий за общественный аудит эффективности проводимых закупок ПАО «Аэрофлот». В состав Советского органа входят представители общественных организаций, отраслевой и экономической науки, специалисты в сфере закупок. Информация о деятельности Советского органа, план работы

на 2019 год и протоколы заседаний представлены на сайте ПАО «Аэрофлот»: aeroflot.ru/ru-ru/about/retail_center/soveshchatelnyi-organ.

В отчетном периоде представители ПАО «Аэрофлот» принимали участие в форумах, семинарах и конференциях, направленных на развитие партнерских отношений. Были проведены встречи в рамках международной выставки Inter Airport Europe и AIX по вопросам оборудования для наземного и технического обслуживания воздушных судов. Компания провела стратегическую ИТ-сессию в Республике Татарстан по вопросам стратегии развития ИТ и импортозамещения, а также цифровой трансформации авиаотрасли.

Закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства

Группа «Аэрофлот» стремится поддерживать предприятия малого и среднего бизнеса. Доля закупок у малого бизнеса Группы «Аэрофлот» по итогам 2019 года составила 82,5%, а в целом по ПАО «Аэрофлот» – 86,2%, 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 предпринимательства (далее – СМСП) в качестве поставщика с учетом специфики бизнеса.

В 2019 году была актуализирована пилотная программа партнерства с СМСП, направленная на упрощение подачи заявок на участие в закупках Компании, и утверждена пилотная программа партнерства всех авиакомпаний Группы «Аэрофлот». Для точного отражения объема закупок у СМСП Компания провела ряд мероприятий:

- оптимизирован перечень кодов-классификаторов закупки только среди СМСП;
- проведены рабочие встречи с представителями малого бизнеса;
- расширена программа семинаров для СМСП в регионах России;
- проведены встречи с потенциальными поставщиками и участниками пилотной программы партнерства ПАО «Аэрофлот»;
- Компания приняла участие в конференциях, посвященных расширению доступа СМСП к закупкам крупнейших заказчиков России.

Аэрофлот планирует увеличивать долю закупок у СМСП, прежде всего в сегменте инновационной/высокотехнологичной продукции.

Закупки авиатоплива

Приоритетной целью в закупках авиатоплива является своевременное и бесперебойное обеспечение авиатопливом самолетов Группы «Аэрофлот» с соблюдением высокого уровня безопасности полетов при максимально эффективном ценообразовании на авиатопливо. Вопросы оптимизации закупок авиатоплива в ПАО «Аэрофлот» контролируются постоянной комиссией по повышению топливной эффективности, рабочей группой по разработке стратегии долгосрочного развития по авиатопливу-обеспечению и оперативным штабом.

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. Подобная система закупок позволяет добиться оптимизации расходов на авиатопливо за счет больших объемов закупок.

В 2019 году ПАО «Аэрофлот» приняло ряд мероприятий в области управления закупками авиатоплива, в частности:

- контракты на закупку авиатоплива были расширены в части независимых вариантов ценообразования, в том числе с привязкой к международным котировкам PLATTS;
- стратегия закупок авиатоплива ПАО «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево позволила управлять объемными показателями благодаря применению опциона +/- 20% и возможности перераспределения объемов закупки авиатоплива.

Предпринятые меры доказали свою эффективность и позволили снизить волатильность фактических цен на авиатопливо и минимизировать расходы Группы «Аэрофлот» на фоне сложившейся рыночной ситуации. Компания также продолжила диалог с государственными органами и представителями нефтяной отрасли по выработке глобальной программы стабилизации цен на авиакеросин и сокращению расходов авиакомпаний на авиатопливо.

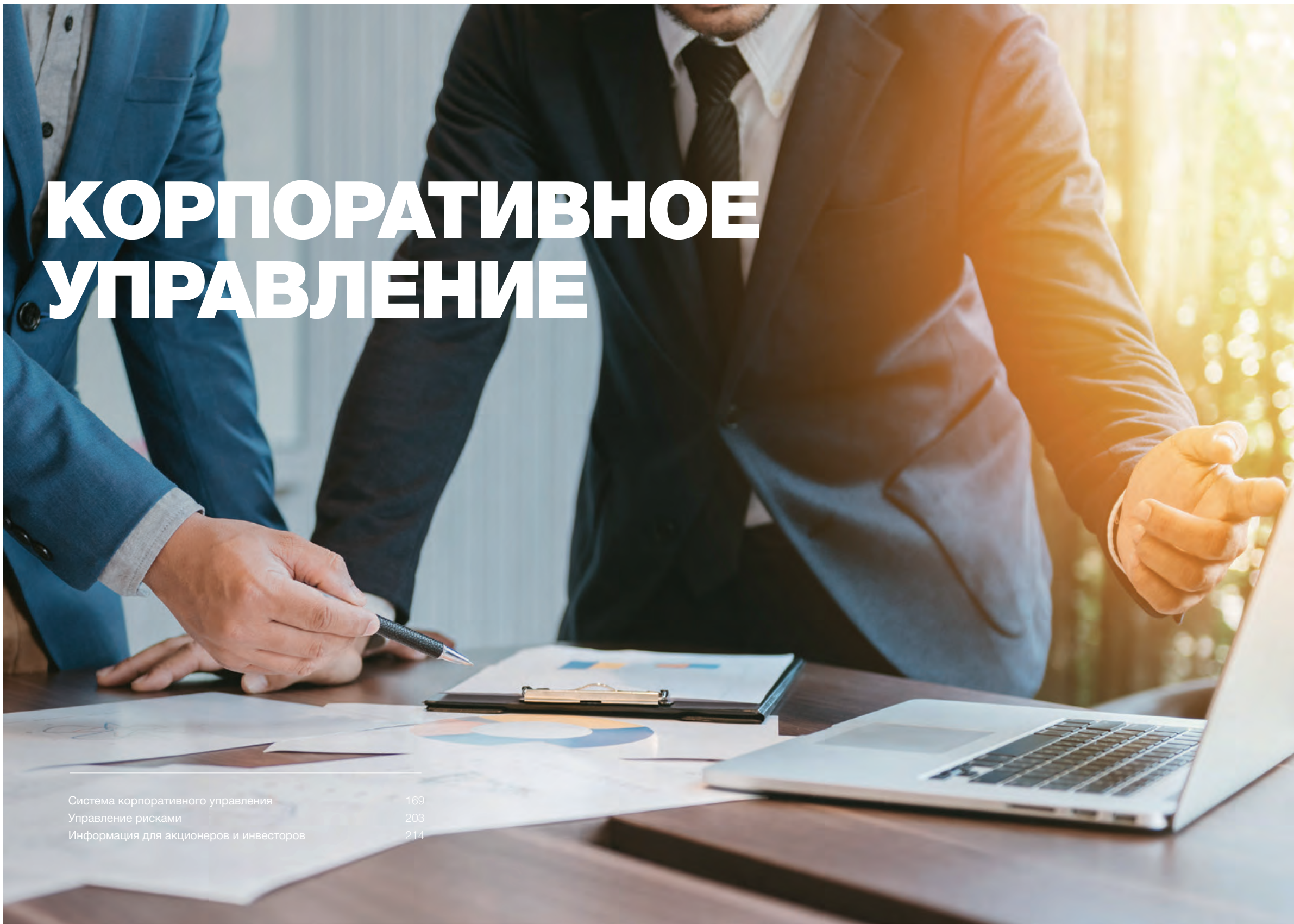
01

02

03

04

1. С учетом лизинга и аренды воздушных судов; без учета договоров на поставку и заправку авиаГСМ (формульное ценообразование, рамочная стоимость договора), а также договоров банковских услуг.



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Система корпоративного управления	169
Управление рисками	203
Информация для акционеров и инвесторов	214

Система корпоративного управления

Корпоративное управление в 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».

Система корпоративного управления
продолжение

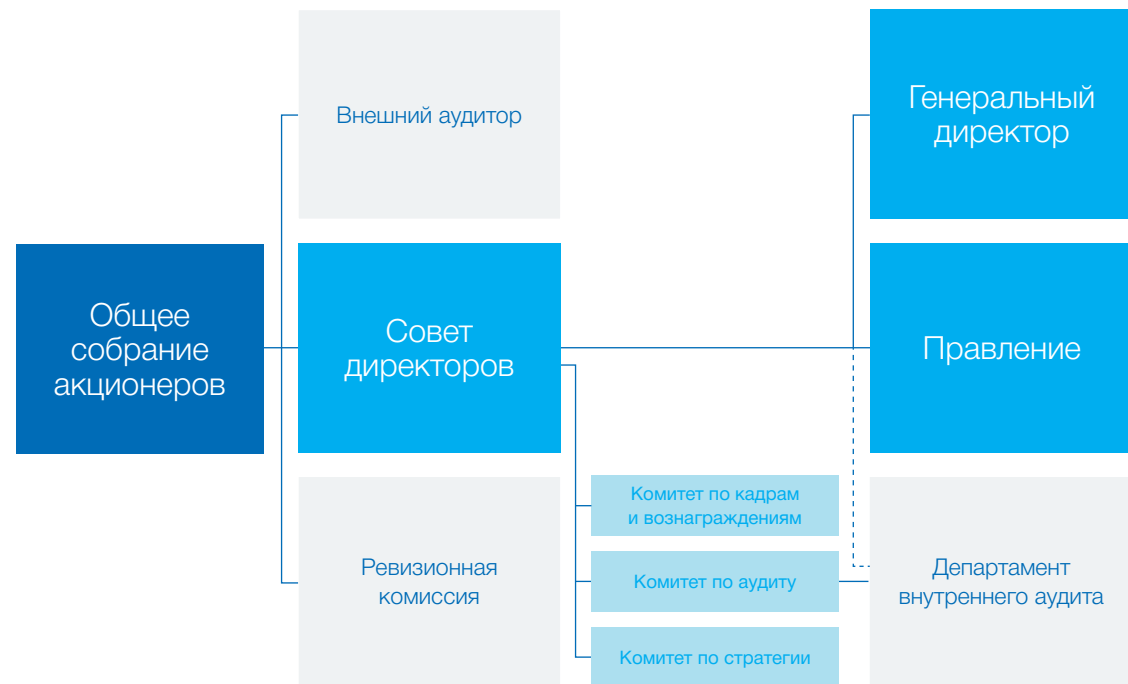
- Основными документами, обеспечивающими соблюдение прав акционеров ПАО «Аэрофлот», являются:
- Устав ПАО «Аэрофлот»,
 - Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот»,
 - Положение о Совете директоров ПАО «Аэрофлот»,
 - Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот»,
 - Положение о Ревизионной комиссии 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». Функционирует 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»



Ключевые принципы системы корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»:

- защита прав акционеров;
- равенство условий и справедливое отношение 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».

В качестве положительных изменений экспертами в том числе отмечены:

- увеличение до 30 дней срока опубликования информации о проведении Общего собрания акционеров;
- расширение перечня дополнительной информации, обязательной для предоставления лицам, имеющим право на участие в Общем собрании акционеров;
- расширение компетенции Совета директоров в части утверждения внутренних документов, а также обеспечения функциональной подотчетности Совету директоров структурного подразделения Компании, отвечающего за организацию и осуществление внутреннего аудита.

Соблюдение положений Кодекса корпоративного управления

Раздел ККУ	Принципы, рекомендованные ККУ	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров	13	13	–	–
Совет директоров	36	26	6	4
Корпоративный секретарь	2	2	–	–
Система вознаграждения	10	9	1	–
Система управления рисками	6	6	–	–
Раскрытие информации	7	7	–	–
Существенные корпоративные действия	5	4	1	–
ИТОГО	79	67	8	4

Примечание. Статистика представлена на основании отчета о соблюдении принципов и рекомендаций ККУ (приложение к годовому отчету).



В 2019 году некоммерческим партнерством «Российский институт директоров» был подтвержден рейтинг корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» НККУ 7++ «Развитая практика корпоративного управления» по новой методике Национального рейтинга корпоративного управления.

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.

Материалы для подготовки к Общим собраниям акционеров размещаются на веб-сайте Компании, с соблюдением большинства рекомендаций Кодекса корпоративного управления по представлению акционерам дополнительных материалов для подготовки к собранию. Внутренними документами Компании закреплена возможность для акционеров задавать вопросы членам органов управления и контроля в ходе проведения Общего собрания, а также предусмотрен регламент для ответов на такие вопросы. Результаты Общего собрания акционеров оглашаются непосредственно во время его проведения.

Годовое Общее собрание акционеров 25 июня 2019 года

В 2019 году ПАО «Аэрофлот» провело годовое Общее собрание акционеров 25 июня в Москве (протокол № 44 от 26 июня 2019 года). В работе собрания приняли участие владельцы 64,1% от общего числа голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

Годовое Общее собрание акционеров утвердило годовой отчет, годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность за 2018 год, распределение чистой прибыли по результатам 2018 финансового года, распределение нераспределенной прибыли прошлых лет. 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.

Утверждены аудиторы Компании на 2019 год (для аудита отчетности, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по международным стандартам финансовой отчетности).

Утверждены следующие документы ПАО «Аэрофлот» в новой редакции: Устав, Положения об Общем собрании акционеров, Положения о Совете директоров, Положение о выплате вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров, Положение о Правлении.

Также был согласован ряд сделок (одна из которых является крупной сделкой), в совершении которых имеется заинтересованность, а также изменение условий сделки (совокупности взаимосвязанных сделок), в совершении которой имеется заинтересованность. Одобрено участие ПАО «Аэрофлот» в Ассоциации «Цифровой транспорт и логистика».

Годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» было принято решение о выплате дивидендов по акциям Компании по результатам 2018 финансового года в размере 2,6877 руб. на одну акцию в денежной форме, в общей сумме 2 856 500 тыс. руб. (на уровне 50% от чистой прибыли Группы «Аэрофлот» по МСФО).

Совет директоров

Совет директоров является высшим органом управления Компанией в период между общими собраниями акционеров. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Компанией за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Правления и генерального директора.

В своей деятельности Совет директоров руководствуется нормативно-правовыми актами Российской Федерации, Уставом ПАО «Аэрофлот», решениями общих собраний акционеров и Положением о Совете директоров ПАО «Аэрофлот».

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.

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.

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;
- 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;
- утверждение специализированного регистратора Компании и условий договора с ним, а также расторжение договора.

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.

В отчетном периоде по решению Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 2 от 8 августа 2019 года) член Совета директоров Соколов Максим Юрьевич признан независимым директором. Совет директоров признал, что имеющаяся связанность Соколова Максима Юрьевича с существенным акционером ПАО «Аэрофлот», государством, является формальной и не оказывает влияния на способность выносить независимые, объективные и добросовестные суждения. 20 декабря 2019 года он утратил статус независимого директора в связи с назначением на должность вице-губернатора Санкт-Петербурга.

Состав Совета директоров

По состоянию на 31 декабря 2019 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» состоял из председателя (неисполнительный директор), одного исполнительного директора, семи неисполнительных директоров и двух независимых директоров.

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.

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в 2019 году

До 25 июня (избран решением внеочередного Общего собрания акционеров 23 октября 2018 года)	С 25 июня (избран решением годового Общего собрания акционеров 25 июня 2019 года)
Дитрих Е. И.	Дитрих Е. И.
Полубояринов М. И.	Полубояринов М. И.
Воеводин М. В.	Галушка А.С.
Каменской И. А.	Каменской И. А.
Пахомов Р. В.	Ликсутов М.С.
Песков Д. Н.	Песков Д. Н.
Савельев В. Г.	Савельев В. Г.
Сидоров В. В.	Сидоров В. В.
Слюсарь Ю. Б.	Слюсарь Ю. Б.
Соколов М. Ю.	Соколов М. Ю.
Чемезов С. В.	Чемезов С. В.

Изменения в составе Совета директоров

- Состав Совета директоров покинули:
- Воеводин Михаил Викторович – генеральный директор ПАО «Корпорация «ВСМПО-Ависма»;
 - Пахомов Роман Викторович – генеральный директор ООО «Авиакапитал-Сервис».

В состав Совета директоров были избраны:

- Галушка Александр Сергеевич – советник МКПП (Международный конгресс промышленников и предпринимателей);
- Ликсутов Максим Станиславович – заместитель мэра Москвы в Правительстве Москвы, руководитель департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы.

При избрании нового состава Совета директоров ПАО «Аэрофлот» остальные члены Совета директоров были заново переизбраны.

Система корпоративного управления
продолжение

Состав Совета директоров

по состоянию на 31 декабря 2019 года



**Дитрих
Евгений Иванович**

Председатель Совета директоров,
неисполнительный директор

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2018 года.

Родился в 1973 году.

В 1996 году окончил Московский инженерно-физический институт по специальности «прикладная математика», в 1999 году – Высшую школу приватизации по специальности «юриспруденция».

С 1995 по 1998 год – советник, заместитель начальника, начальник отдела Государственного комитета Российской Федерации по управлению государственным имуществом Российской Федерации.

С 1998 по 2004 год – начальник отдела, заместитель руководителя Департамента нормативно-методического обеспечения Министерства имущественных отношений Российской Федерации.

В 2004 году – заместитель директора Департамента Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации.

С 2005 по 2012 год – заместитель руководителя Федерального дорожного агентства.

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2009 года.

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 «Севзапметаллургомонтаж».

С 1987 года – зам. начальника Главка «Главленинградинжстрой».

С 1989 года – президент российско-американского СП «ДиалогИнвест».

С 1993 года – председатель правления банка «Россия».

С 2012 по 2015 год – заместитель директора Департамента промышленности и инфраструктуры Правительства Российской Федерации.

В 2015 году – руководитель Федеральной службы по надзору в сфере транспорта.

С 14 октября 2015 года по 17 мая 2018 года – первый заместитель Министра транспорта Российской Федерации.

С 18 мая 2018 года – Министр транспорта Российской Федерации.

Действительный государственный советник Российской Федерации 1-го класса.

Награжден орденом Почета, в 2017 году – благодарностью Президента Российской Федерации, благодарностью Правительства Российской Федерации, нагрудным знаком «Почетный работник транспорта России», другими ведомственными наградами.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

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 – председатель Правления, генеральный директор ПАО «Аэрофлот».

Награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени, орденом Александра Невского, орденом Почета, орденом Дружбы, имеет благодарность Президента Российской Федерации, медали, ведомственные награды.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,121%.



**Полубояринов
Михаил Игоревич**

Заместитель председателя Совета директоров,
неисполнительный директор

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2017 года.

Родился в 1966 году.

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».

Является членом советов директоров ЗАО «Лидер», член наблюдательного совета АО «ДОМ.РФ».

С 1990 по 1999 год – главный бухгалтер, финансовый директор во Внешнеэкономическом обществе «Автоимпорт».

С 2000 по 2009 год – главный бухгалтер, заместитель генерального директора в ОАО «Аэрофлот».

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2019 года.

Родился в 1976 году.

С сентября 2012 года указом мэра Москвы назначен на должность заместителя мэра Москвы в Правительстве Москвы, руководителя Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы.

В 2007 году окончил ГОУ ВПО «Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова» по специальности «финансы и кредит», в 2012 году окончил НОУ ВПО «Международный юридический институт» по специальности «менеджмент организации». В 2016 году прошел обучение в автономной коммерческой организации дополнительного профессионального образования «Институт международных стандартов учета и управления» по программе «Охрана труда в организации».

С декабря 2011 года – руководитель Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы.



**Ликсутов
Максим Станиславович**

Неисполнительный директор

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2019 года.

Родился в 1976 году.

С сентября 2012 года указом мэра Москвы назначен на должность заместителя мэра Москвы в Правительстве Москвы, руководителя Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы.

В 2007 году окончил ГОУ ВПО «Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова» по специальности «финансы и кредит», в 2012 году окончил НОУ ВПО «Международный юридический институт» по специальности «менеджмент организации». В 2016 году прошел обучение в автономной коммерческой организации дополнительного профессионального образования «Институт международных стандартов учета и управления» по программе «Охрана труда в организации».

С декабря 2011 года – руководитель Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы.

С 2009 по 2020 год – директор департамента инфраструктуры, заместитель председателя «ВЭБ.РФ», первый заместитель председателя Государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ».

С 2020 года – генеральный директор ПАО «Государственная транспортная лизинговая компания».

Присвоено звание «Заслуженный экономист России», награжден Почетной грамотой Министерства транспорта Российской Федерации. За большой вклад в подготовку и проведение XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи награжден орденом Почета.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

С апреля 2011 года занимал пост советника Мэра Москвы по вопросам транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы.

В 2009–2010 годах занимал должность генерального директора ООО «Аэроэкспресс».

В 2001–2011 годах – являлся членом совета директоров ООО «ТрансГрупп АС».

Имеет награды и благодарности: 2013 год – почетный работник транспорта Российской Федерации, 2016 год – благодарность председателя Государственной Думы Российской Федерации, 2017 год – орден Дружбы, 2018 год – Почетная грамота Президента Российской Федерации, 2018 год – Почетная грамота Федерального казначейства.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

Система корпоративного управления
продолжение

01

02

03

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

04

ПАО «Аэрофлот»



**Каменской
Игорь Александрович**

Независимый директор
Руководитель Комитета по стратегии,
член Комитета по аудиту, член Комитета
по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2014 года.

Родился в 1968 году.

В 1993 году окончил Московский государственный педагогический институт по специальности «русский язык и литература».

С 2014 года управляющий директор ООО «Ренессанс Брокер».

С 2009 по 2014 год – председатель совета директоров ООО «Ренессанс Капитал».

С 2002 по 2009 год – член Совета Федерации, заместитель председателя комитета при Совете Федерации Российской Федерации.

С 2000 по 2002 год – советник председателя Государственной Думы Российской Федерации.

В 1999 году – вице-президент ЗАО АКБ «Росбанк».

С 1992 по 1998 год – вице-президент ТОО «Союзконтракт».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



**Галушка
Александр Сергеевич**

Неисполнительный директор
Член Комитета по кадрам и вознаграждениям,
член Комитета по стратегии Совета директоров

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2019 года.

Родился в 1975 году.

В 1997 году окончил экономический факультет Московского государственного социального университета (МГСУ).

Окончил Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова по специальности «профессиональная оценка и экспертиза объектов и прав собственности»; по специальности «оценка стоимости предприятий (бизнеса)».

Окончил Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации – «Программа подготовки высшего уровня резерва управленческих кадров»; прошел стажировку в Эдинбургском университете (Великобритания), защитил проектную работу по теме: «Стратегия народосбережения и развития человеческого потенциала Российской Федерации до 2050 года».

С 19.07.2019 назначен на должность советника Международного конгресса промышленников и предпринимателей.

С июня 2019 – член наблюдательного совета АО «Россельхозбанк».

С 2013 по 2018 год – министр Российской Федерации по развитию Дальнего Востока.

В 2013 году – в ходе выборов мэра Москвы кандидат Сергея Собянина в Совет Федерации.

В 2013 году – сопредседатель Центрального штаба Общероссийского народного фронта.

В 2012 году – профессор университета «Высшая школа экономики».

С 2010 по 2013 год – президент Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», член наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив и ряда советов при Президенте Российской Федерации: по экономике; модернизации и инновационному развитию; национальным проектам и демографическому развитию.

С 1996 по 2013 год занимался предпринимательской, общественной, преподавательской деятельностью.

Награжден орденом Почета за большой вклад в социально-экономическое развитие Дальнего Востока, медалью Столыпина I степени за заслуги в решении стратегических задач социально-экономического развития страны и многолетний добросовестный труд, благодарностью Президента Российской Федерации за активное участие в экспертно-аналитическом обеспечении деятельности Президента Российской Федерации, Почетной грамотой Правительства Российской Федерации за большой личный вклад в решение задач модернизации экономики России, благодарностями Правительства Российской Федерации за большой вклад в разработку дорожных карт национальной предпринимательской инициативы и создание благоприятного инвестиционного климата в Российской Федерации; за подготовку налоговой части Стратегии-2020 и руководство Правительственной рабочей группой «Налоговая политика»; за большой личный вклад в становление и развитие оценочной деятельности в Российской Федерации.

Награжден орденом Святого равноапостольного великого князя Владимира III степени. Имеет многочисленные ведомственные награды.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

01

02

03

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

04

ПАО «Аэрофлот»



**Песков
Дмитрий Николаевич**

Неисполнительный директор
Член Комитета по кадрам и вознаграждениям,
член Комитета по стратегии Совета директоров

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2014 года.

Родился в 1975 году.

В 1998 году окончил Воронежский государственный университет. В 1999 году окончил магистратуру факультета политических наук Московской школы социальных и экономических наук и UM-Манчестер (University of Manchester).

Является членом Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации, членом совета директоров ОАО «РВК».

С 2011 года – директор направления «Молодые профессионалы» АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов».

С 2009 года – начальник управления стратегических разработок ГАО «ВВЦ».

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.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



**Сидоров
Василий Васильевич**

Независимый директор
Руководитель Комитета по аудиту,
член Комитета по кадрам и вознаграждениям,
член Комитета по стратегии Совета директоров

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2013 года.

Родился в 1971 году.

В 1993 году окончил МГИМО (У) МИД России по специальности «международное публичное право» и Школу бизнеса Уортона Пенсильванского университета по специальности «финансы».

С 2012 года занимает должность генерального директора ООО «АРИДА».

С 2019 октября года – член совета директоров АО «Почта России».

С 2018 ноября года – член совета директоров АО «АС Рус Медиа» (издатель российского Forbes).

С 2012 по 2018 год – член совета директоров ОАО «РЖД».

С 2010 по 2017 год – управляющий партнер Euroatlantic Investments Ltd.

С 2006 по 2010 год – совладелец группы компаний «Телеком-Экспресс».

С 2003 по 2006 год – президент ОАО «МТС».

С 2000 по 2003 год – первый вице-президент ЗАО «Система Телеком».

С 1997 по 2000 год – заместитель генерального директора ОАО «Связьинвест».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

Система корпоративного управления
продолжение

01

02

03

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

04

ПАО «Аэрофлот»



**Слюсарь
Юрий Борисович**

Неисполнительный директор
Член Комитета по стратегии Совета директоров

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2015 года.

Родился в 1974 году.

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.

С января 2015 года занимает должность генерального директора ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация».

В 2012 году назначен заместителем министра промышленности и торговли Российской Федерации.

В 2010 году – директор департамента авиационной промышленности Минпромторга России.

В 2009 году назначен помощником министра промышленности и торговли Российской Федерации.

С 2003 года – коммерческий директор ОАО «РОСТВЕРТОЛ», г. Ростов-на-Дону.

До 2003 года работал в коммерческих структурах.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



**Соколов
Максим Юрьевич**

Неисполнительный директор
Руководитель Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегии Совета директоров

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2018 года.

Родился в 1968 году.

В 1991 году окончил экономический факультет Санкт-Петербургского государственного университета по специальности «политическая экономия». Кандидат экономических наук.

С 1991 по 1993 год – преподаватель экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета.

С 1992 по 1993 год – коммерческий агент АОЗТ «Фрези Грант».

С 1993 по 1999 год – генеральный директор ЗАО «Росси». С 1999 по 2004 год – генеральный директор ООО «Корпорация С».

С 2004 по 2009 год – председатель комитета по инвестициям и стратегическим проектам Правительства Санкт-Петербурга.

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.

С 2012 по 2018 год – министр транспорта Российской Федерации.

С 2018 по 2019 генеральный директор, председатель Правления и член совета директоров ПАО «Группа ЛСР».

С 2018 года – член совета директоров АО «Зарубежнефть» и ПАО «Транснефть».

С декабря 2019 года – вице-губернатор Санкт-Петербурга.

Действительный государственный советник Российской Федерации 2-го класса.

Награжден: орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени, 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».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



**Чемезов
Сергей Викторович**

Неисполнительный директор

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2011 года.

Родился в 1952 году.

Окончил Иркутский институт народного хозяйства и высшие курсы Военной академии Генерального штаба Вооруженных сил Российской Федерации. Доктор экономических наук, профессор, действительный член Академии военных наук.

Член совета директоров АО «АКБ «Международный финансовый клуб». Член наблюдательного совета Госкорпорации «Ростех».

С декабря 2007 года занимает должность генерального директора Госкорпорации «Ростех».

С декабря 2007 года занимает должность генерального директора госкорпорации «Ростех».

С 2004 по 2007 год – генеральный директор ФГУП «Рособоронэкспорт».

С 2001 по 2004 год – первый заместитель генерального директора ФГУП «Рособоронэкспорт».

С 1999 по 2001 год – генеральный директор ФГУП «Промэкспорт».

Исполнительный секретарь Совета директоров



**Мелёхин
Алексей Владимирович**

Исполнительный секретарь Совета директоров

Родился в 1977 году.

В 2001 году окончил Институт экономики и предпринимательства. Защитил кандидатскую диссертацию в Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.

В ПАО «Аэрофлот» работает с 1998 года. Прошел путь от юриста группы подготовки и систематизации правовых актов администрации Компании до директора департамента корпоративного управления.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

01

02

03

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

04

ПАО «Аэрофлот»

С 1996 по 1999 год – начальник управления внешнеэкономических связей управления делами Президента Российской Федерации.

С 1988 по 1996 год – заместитель генерального директора внешнеторгового объединения «Совинтерспорт».

С 1980 года работал в экспериментально-промышленном объединении «Луч», с 1983 по 1988 год возглавлял его представительство в ГДР.

Трудовую деятельность начал в Иркутском научно-исследовательском институте редких и цветных металлов.

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.

Награжден высокими государственными наградами, является лауреатом многочисленных престижных премий.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

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.

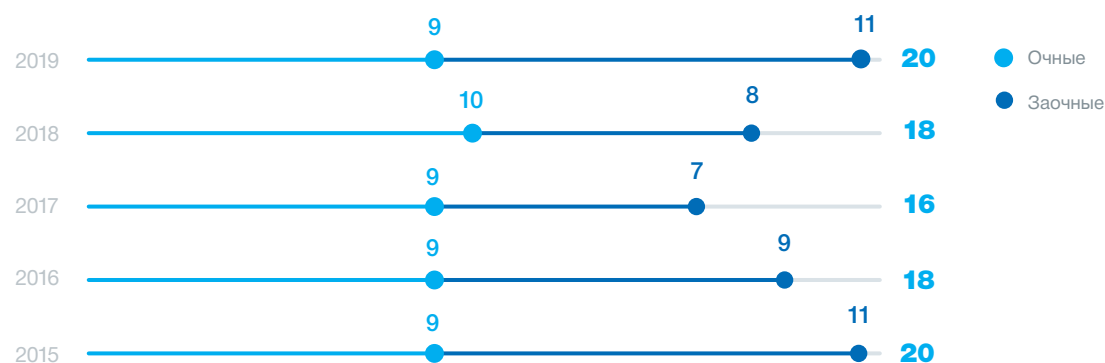
Порядок работы исполнительного секретаря Совета директоров регламентируется Положением об исполнительном секретаре Совета директоров и Аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Функции и полномочия, закрепленные за исполнительным секретарем, выполняющим функции корпоративного секретаря, соответствуют рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления.

Отчет о деятельности Совета директоров в 2019 году

В 2019 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» провел 20 заседаний, в том числе девять в очной форме и 11 в форме заочного голосования, на которых было рассмотрено более 170 вопросов и принято около 400 решений.

Количество заседаний Совета директоров



Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и его комитетов в 2019 году

Член Совета директоров	Статус	Совет директоров	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по стратегии
Дитрих Е. И.	Председатель Совета директоров	20(11)/20			
Воеводин М. В.*	Неисполнительный директор	12(10)/12		4(1)/4	7(1)/7
Галушка А. С.**	Неисполнительный директор	8(3)/8		4(1)/4	4/4
Каменской И. А.	Независимый директор	20(11)/20	12(1)/12	9(2)/9	11(1)/11
Ликсутов М. С.**	Неисполнительный директор	8(4)/8			
Пахомов Р. В.*	Неисполнительный директор	12(8)/12	7(1)/7		7(1)/7
Песков Д. Н.	Неисполнительный директор	20(12)/20		5(2)/5	11(3)/11
Полубояринов М. И.	Неисполнительный директор	20(12)/20			
Савельев В. Г.	Исполнительный директор	20(11)/20			
Сидоров В. В.	Независимый директор	20(11)/20	12(1)/12	9(2)/9	11(1)/11
Слюсарь Ю. Б.	Неисполнительный директор	20(14)/20			11(11)/11
Соколов М. Ю.	Неисполнительный директор***	20(11)/20	5/5	5(1)/5	11(2)/11
Чемезов С. В.	Неисполнительный директор	20(15)/20			

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 25 июня 2019 года.

** Член Совета директоров с 25 июня 2019 года.

*** С августа по декабрь 2019 года – независимый директор.

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2019 году

Стратегия

- безопасность полетов;
- реализация Стратегии Группы «Аэрофлот»;
- реализация Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижение КПЭ;
- статус работы в отношении стратегических партнерств;
- реализация Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»;
- развитие информационных технологий;
- реализация маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот»;
- развитие сервиса;

Финансы

- годовая бухгалтерская отчетность, в том числе отчет о финансовых результатах;
- консолидированный бюджет;
- доклады аудиторов МСФО- и РСБУ-отчетности по результатам аудита;
- прогноз производственных показателей;
- неавиационные доходы;
- благотворительная и спонсорская деятельность;
- распределение прибыли, в том числе выплата дивидендов;
- закупочная деятельность;
- утверждение аудиторов отчетности по МСФО и по РСБУ;
- система управления рисками;
- рассмотрение отчета департамента внутреннего аудита;
- рассмотрение информации и заключения Ревизионной комиссии;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;

Корпоративное управление и кадры

- корпоративное управление в ПАО «Аэрофлот»;
- работа Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- частичное изменение состава Правления;
- система мотивации;
- дивиденды дочерних обществ;
- подготовка к проведению очередного годового Общего собрания акционеров;
- годовой отчет ПАО «Аэрофлот»;
- выплата вознаграждения членам Совета директоров, комитетов Совета директоров и Ревизионной комиссии;

Сделки

- сделки аренды воздушных судов;
- одобрение ряда сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Решения Совета директоров направлены на выполнение следующих приоритетных задач:

- обеспечение безопасности полетов;
- 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»;
- совершенствование производственной, финансово-экономической и коммерческой деятельности путем 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.

Комитеты Совета директоров

01

02

03

04

Для повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений, более подробного предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций при Совете директоров ПАО «Аэрофлот» функционируют три специализированных комитета:

- Комитет по аудиту,
- Комитет по кадрам и вознаграждениям,
- Комитет по стратегии.

Комитеты Совета директоров избираются Советом директоров и действуют в соответствии с положениями о комитетах, 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 2019 году комитетами Совета директоров было проведено 11 очных заседаний, в том числе совместных, и два в форме заочного голосования. 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 2019 году проведено 12 заседаний Комитета по аудиту, 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 2019 году:

- результаты исполнения консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот»;
- бюджет Группы «Аэрофлот» и ПАО «Аэрофлот»;
- 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;
- предоставление и реструктуризация займов;
- внутренние документы.

Состав Комитета (избран решением Совета директоров 8 августа 2019 года)

1. Сидоров Василий Васильевич – руководитель Комитета, независимый директор.
2. Каменской Игорь Александрович – независимый директор.
3. Соколов Максим Юрьевич – неисполнительный директор (с августа по декабрь 2019 года – независимый директор).

В состав Комитета по аудиту до 25 июня 2019 года входил Пахомов Роман Викторович.

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Комитет по кадрам и вознаграждениям способствует формированию кадровой политики, курирует вопросы организационной структуры Компании, подбора и оценки лиц, назначаемых в органы управления Компании, определения размера их вознаграждений, системы оплаты труда.

В 2019 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.

- 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»;
- организационная структура Компании;
- рассмотрение предложений и подготовка рекомендаций по кандидатурам представителей государства для выдвижения в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Аэрофлот» на 2020–2021 корпоративный год;
- рассмотрение кандидатов в Совет директоров Компании на предмет соответствия критериям независимости;
- внутренние документы.

1. Соколов Максим Юрьевич – руководитель Комитета, неисполнительный директор (с августа по декабрь 2019 года – независимый директор).
2. Каменской Игорь Александрович – независимый директор.
3. Сидоров Василий Васильевич – независимый директор.
4. Галушка Александр Сергеевич – неисполнительный директор.
5. Песков Дмитрий Николаевич – неисполнительный директор.

В состав Комитета по кадрам и вознаграждениям до 25 июня 2019 года входил Воеводин Михаил Викторович.

01

02

03

04

Комитет по стратегии

Комитет по стратегии образован в целях подготовки рекомендаций и предложений Совету директоров, направленных на повышение эффективности деятельности Компании и ее стратегии на долгосрочную перспективу.

В 2019 году проведено 11 заседаний Комитета по стратегии, 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.

- реализация и актуализация Стратегии и Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- реализация маркетинговой стратегии;
- стратегия развития информационных технологий;
- развитие дочерних авиакомпаний;
- итоги исполнения Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»;
- формирование парка воздушных судов;
- внутренние документы.

1. Каменской Игорь Александрович – руководитель Комитета, независимый директор.
2. Соколов Максим Юрьевич – неисполнительный директор (с августа по декабрь 2019 года – независимый директор).
3. Сидоров Василий Васильевич – независимый директор.
4. Песков Дмитрий Николаевич – неисполнительный директор.
5. Галушка Александр Сергеевич – неисполнительный директор.
6. Слюсарь Юрий Борисович – неисполнительный директор.
7. Панов Андрей Алексеевич – заместитель генерального директора по стратегии, сервису и маркетингу.
8. Чиханчин Андрей Юрьевич – член Правления, заместитель генерального директора по коммерции и финансам.
9. Пахомов Роман Викторович – генеральный директор ООО «Авиакапитал-Сервис».
10. Столяров Евгений Михайлович – директор департамента имущественных отношений и территориального планирования Минтранса России.

В состав Комитета по стратегии до 25 июня 2019 года входил Воеводин Михаил Викторович, член Совета директоров; до 8 августа 2019 года – Зингман Вадим Яковлевич, заместитель генерального директора по работе с клиентами.

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 отчетном периоде в составе Правления ПАО «Аэрофлот» произошли следующие изменения:
→ с 8 августа 2019 года из состава Правления выбыл Зингман Вадим Яковлевич – заместитель генерального директора по работе с клиентами;
→ количественный состав Правления был сокращен до девяти человек.

В отчетном периоде сделок с акциями ПАО «Аэрофлот» члены Правления не совершали.

Состав Правления ПАО «Аэрофлот»

по состоянию на 31 декабря 2019 года



Савельев Виталий Геннадьевич

Председатель Правления, генеральный директор

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.
Награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени, орденом Александра Невского, орденом Почета, орденом Дружбы, имеет благодарность Президента Российской Федерации, медали, ведомственные награды.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,121%.



Антонов Владимир Николаевич

Первый заместитель генерального директора по производству

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.
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.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,000425%.



Авилов Василий Николаевич

Заместитель генерального директора по административному управлению

Родился в 1954 году.
Окончил Высшее военно-морское инженерное училище 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.
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.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,0000002%.

Система корпоративного управления
продолжение



**Александров
Владимир Борисович**

Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам

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».
Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, отмечен благодарностью министра транспорта Российской Федерации.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



**Богданов
Кирилл Игоревич**

Заместитель генерального директора по информационным технологиям

Родился в 1963 году.
Окончил Ленинградский политехнический институт.
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».
В 2002 году занимал должность начальника департамента автоматизации, информатизации, телекоммуникаций ОАО «Газпром».
С 2002 по 2004 год – советник вице-президента ООО «Объединенная компания ГРОС».
С 2004 по 2007 год – исполнительный директор ЗАО «Рамакс Интернейшнл».
С 2007 по 2009 год – директор департамента развития и контроля, бизнес-единица «Телекоммуникационные активы» в ОАО АФК «Система».
Имеет 27 авторских патентов на разработки в области информационных технологий.
С 2009 года работает в ПАО «Аэрофлот».
Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, отмечен благодарностью Президента Российской Федерации, награжден медалью Петра Губонина.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



**Матвеев
Георгий Николаевич**

Директор департамента управления безопасностью полетов

Родился в 1953 году.
Окончил Академию гражданской авиации. Кандидат технических наук.
С 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 авиалинияс».
С 1998 по 2001 год – пилот, КВС В737, 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.
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.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



**Парахин
Игорь Викторович**

Заместитель генерального директора – технический директор

Родился в 1961 году.
Окончил Московский институт инженеров гражданской авиации.
С 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».
Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, отмечен благодарностью Президента Российской Федерации.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,000007%.



**Чалик
Игорь Петрович**

Заместитель генерального директора – летный директор

Родился в 1957 году.
Окончил Актюбинское высшее летное училище гражданской авиации.
После окончания училища был распределен на 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».
Присвоено почетное звание «Заслуженный пилот Российской Федерации», награжден медалью Нестерова и другими наградами различных министерств и ведомств.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» – 0,000117%.



**Чиханчин
Андрей Юрьевич**

Заместитель генерального директора по коммерции и финансам

Родился в 1982 году.
В 2004 году окончил Академию бюджета и казначейства Министерства финансов Российской Федерации. 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.
Имеет благодарность министра транспорта Российской Федерации.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

Деятельность Правления в 2019 году

В целях подготовки рекомендаций и предложений Правлению, направленных на повышение эффективности деятельности Компании, в ПАО «Аэрофлот» функционирует ряд коллегиальных совещательных органов:

- **Комитет по финансам и инвестициям**
Вопросы планирования и рационального использования финансовых ресурсов, включая вопросы бюджетирования, инвестиций, сделок M&A и управления рисками.
- **Комитет по инновационному развитию**
Вопросы внедрения, оценки инновационных решений, вопросы в рамках управления правами на результаты интеллектуальной деятельности.
- **Комитет по цифровым технологиям**
Анализ стратегических направлений и проектов в области развития цифровых технологий, в том числе проектов информационной безопасности.
- **Комитет по доходным договорам**
Вопросы обеспечения экономической эффективности заключаемых доходных договоров (агентские соглашения о продаже пассажирских перевозок).

В 2019 году состоялось 40 заседаний Правления ПАО «Аэрофлот», из которых 17 проведено путем опроса членов Правления.

На заседаниях было рассмотрено более 300 вопросов текущей деятельности Компании, в том числе:

- безопасность полетов;
- развитие сети маршрутов;
- развитие парка воздушных судов;
- развитие информационных технологий;
- развитие сервиса;
- пунктуальность выполнения расписания;
- реализация Стратегии развития, Долгосрочной программы развития, Программы инновационного развития;
- консолидированный бюджет Группы «Аэрофлот»;
- оказание благотворительной помощи ряду организаций;
- вопросы спонсорской поддержки и сотрудничества.

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 вознаграждения, а также на взаимосвязку долгосрочных интересов акционеров и руководства Компании. Инструментом краткосрочной мотивации являются квартальное и годовое вознаграждение, долгосрочной мотивации – выплаты, основанные на выполнении стратегических целей ПАО «Аэрофлот» и предусмотренные действующими программами долгосрочной мотивации членов Совета директоров, а также менеджмента Компании.

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» 25 июня 2019 года.

Система вознаграждений членов Совета директоров складывается из фиксированной части и долгосрочной программы мотивации (переменной части). Фиксированная часть вознаграждения зависит от активности участия членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 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 достижения стратегических целей ПАО «Аэрофлот»

и выполнения задач, установленных Стратегией Группы «Аэрофлот» до 2023 года и Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот» на 2019–2023 годы.

Целью Долгосрочной программы мотивации членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (далее – ДГПМ) на период с 1 января 2019 года по 31 декабря 2020 года является объединение интересов Компании и ее акционеров с интересами членов Совета директоров путем наделяния членов Совета директоров, как участников ДГПМ, правом на денежную премию, находящуюся в прямой зависимости от достижения стратегических целей и выполнения задач, установленных Стратегией Группы «Аэрофлот» до 2023 года и Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот» на 2019–2023 годы.

В основе долгосрочной программы мотивации 2019–2020 годов лежит обеспечение выполнения на целевом уровне следующих показателей:

- пассажиропоток по Группе «Аэрофлот»;
- доля международного трансфера в общем пассажиропотоке Группы «Аэрофлот»;
- доходность перевозок (RASK) по Группе «Аэрофлот».

Долгосрочная программа мотивации предусматривает два периода:

- промежуточный период – продолжительностью один календарный год с 1 января по 31 декабря 2019 года;
- период действия ДГПМ – продолжительностью два календарных года с 1 января 2019 года по 31 декабря 2020 года.

Порядок выплаты вознаграждения:

- 2/3 вознаграждения за промежуточный период выплачивается в срок не более 30 календарных дней с даты проведения Общего собрания акционеров, принявшего решение о выплате;

- 1/3 откладывается до окончания периода действия ДГПМ и формирует часть итогового вознаграждения по ДГПМ, определенного с учетом результатов выполнения показателей ДГПМ по итогам периода действия ДГПМ.

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» 28 ноября 2019 года Советом директоров Компании была утверждена долгосрочная программа мотивации на период 2019–2020 годов. В программу включены генеральный директор, члены Правления, заместители генерального директора, директора департаментов, главный бухгалтер и иные работники Компании на основании решения генерального директора.

Система корпоративного управления
продолжение

01

В основе долгосрочной программы мотивации менеджмента 2019–2020 годов лежат следующие показатели: пассажиропоток по Группе «Аэрофлот», доля международного трансфера в общем пассажиропотоке Группы «Аэрофлот», развитие региональных перевозок.

02

Долгосрочная программа мотивации предусматривает два периода:

- промежуточный период – продолжительностью один календарный год с 1 января по 31 декабря 2019 года;
- период действия ДПМ – продолжительностью два календарных года с 1 января 2019 года по 31 декабря 2020 года.

04

- Порядок выплаты вознаграждения:
- 2/3 вознаграждения за промежуточный период выплачивается в срок не более 60 календарных дней с даты утверждения Советом директоров итогов деятельности Компании за промежуточный период;
 - 1/3 откладывается до окончания периода действия ДПМ и формирует часть итогового вознаграждения по ДПМ, определенного с учетом результатов выполнения показателей ДПМ по итогам периода действия ДПМ.

Вознаграждение членов Правления ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2019 году

Вид вознаграждения	Сумма, руб.
Заработная плата и дополнительные компенсации	434 388 747
Премии	240 753 901
ИТОГО	675 142 648

Вознаграждение Совета директоров и Правления в 2019 году

Годовым Общим собранием акционеров 25 июня 2019 года принято решение о выплате вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Фактический размер вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по итогам завершения Долгосрочной программы мотивации за период с 1 января 2016 года по 30 сентября 2018 года составил 186 381 100 руб.

Фактический размер персональных выплат фиксированного вознаграждения для членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по Положению о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» за период с 1 июля 2018 года по 30 июня 2019 года составил 76 198 909 руб.

Размер вознаграждения (заработная плата, дополнительные компенсации и премии), выплаченного членам Правления ПАО «Аэрофлот», в 2019 году составил 675 142 648 руб. (в 2018 году общее вознаграждение составило 1 428 162 020 руб. и включало выплаты по программе участия в прибыли, не осуществлявшиеся в отчетном году).

Вознаграждение членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» за период с 1 июля 2018 года по 30 июня 2019 года

Член Совета директоров	Сумма, руб.
Бергстром Л.	2 436 000
Воеводин М. В.	8 400 000
Германович А. А.	2 436 000
Каменской И. А.	10 380 000
Песков Д. Н.	7 596 000
Дитрих Е. И.	Не выплачивается
Полубояринов М. И.	7 080 000
Савельев В. Г.	Не выплачивается
Пахомов Р. В.	9 144 000
Сидоров В. В.	10 380 000
Соколов М. Ю.	5 256 000
Слюсарь Ю. Б.	7 090 909
Чемезов С. В.	6 000 000
ИТОГО	76 198 909

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.

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 функция внутреннего аудита осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», имеется подразделение внутренней должности внутреннего аудитора подконтрольной организации (в зависимости от масштабов бизнеса и присущих этому бизнесу рисков). Руководители подразделений внутреннего аудита подконтрольных организаций и внутренние аудиторы 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

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 Группы «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 Группе «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»;
- иные вопросы в соответствии с решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

01

02

03

04

Система корпоративного управления
продолжение

01

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 Группе «Аэрофлот».

02

03

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.

04

«Горячая линия»

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.

- «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.

Операционная поддержка функционирования «Горячей линии» осуществляется департаментом внутреннего аудита Компании. Департамент внутреннего аудита осуществляет сбор и анализ поступивших обращений, проводит служебные расследования и проверки, при необходимости привлекая к ним экспертов, рассматривает поступившие предложения по улучшению процедур внутреннего контроля, привлекая при необходимости другие структурные подразделения, осуществляет информирование заинтересованных сторон о результатах служебных расследований и проверок и готовит сводную отчетность Комитету по аудиту Совета директоров и генеральному директору ПАО «Аэрофлот».

Обращение по данным вопросам можно отправить на веб-сайте Компании в разделе «Обращение в авиакомпанию» aeroflot.ru/feedback

В 2019 году в рамках операционной поддержки функционирования «Горячей линии» департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» было проанализировано 373 поступивших обращения. Во всех необходимых случаях проведены служебные расследования и приняты меры, направленные на предотвращение правонарушений и усиление системы внутреннего контроля Группы «Аэрофлот».

Оценка Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внутреннего и внешнего аудита в 2019 году

Департамент внутреннего аудита Компании на регулярной основе предоставляет Комитету по аудиту Совета директоров отчетность о ходе исполнения плана работы, выполненных проверках, исполнении рекомендаций департамента, а также о функционировании системы конфиденциального информирования «Горячей линии».

Комитет по аудиту Совета директоров рассматривает также 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.

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.

Департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» завоевал национальную премию «Внутренний аудитор года» в номинациях:

- «Служба внутреннего аудита года»,
- «Руководитель службы внутреннего аудита года»,
- «Внутренний аудитор года».

Впервые в истории проведения премии представители одной компании стали победителями во всех ее номинациях. Награда учреждена Институтом внутренних аудиторов, ее организаторами являются РСПП и Московская биржа.

01

02

03

04

Система корпоративного управления
продолжение

01
02
03

В 2019 году в ПАО «Аэрофлот» в целях оптимизации процесса проведения аудита, а также соблюдения требований Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита были проведены следующие мероприятия:

- разработана и одобрена Комитетом по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот» Стратегия развития департамента внутреннего аудита на период 2020–2024 годов. В рамках данной стратегии сформулирована миссия, определены основные направления развития и цели, которые департамент ставит перед собой на ближайшие пять лет;
- разработана методология применения Agile-подхода к аудиторским проектам, в соответствии с которой применяется гибкий подход к планированию и проведению аудиторских проверок или консультационных проектов, обеспечивающий максимальную степень полезности достигнутого результата для руководства объекта аудита и (или) иных заинтересованных сторон. Все аудиторы успешно прошли обучение по применению данного подхода;
- разработана методология, определяющая подход к проведению непрерывных аудитов. В качестве пилотных проектов для ведения непрерывных аудитов выбран ряд ключевых бизнес-процессов Компании;
- осуществлена актуализация модели аудита, включающая переоценку рисков на основе произошедших изменений в Стратегии Компании, процессах, изменений карты рисков Компании, анализа статистики работы «Горячей линии», а также результатов проведенных внутренних аудитов;
- актуализирована карта гарантий и проведена оценка ключевых внутренних и внешних поставщиков гарантий. Данный инструмент позволил систематизировать процесс предоставления гарантий в ПАО «Аэрофлот», а также оптимизировать и расставить приоритеты в работе департамента внутреннего аудита на предстоящий период, снизив общие трудозатраты.

04

В 2019 году департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» полностью выполнил план работы, утвержденный Советом директоров Компании, включающий 77 мероприятий, в том числе:

- риск-ориентированные аудиты;
- аудиты подконтрольных организаций и обособленных структурных подразделений;
- операционная поддержка функционирования системы конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»;
- мероприятия по повышению эффективности деятельности департамента.

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 2019 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 2013–2019 годов, а также соблюдение Компанией действующего законодательства в 2019 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 2019 года. В заключении также изложены рекомендации, сделанные Ревизионной комиссией в отношении эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании и соблюдения законодательства.

Вознаграждение членов Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2019 году

Член Ревизионной комиссии	Сумма вознаграждения, руб.
Беликов И. В.	2 528 028
Никитина Е. С.	1 986 308
Сорокин М. В.	Не выплачивается
Убугунов С. И.	Не выплачивается
Шипилов В. П.	Не выплачивается
ИТОГО	4 514 336

Решением годового Общего собрания акционеров 25 июня 2019 года избран следующий состав Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»:

- Беликов Игорь Вячеславович – директор НП «Российский институт директоров», председатель Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»;
- Никитина Екатерина Сергеевна – заместитель исполнительного директора НКО «Фонд гражданского общества»;
- Сорокин Михаил Владимирович – начальник отдела управления Росимущества;
- Убугунов Сергей Ивстальевич – начальник отдела департамента Министерства транспорта Российской Федерации;
- Шипилов Василий Петрович – начальник отдела 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 2019 году составило 4 514 336 руб.

01
02
03

04

Система корпоративного управления
продолжение

01

Внешний аудит

02

03

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 2019 года утвердило аудитором бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2019 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ) ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит». Аудитором консолидированной финансовой отчетности за 2019 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 2 550 тыс. руб. (без НДС). Согласно договорам ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» оказывает услуги по аудиту промежуточной и годовой отчетности за 2019 год, а также консультационные услуги по вопросам бухгалтерского и налогового учета.

Общая стоимость аудиторских, сопутствующих аудиту и прочих услуг за 2019 год, оказанных международной сетью PricewaterhouseCoopers International Limited, составила 65 755 тыс. руб. (без НДС). Согласно договорам основными услугами, оказанными в 2019 году, являются обзорная проверка промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности по МСФО за три, шесть и девять месяцев 2019 года, аудиторская проверка консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2019 год, услуги по методологическому сопровождению, по информационному и консультационно-справочному обслуживанию, по оказанию методологических консультаций по вопросам, касающихся целевых процессов закупки прочих услуг, бюджетного контроля и верификации документов кредиторской задолженности, консультационные услуги в области налогообложения.

04

Противодействие коррупции, предотвращение и урегулирование конфликта 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.

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.

Документы по вопросам противодействия коррупции размещены на официальном сайте Компании в разделе «Противодействие коррупции»: aeroflot.ru/ru-ru/about/anticorruption

01

02

03

04

В 2019 году ПАО «Аэрофлот» в очередной раз задекларировало свое участие в Антикоррупционной хартии российского бизнеса, к которой Компания присоединилась в 2014 году (срок присоединения к Хартии продлен до 28 марта 2021 года). В 2019 году к Хартии присоединились отдельные компании Группы «Аэрофлот».

В Компании действует Антикоррупционная политика Группы Аэрофлот, разработанная и утвержденная Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 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.

В 2019 году Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждена новая редакция Кодекса корпоративной этики ПАО «Аэрофлот», объединившего в себе этические, нравственные нормы и правила поведения, принимаемые и разделяемые членами Совета директоров и работниками Компании, вне зависимости от занимаемой ими должности. Аналогичные кодексы корпоративной этики приняты компаниями Группы «Аэрофлот».

В ПАО «Аэрофлот» разработаны и утверждены иные антикоррупционные нормативные правовые документы, в том числе устанавливающие процедуру урегулирования конфликта интересов, включая порядок уведомления руководства о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, а также процедуру уведомления руководства обо всех случаях обращения к работникам каких-либо лиц в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений.

В рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» проводятся служебные расследования и проверки:

- по обращениям клиентов, партнеров по бизнесу и иных лиц, поступающим через систему конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»;
- по уведомлениям работников ПАО «Аэрофлот» об обращении к ним в целях попытки склонения к совершению коррупционных правонарушений;
- по обращениям, в том числе анонимным, поступающим по каналу обратной связи «Обращения о фактах коррупции» на официальном сайте Компании: aeroflot.ru/feedback.

Система корпоративного управления
продолжение

01

В соответствии с Национальным планом противодействия коррупции на 2018–2020 годы (утвержден Указом Президента Российской Федерации от 29 июня 2018 года № 378):

- обеспечивается реализация требований законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции, касающихся предотвращения и урегулирования конфликта интересов;
- принимаются меры по информированию общественности о проводимой в ПАО «Аэрофлот» антикоррупционной работе;
- обеспечивается участие работников ПАО «Аэрофлот» в научно-практических конференциях и иных мероприятиях по вопросам реализации государственной политики в области противодействия коррупции, проводимых Правительством Российской Федерации, Генеральной прокуратурой Российской Федерации, Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, иными заинтересованными федеральными органами и организациями;
- проводится обучение руководителей высшего звена по образовательным программам в области противодействия коррупции;
- обеспечивается ежегодное повышение квалификации работников, в должностные обязанности которых входит участие в противодействии коррупции.

Осуществляется взаимодействие с правоохранительными и иными государственными органами по вопросам организации антикоррупционной работы в ПАО «Аэрофлот».

В Компании разработан комплекс просветительских мер, направленных на популяризацию антикоррупционных стандартов, формирование у работников Компании нетерпимости к коррупционному поведению, а также разъяснение работникам запретов, ограничений и требований, установленных антикоррупционным законодательством и локальными нормативными актами Компании. Особое внимание уделяется вопросам предупреждения совершения работниками ПАО «Аэрофлот» коррупционных правонарушений, связанных с передачей, предложением или обещанием от имени и в интересах ПАО «Аэрофлот» государственным служащим денег, подарков, ценных бумаг, иного имущества, оказания им или их аффилированным лицам услуг имущественного характера, предоставления имущественных прав за совершение данным государственным служащим в интересах ПАО «Аэрофлот» действий (бездействия), связанных с занимаемым им служебным положением.

Компания также информирует контрагентов о программах, стандартах поведения, процедурах и правилах, направленных на противодействие коррупции. Во все договоры, соглашения и контракты с контрагентами Компании включается раздел «Антикоррупционная оговорка».

ПАО «Аэрофлот» отказывается от стимулирования работников контрагентов какими-либо способами, ставящими их в определенную зависимость и направленными на обеспечение выполнения этими работниками контрагента каких-либо действий в пользу Компании, в том числе путем предоставления денежных сумм, подарков, безвозмездного выполнения в его интересах работ (услуг) и другими способами.

Структурными подразделениями проводится комплексная работа по выявлению и оценке коррупционных рисков.

Предотвращение и урегулирование конфликта интересов

Функции антикоррупционного 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 2019 году в ПАО «Аэрофлот» приняты дополнительные меры по реализации требований законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции, касающиеся предотвращения и урегулирования конфликта интересов.

В целях формирования единообразного понимания работниками Компании порядка и способов урегулирования конфликта интересов утверждено Положение об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот», в котором определены базовые принципы, порядок выявления, предотвращения и урегулирования конфликта интересов, утверждена форма декларации конфликта интересов работника.

Правовые нормы, направленные на предотвращение и урегулирование конфликтов интересов, нашли отражение в ряде ключевых нормативных правовых документов Компании, таких как Положение о Совете директоров, Кодексе корпоративной этики, Положении о закупке товаров, работ и услуг, а также иные документы, регулирующие закупочную деятельность и другие бизнес-процессы.

Ситуации, при которых прямая или косвенная личная заинтересованность работников влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное выполнение ими должностных обязанностей (конфликт интересов), выявляются как в ходе добросовестного уведомления работниками руководства о таких ситуациях, так и в ходе внутренних проверок, принятия мер реагирования на обращения работников ПАО «Аэрофлот», контрагентов, партнеров и иных лиц, проверок благонадежности и деловой репутации контрагентов.

01

02

03

04

В Компании 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. В функционал Комиссии входит:

- рассмотрение результатов служебных расследований по коррупционным правонарушениям и согласование предложений о мерах по привлечению виновных лиц к ответственности;
- защита работников ПАО «Аэрофлот» в связи с сообщением о фактах коррупции, потенциальном/реальном конфликте интересов;
- рассмотрение вопросов, связанных с соблюдением требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот», а также мерах ответственности за несоблюдение соответствующих требований;
- рассмотрение Программы по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот», предложений по ее корректировке, а также отчетов о реализации;
- выработка рекомендаций по формированию и изменению нормативных документов, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот».

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).

Информация о ПАО «Аэрофлот» оперативно доводится до максимально широкого круга лиц путем размещения соответствующих сообщений, пресс-релизов на странице ПАО «Аэрофлот» в ленте новостей, обновляемой в режиме реального времени: disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126; на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» в разделе «Акционерам и инвесторам»: ir.aeroflot.ru.

Дополнительные сведения о раскрытии информации приведены в разделе «Информация для акционеров и инвесторов» годового отчета.

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.

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»;
- Положение 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».

Управление рисками

Система управления рисками

Политика Группы «Аэрофлот» в области управления рисками, включая коррупционные риски, направлена на развитие комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, воздействующие на Компанию, оценивать их существенность и принимать меры по минимизации как в части вероятности реализации рисков, так и в части ущерба от реализации рисков.

Управление рисками в Группе «Аэрофлот» регулируется Положением о системе управления рисками Группы Аэрофлот, утвержденным в 2015 году и актуализированным в 2017 году.

В документе определены основы единой методологии оценки и управления рисками: цели, задачи, принципы организации и функционирования корпоративной системы управления рисками (КСУР), подходы и принципы к распределению прав, обязанностей и ответственности участников системы управления рисками ПАО «Аэрофлот», а также его подконтрольных организаций.

Структурные подразделения Компании совместно с департаментом управления рисками проводят комплексную работу по выявлению и оценке рисков, составляют реестр и карту рисков, Советом директоров ПАО «Аэрофлот» рассматриваются и утверждаются реестр рисков, карта рисков, 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 и их безопасности.

Управление рисками, включая коррупционные риски, осуществляется на всех уровнях управления, а также по всем функциональным и проектным направлениям. Функции управления рисками распределены между Советом директоров и Комитетом по аудиту, 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 подразделениями Компании и в установленном порядке подконтрольными организациями;
- подготовка и информирование Совета директоров и исполнительных органов Компании об эффективности процесса управления рисками.

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 рамках КСУР организовано эффективное взаимодействие департамента управления рисками с риск-координаторами во всех структурных подразделениях

и подконтрольных организациях ПАО «Аэрофлот». В рамках Группы «Аэрофлот» регулярно проводятся мероприятия по обучению работников в области управления рисками. Идентификация и анализ выявляемых рисков осуществляются с вовлечением в процесс работников профильных подразделений. За счет применения риск-ориентированного подхода достигается повышение общего уровня корпоративной культуры риск-менеджмента и эффективность функционирования КСУР в целом. Деятельность системы управления рисками и внутреннего контроля регулируется Положением о системе управления рисками Группы «Аэрофлот».

Участники, их функции, ответственность и взаимодействие в рамках корпоративной системы управления рисками

Общее собрание акционеров

Принятие решений, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров.

Совет директоров

- определение основных параметров КСУР (цели, задачи, принципы функционирования, архитектура, уровень риск-аппетита и другое);
- управление рисками, отнесенными к компетенции Совета директоров;
- принятие решений об обеспечении участников КСУР необходимыми ресурсами;
- оценка эффективности КСУР;
- утверждение реестра и карты рисков.

Менеджмент

- 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.

Исполнители

- исполнение процедур по управлению рисками, мониторинг их эффективности и непрерывное улучшение;
- принятие решений по управлению рисками, отнесенных к уровню исполнителей.

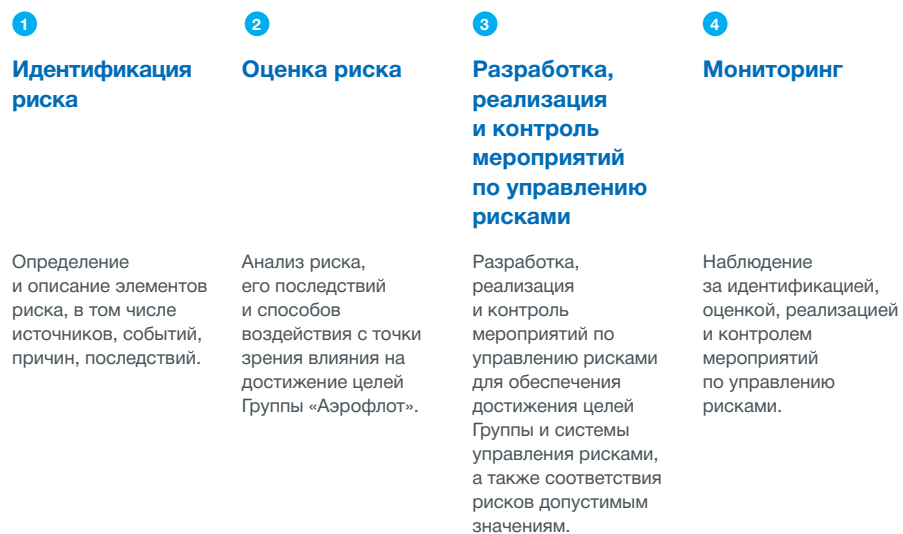
Развитие системы управления рисками

В рамках развития комплексного управления рисками в 2019 году в Группе «Аэрофлот» реализован ряд мероприятий, в том числе:

- актуализация реестра рисков Группы «Аэрофлот» с учетом анализа информации о реализовавшихся рисках;
- разработка декларации риск-аппетита Группы «Аэрофлот» на 2020 год;
- обучение работников компаний Группы «Аэрофлот»;
- внедрение в корпоративную систему управления рисками отдельных моделей денежной оценки операционных рисков;
- внутренний аудит эффективности организации корпоративной системы управления рисками.

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 внутренних аудитов. Оперативный контроль за надежностью и эффективностью КСУР осуществляется департаментом управления рисками. Менеджменту, Комитету по аудиту Совета директоров и Совету директоров регулярно предоставляются отчеты по рискам.

Схема управления рисками



Основные риски и действия по управлению рисками

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ		
Рыночные риски	Риски возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей Компании (финансовых, операционных, стратегических и др.), обусловленных изменениями валютных курсов, цен закупаемых товаров, процентных ставок.	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 на авиатопливо и курсы валют.
Кредитный риск	Риск убытков, обусловленный неисполнением контрагентом-дебитором своих финансовых обязательств в отношении компаний Группы «Аэрофлот».	Для управления кредитным риском используется системный подход, направленный на предотвращение реализации риска и минимизацию финансовых потерь при его реализации. Данные мероприятия включают в себя: <ul style="list-style-type: none"> → требование финансового обеспечения по договорам оказания услуг, предусматривающим отсрочку платежа; → лимитирование объемов продаж агентов, размера авансовых платежей, а также установление лимитов на дебиторскую задолженность контрагентов; → регулярную оценку кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги и вероятности дефолтов); → регулярный пересчет размера финансового обеспечения, необходимого для покрытия кредитного риска; → регулярный мониторинг индикаторов кредитного риска, которые служат сигналом потенциальных дефолтов и позволяют Компании заблаговременно реагировать на такие события; → установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании.
Риск ликвидности	Риск возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств.	Для снижения риска потери ликвидности проводятся следующие мероприятия: <ul style="list-style-type: none"> → ведется планирование графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных учреждений – партнеров; → 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; → постоянно пересматриваются лимиты на совершение кредитно-депозитных и конверсионных сделок с финансовыми институтами.

Управление рисками
продолжение

01

02

03

04

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Риски доступности капитала	Риски убытков, связанные с отсутствием возможностей у Группы привлечь 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.
БИЗНЕС-РИСКИ		
Стратегические риски	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.
Риск угрозы терроризма, военных конфликтов	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 авиакомпании, а также обеспечения безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников.
Риск эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий	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.

01

02

03

04

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Отраслевые риски	Риски убытков, связанных с изменениями в отрасли пассажирских и грузовых авиаперевозок.	Снижение уровня отраслевых рисков достигается за счет: <ul style="list-style-type: none"> → высокочастотной магистральной сети; → использования хабовой модели в базовом аэропорту; → самого молодого в Европе парка воздушных судов; → ориентации на обслуживание премиального сегмента пассажиров (удобное время вылета и прибытия, высокое качество сервиса); → использования инноваций во всех видах деятельности; → высокого уровня безопасности полетов; → оперативной корректировки действующих тарифов, проведения маркетинговых мероприятий и различных акций; → подбора объема воздушных судов в соответствии с пассажиропотоком по направлению; → расширения сети маршрутов в страны всесезонной привлекательности для туристов; → заблаговременного запроса слотов и прогнозирования ограничительных факторов; → проведения гибкой сезонной тарифной политики, позволяющей максимизировать доходы, в том числе с применением невозвратных тарифов.
Экологические риски	Вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде или отдаленных неблагоприятных последствий этих изменений, вызванных антропогенным воздействием.	Группа «Аэрофлот» осознает свою ответственность перед обществом и будущими поколениями и стремится к обеспечению устойчивого экологического равновесия во всех сферах своей деятельности. Ключевым направлением является повышение топливной эффективности эксплуатации воздушных судов. Экологическая политика направлена на улучшение инструментов обеспечения экологической энергоэффективности конечного продукта авиакомпании: <ul style="list-style-type: none"> → разработана и внедрена система расчета выбросов CO₂, 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); → осуществляется управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья как наиболее эффективный метод утилизации отходов; → проводится регулярный контроль мест накопления отходов, ведется учет образования и движения отходов, заключаются договоры на передачу отходов на утилизацию и захоронение; → проводится инструментальный контроль и регулировка топливных систем автотранспорта, контроль эффективности работы вентиляционных систем производственных и офисных помещений; → регулярно выполняются работы, связанные с осуществлением водоохранной и водохозяйственной деятельности.

Управление рисками
продолжение

01

02

03

04

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Риск качества	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 предлагаемых услуг, повышению уровня потребительской лояльности и удовлетворенности, контролю исполнения сотрудниками нормативных документов.
Репутационные риски	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 Группы «Аэрофлот» крайне важна репутация качественного и безопасного перевозчика, надежного делового партнера, поэтому предпринимаются 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.

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

Риски авиационной безопасности	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.
---------------------------------------	---	--

01

02

03

04

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Риски безопасности полетов	Прогнозируемые вероятность и тяжесть последствий проявления одного или нескольких факторов опасности, связанных с авиационной деятельностью, относящейся к эксплуатации воздушных судов или непосредственно обеспечивающей такую эксплуатацию (летную и наземную, коммерческую и техническую).	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.
ИТ-риски	Риски убытков, связанных с применением Компанией 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 сбойных ситуаций в работе ИТ-систем.
Кадровые риски	Группа рисков, источником или объектом которых является персонал Группы (или отдельный работник), в том числе отсутствие требуемого/надлежащего количества персонала, определяемого текущими и перспективными бизнес-планами, а также реализуемыми бизнес-процессами.	Организован процесс эффективного набора сотрудников, проводится их обучение, организуются мероприятия по повышению профессиональной квалификации, проводится мониторинг соответствия уровня зарплат сотрудников рыночным условиям, предоставляются социальные льготы и гарантии.
Риски качества закупаемых запчастей, агрегатов, компонентов и материалов	Риски убытков, обусловленных качеством и аутентичностью (подлинностью) закупаемых Группой «Аэрофлот» запчастей и агрегатов, а также компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность.	Проводится мониторинг и анализ качества поставок и деятельности поставщиков, проводятся мероприятия по совершенствованию процессов закупок и выбора поставщиков.
Риски экономической и информационной безопасности	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.
Риски безопасности труда	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.

КОМПЛАЕНС-РИСКИ

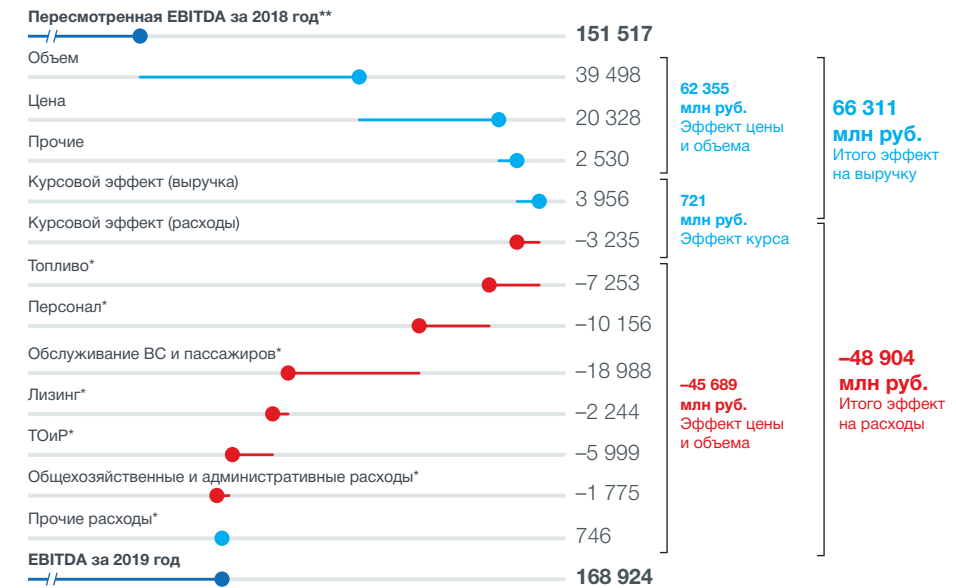
Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Налоговые риски	Риски убытков, связанные с возможностью неправильной интерпретации законодательства в отношении операций по финансово-хозяйственной деятельности и приводящие к неопределенности финансовых последствий этих операций после уплаты налогов.	С целью исключения нарушений налогового законодательства осуществляется регулярный мониторинг изменений в налоговом законодательстве Российской Федерации и странах 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.
Правовые и регуляторные риски	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».	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. Осуществляется комплекс мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятных последствий для бесперебойности функционирования деятельности авиакомпании, включая мониторинг законодательства, обобщение и анализ судебной практики, мониторинг практики заключения и исполнения договоров и соглашений с контрагентами. 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.
Коррупционные риски	Возможности совершения работниками коррупционных правонарушений.	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 просвещения 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.

**Информация о влиянии реализации в 2019 году
ключевых финансовых рисков**

Наиболее значимые финансовые риски для Группы «Аэрофлот» связаны с макро-экономическими показателями, динамикой валютных и товарно-сырьевых рынков. В частности, значительное изменение курса рубля к иностранным валютам (в особенности валютных пар евро/руб., долл. США / руб.), а также колебания пары евро / долл. США может привести к значительному отклонению фактического результата от запланированного и от результата предыдущего отчетного периода. Другими источниками финансового риска являются стоимость авиационного топлива, а также динамика процентных ставок.

Существенные изменения в динамике указанных риск-факторов оказали значительное влияние на результаты Группы в 2019 году. Прежде всего это связано с давлением валютных курсов, что частично было компенсировано нормализацией стоимости авиатоплива, которая тем не менее в течение всего года сохранялась на высоком уровне в сравнении с историческими значениями.

Влияние динамики курса валют и прочих факторов на EBITDA Группы «Аэрофлот», млн руб.



* Исключая курсовой эффект.
** Пересмотренный показатель EBITDA представлен на основе полного ретроспективного применения МСФО (IFRS) 16.

Курс рубля к доллару и евро и курс евро к доллару

	Средний курс			Курс на конец периода		
	2018	2019	Изменение, %	31.12.2018	31.12.2019	Изменение, %
USD/RUB	62,71	64,74	3,2	69,47	61,91	-10,9
EUR/RUB	73,95	72,50	-2,0	79,46	69,34	-2,7
USD/EUR	1,18	1,12	-5,0	1,14	1,12	-2,1

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:

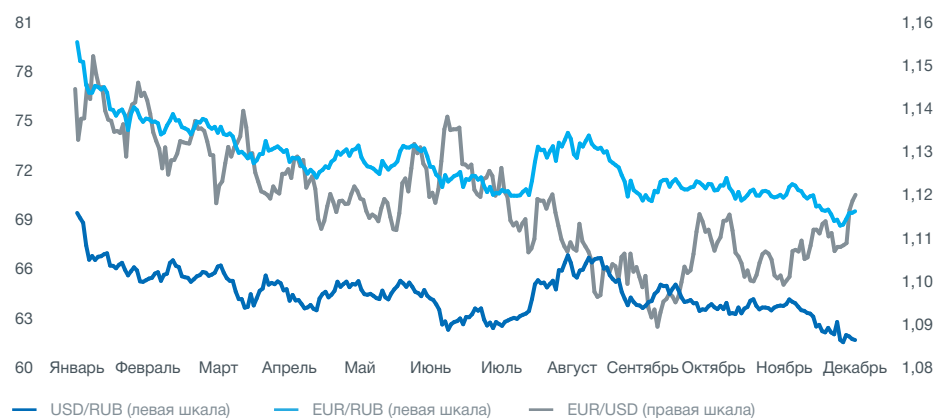
- ➔ выручка от продажи билетов на международные рейсы либо собирается в иностранной валюте (зарубежные рынки, трансферные пассажиры), либо тарифицирована в евро, но собирается в рублях, при этом по основным рынкам, на которых работает Группа, ключевая валюта выставления тарифа – евро;

- ➔ затраты на авиатопливо, лизинговые платежи и техническое обслуживание (основные валютные затраты) номинированы или привязаны к динамике доллара США. Важными валютными затратами Группы являются платежи в зарубежных аэропортах, уплачиваемые в валюте выставления тарифов, в том числе евро.

Основная задача управления валютным риском – снизить влияние валютных риск-факторов на Группу. Группа «Аэрофлот» проводит политику сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют.

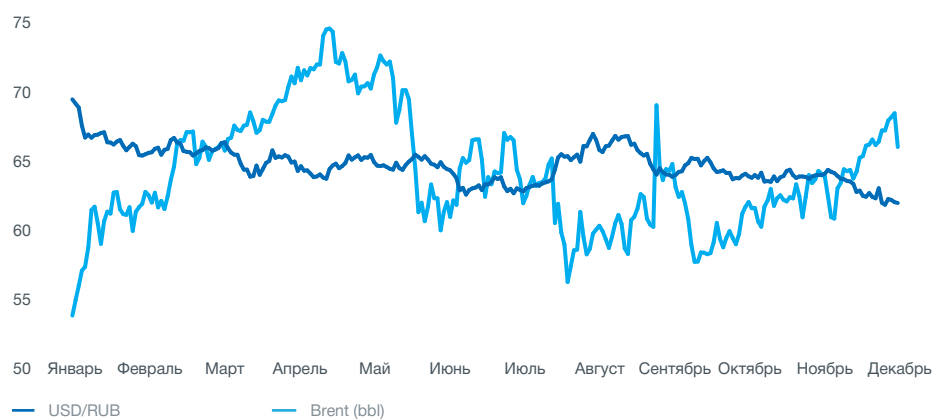
Управление рисками
продолжение

Динамика курса рубля к доллару и евро и курса евро к доллару, 2019 год



Источник: Bloomberg.

Динамика курса рубля к доллару и стоимости нефти, 2019 год



Источник: Bloomberg.

В 2019 году средний курс рубля по отношению к доллару США снизился на 3,2% по сравнению с предыдущим годом, по отношению к евро рубль укрепился на 2,0%. Средний курс евро / долл.США снизился на 5,0%.

Эти факторы оказали давление на финансовый результат Группы: к негативному эффекту на доходы, номинированные в евро, добавился негативный эффект на расходы, номинированные в долларах США.

При этом укрепление рубля в течение года на 10,9% по отношению к доллару США (курс на конец периода) оказало позитивное влияние на обязательства по лизингу, которые после перехода на МСФО (IFRS) 16 полностью отражаются на балансе. Переоценка обязательств как по финансовому, так и операционному лизингу согласно применяемым с 2019 года правилам учета хеджирования отражается в капитале. Положительная переоценка резерва в течение года позволила снизить реализованный курсовой эффект в отчете о прибылях и убытках по сравнению с 2018 годом.

Ценовой риск Группы «Аэрофлот» возникает по договорам закупки авиатоплива, так как контрактная формула ценообразования привязана к мировым ценам Platts, которые в свою очередь зависят от цены на нефть. Традиционно Группа использует инструменты хеджирования для управления ценовыми рисками. Было захеджировано 70% плановых затрат головной компании на авиатопливо второго полугодия 2019 года на уровне, позволяющем защитить цену, заложенную в бизнес-план. Риски на 2020 год по состоянию на 31 декабря 2019 года не хеджировались.

Волатильность котировок нефти сохранялась в течение всего года: цена на нефть находилась в коридоре около 55–75 долл. США за баррель. Несмотря на это, в связи с соответствующей динамикой рубля в 2019 году рост стоимости авиакеросина приостановился. Однако в результате роста стоимости цен на топливо на 36,1% в рублях в 2018 году стоимость керосина для Группы в отчетном периоде находилась на уровне, значительно превышающем исторические цены.

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 и финансовому лизингу. Расходы по лизинговым контрактам Группы «Аэрофлот» привязаны к рыночным процентным ставкам LIBOR на шесть и три месяца.

Минимизация процентного риска достигается в том числе за счет операционного хеджирования, подразумевающего замену плавающих ставок фиксированными (в рамках существующих договорных отношений, без использования отдельных финансовых инструментов). Учитывая, что по итогам 2019 года портфель Компании с точки зрения фиксированных и плавающих ставок является сбалансированным, процентный риск имеет ограниченную материальность для Группы.

В 2019 году шестимесячные ставки LIBOR снизились с 2,88% до 1,91%, а трехмесячные ставки LIBOR снизились с 2,81% до 1,91% по сравнению с 2018 годом (по состоянию на 31 декабря). Данный фактор способствовал снижению расходов на лизинговые платежи в 2019 году.

Риски производственной (основной и вспомогательной) деятельности

Группа «Аэрофлот» использует страхование в качестве эффективного инструмента управления рисками и исходит из принципа обеспечения возможно полного бесперебойного страхового покрытия по всем видам рисков.

Основные риски Группы – это производственные риски, которые подлежат страхованию. В общей структуре расходов Группы на страхование 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.

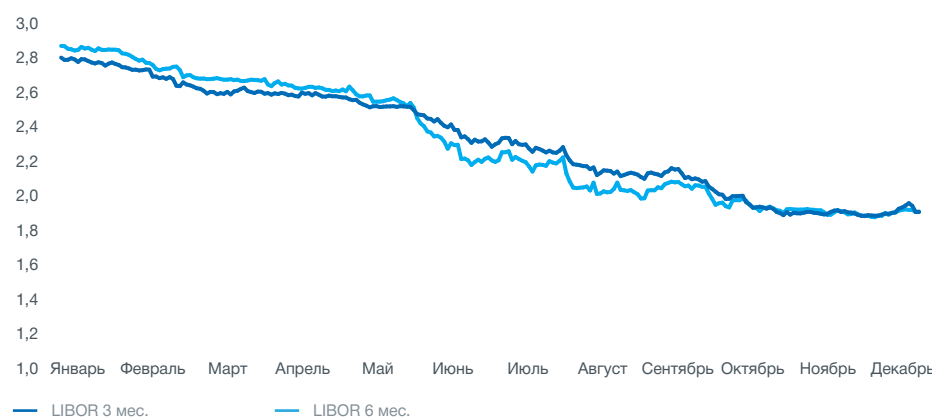
Помимо этого, Группа «Аэрофлот» реализует различные программы страхования, покрывающие широкий спектр неавиационных операционных рисков обеспечивающей деятельности, включая

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 2019 году все договоры страхования Группы возобновлялись в плановом режиме. В целях получения максимально выгодных условий по страхованию почти по всем видам осуществлялась консолидированная закупка услуг страхования.

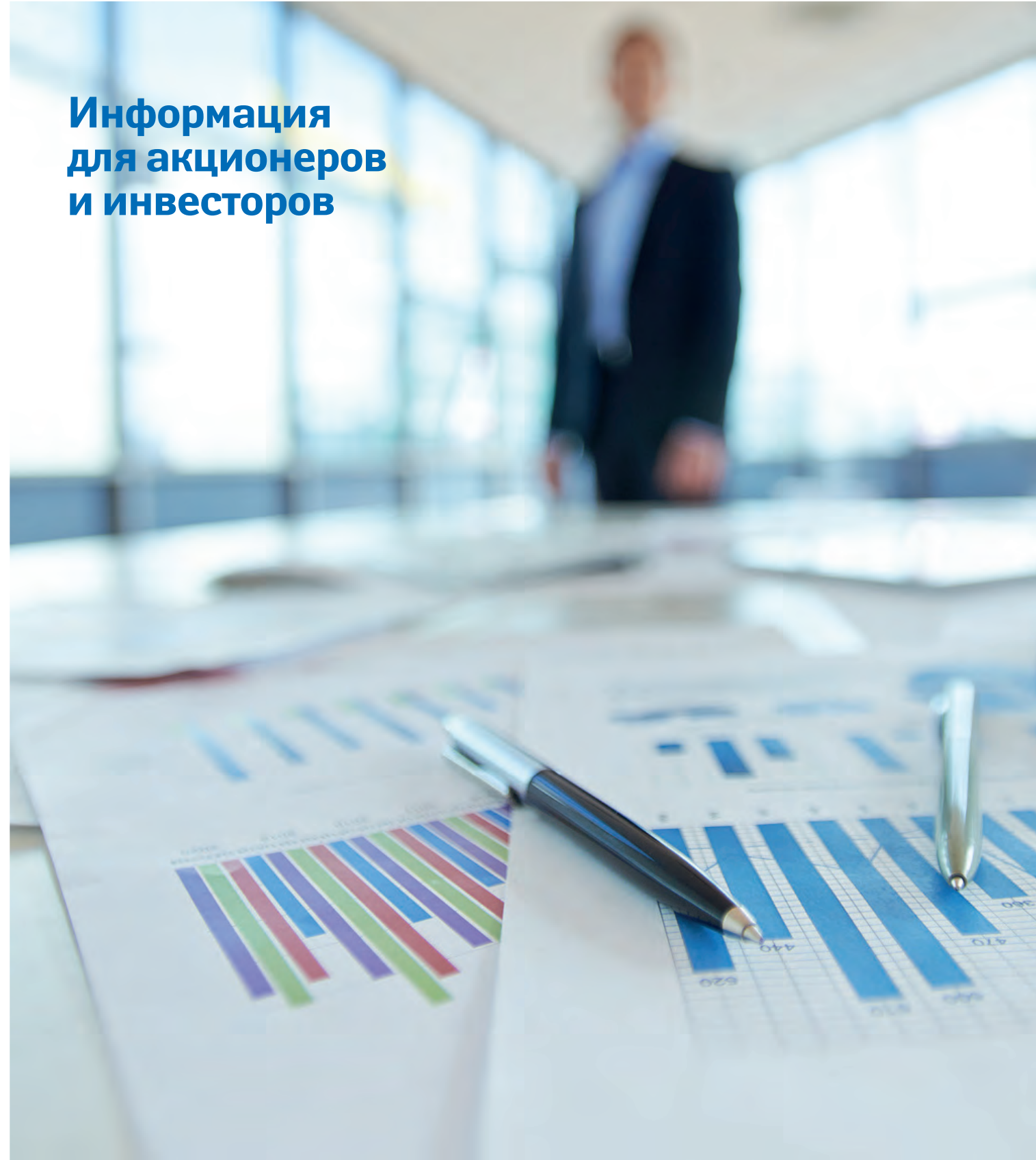
В рамках организации страховой защиты ПАО «Аэрофлот» застрахован риск ответственности директоров, должностных лиц и Компании с лимитом ответственности 100 млн долл. США.

Динамика ставок LIBOR, 2019 год



Источник: Bloomberg.

Информация для акционеров и инвесторов



Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2019 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.

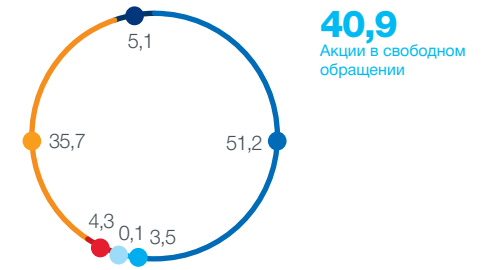
Государственные регистрационные номера выпусков обыкновенных акций ПАО «Аэрофлот» следующие: № 73-1 «п»-5142 от 22 июня 1995 года и № 1-02-00010-А от 1 февраля 1999 года. Распоряжением ФКЦБ России от 23 января 2004 года № 04-168/р вышеуказанные выпуски ценных бумаг ПАО «Аэрофлот» были объединены, в результате 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 2019 году дополнительных выпусков акций не размещалось.

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2019 года, составило 11 061 (на 31 декабря 2018 года – 11 074), 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 годовому отчету.

Структура акционерного капитала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2019 года, %



- Российская Федерация
- ГК «Ростех»
- Менеджмент
- Квазиказначейские акции
- Институциональные инвесторы
- Физические лица

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 31.12.2018		По состоянию на 31.12.2019		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:		1 053 635 279	94,87	1 054 177 100	94,92	0,05
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	398 072 821	35,84	398 614 642	35,89	0,05
Казначейские акции	Вл.	47 817 796	4,31	–	–	–4,31
ООО «Аэрофлот-Финанс»	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.	56 981 020	5,13	56 439 199	5,08	–0,05

* Вл. – владелец, НД – номинальный держатель.

** Не включая акции, принадлежащие ООО «Авиакапитал-Сервис», которые учитываются у номинального держателя. Включая акции, принадлежащие прочим юридическим лицам, учитываемые в реестре акционеров ПАО «Аэрофлот» (суммарно менее 0,01% акционерного капитала).

*** Акции, принадлежащие ООО «Авиакапитал-Сервис», указаны с учетом ценных бумаг, учитываемых у номинального держателя.

**** Частично, с учетом менеджмента ПАО «Аэрофлот».

Информация для акционеров и инвесторов
продолжение

Акции

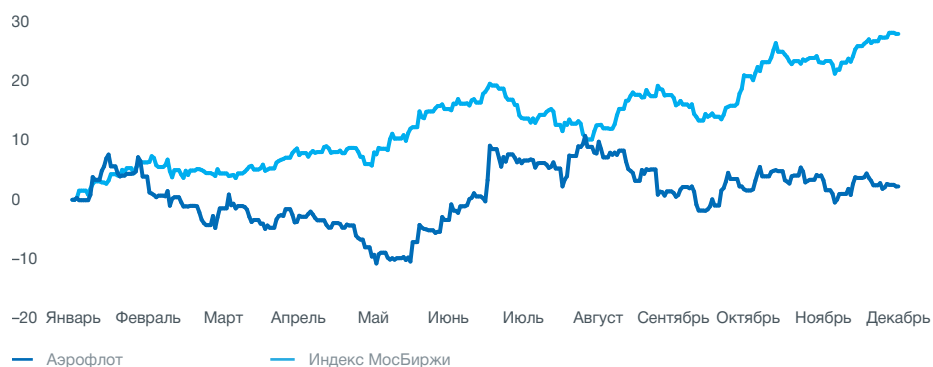
На фондовом рынке торгуются акции и депозитарные расписки на акции ПАО «Аэрофлот». На российском рынке обращаются обыкновенные акции, на зарубежных рынках – глобальные депозитарные расписки.

Акции ПАО «Аэрофлот» обращаются на Московской бирже (тикер – AFLT) и включены по состоянию на 31 декабря 2019 года в Первый уровень котировального списка. Бумаги торгуются в режиме торгов T+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.

По состоянию на 31 декабря 2019 года капитализация Компании составила 114,9 млрд руб. и увеличилась по сравнению с 31 декабря 2018 года на 2,3%.

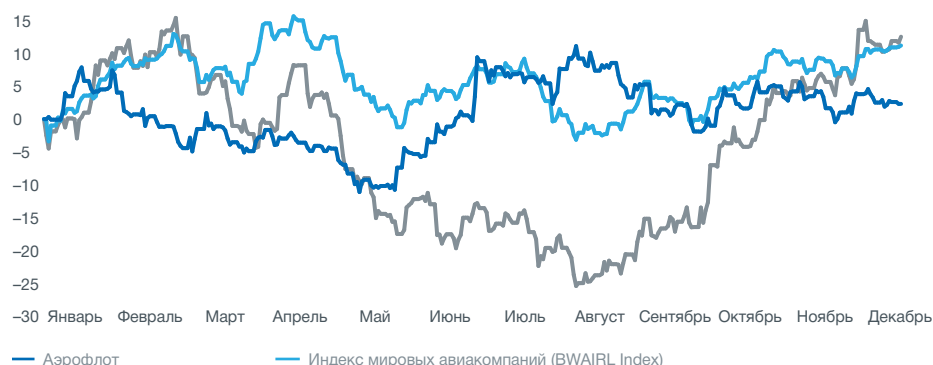
Динамика котировок ПАО «Аэрофлот» в течение года была сопоставима с динамикой индекса мировых авиакомпаний и компаний развивающихся рынков (индекс MSCI World Airlines: +3,2%, индекс MSCI EM Airlines: +0,1%). Влияние на цены акций глобальных авиакомпаний было обусловлено общерыночными факторами, в частности основным сдерживающим фактором для фондового рынка в целом являлась торговая война США и Китая, негативно отразившаяся на росте мировой экономики. Несмотря на нормализацию стоимости авиакеросина в 2019 году по сравнению с 2018 годом, стоимость топлива по-прежнему оставалась на высоком уровне, что также оказало сдерживающее влияние на котировки Компании.

Котировки ПАО «Аэрофлот» и индекс МосБиржи, 2019 год



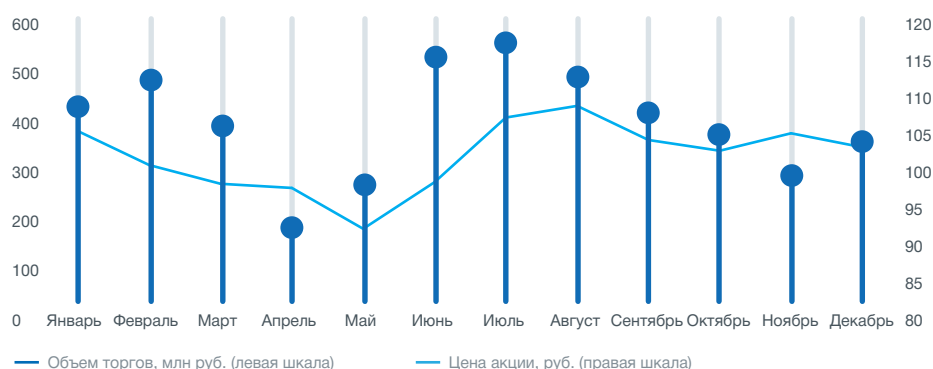
Источник: Bloomberg.

Котировки ПАО «Аэрофлот» и индексы авиакомпаний Bloomberg, 2019 год



Источник: Bloomberg.

Котировки ПАО «Аэрофлот» и объемы торгов, 2019 год



Источник: Bloomberg.

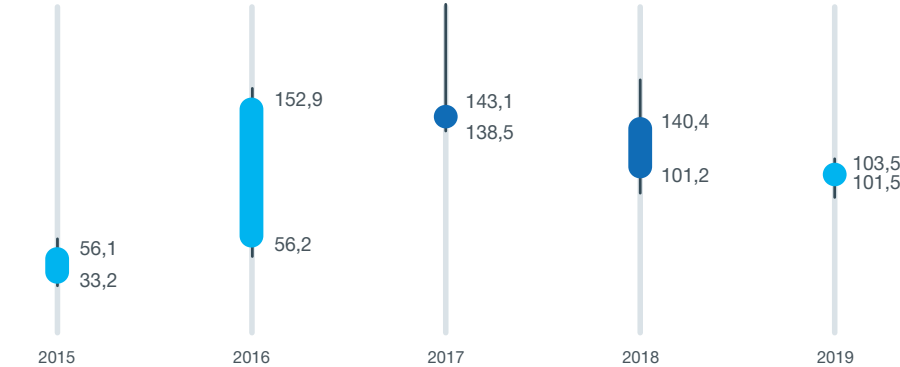
Программа депозитарных расписок

За пределами Российской Федерации акции ПАО «Аэрофлот» обращаются в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР) на внебиржевом рынке Франкфуртской фондовой биржи. Одна ГДР соответствует пяти обыкновенным акциям Компании. Функции банка-депозитария выполняет Deutsche Bank Trust Company Americas, функции банка-кастоди – ООО «Дойче Банк». По состоянию на 31 декабря 2019 года в ГДР конвертировано 10 064 930 акций, что составляет 0,9% от уставного капитала. По состоянию на 31 декабря 2019 года стоимость одной депозитарной расписки составила 7,10 евро, увеличившись за 2019 год на 8,2%. Акции, конвертированных в американские депозитарные расписки (АДР) в рамках программы АДР первого уровня, не было.

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				

Максимальные и минимальные котировки акций ПАО «Аэрофлот», руб.

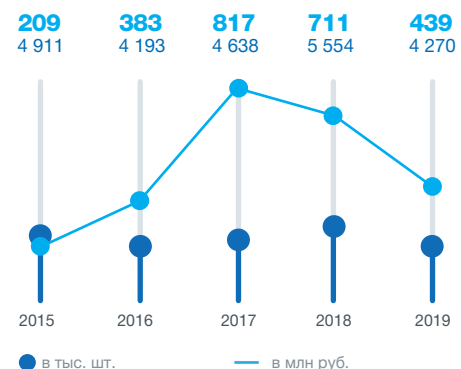


Источник: Bloomberg.

Значения цены акции ПАО «Аэрофлот», руб.

	2015	2016	2017	2018	2019
Цена первого торгового дня	33,2	56,2	143,1	140,4	101,5
Максимум	61,0	158,4	225,0	163,7	112,3
Минимум	32,5	50,4	137,0	91,6	90,1
Цена последнего торгового дня	56,1	152,9	138,5	101,2	103,5

Среднедневной объем торгов акций ПАО «Аэрофлот» на Московской бирже



Источник: Bloomberg.

Рекомендации аналитиков

Дата	Рекомендации	Консенсус-прогноз Bloomberg, руб.	Диапазон целевых цен, руб.	Количество аналитиков
31.12.2019	58% Держать, 42% Продать	119,0	102,0–155,5	12
31.12.2018	34% Держать, 58% Держать, 8% Продать	126,9	77,0–170,0	12

Примечание. Из статистики исключены аналитики, не осуществляющие активное покрытие Компании более одного года, данные за 2018 год пересмотрены ретроспективно по сравнению с годовым отчетом за 2018 год.

Информация для акционеров и инвесторов
продолжение

Кредитные рейтинги

ПАО «Аэрофлот» имеет кредитный рейтинг от международного рейтингового агентства Fitch Ratings. В сентябре 2019 года Fitch Ratings повысило кредитный рейтинг Компании до уровня «BB» и присвоило рейтингу прогноз «стабильный».

Повышение кредитного рейтинга отражает такие сильные стороны Компании, как устойчивое положение на рынке российских перевозок, высокие операционные и финансовые результаты, развитая и диверсифицированная маршрутная сеть, молодой флот, конкурентоспособный уровень затрат.

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 2019 года принято решение о выплате дивидендов по результатам 2018 финансового года на уровне 50% от консолидированной чистой прибыли Группы «Аэрофлот», сформированной по МСФО. Размер дивидендов составил 2,69 руб. на акцию.

Информация о выплате дивидендов по акциям ПАО «Аэрофлот»

Дата	2014	2015	2016	2017	2018
Размер дивидендов, начисленных на одну акцию, руб.	–	–	17,48	12,81	2,69
Общая сумма начисленных дивидендов, тыс. руб.	–	–	19 413 018	14 221 775	2 856 500
Общая фактически выплаченная сумма, тыс. руб.	–	–	19 411 718	14 213 759	2 856 484
Доля от чистой прибыли, %	–	–	50,0	50,0	50,0
Стандарт учета для определения чистой прибыли	МСФО	МСФО	МСФО	РСБУ	МСФО
Форма и иные условия выплаты объявленных дивидендов	–	–	В денежной форме	В денежной форме	В денежной форме

Взаимодействие с инвесторами

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. Также на ежеквартальной основе публикуется статистический справочник Databook для повышения удобства работы с операционной статистикой и консолидированными финансовыми показателями.

В 2019 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.

12 инвестиционных банков – покрытие

>200 IR-встреч с представителями IR-сообщества

Высокие позиции в отраслевых профессиональных рейтингах

Механизмы взаимодействия с инвестиционным сообществом ПАО «Аэрофлот», 2019 год

Конференц-звонки для инвесторов с участием менеджмента Компании	4 звонка по раскрытию финансовых результатов												
Регулярные встречи с инвесторами, акционерами и другими стейкхолдерами	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Год</th> <th>Количество встреч</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>208</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>237</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>257</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>296</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>205</td> </tr> </tbody> </table>	Год	Количество встреч	2019	208	2018	237	2017	257	2016	296	2015	205
Год	Количество встреч												
2019	208												
2018	237												
2017	257												
2016	296												
2015	205												
Участие в крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций и non-deal roadshow	10 мероприятий												
Проведение специализированных мероприятий для инвесторов и акционеров с участием менеджмента Компании	День инвестора и аналитика (Лондон), 70 участников, декабрь												
Проведение специализированных звонков / организация выездных встреч на производственные объекты Компании	Звонок по разъяснению особенностей применения стандарта МСФО (IFRS) 16, июнь												

Информация для акционеров и инвесторов
продолжение

Награды за IR в целом



1-е место, «Лучшая IR-практика в компании малой капитализации» в России

по результатам панъевропейского исследования IR ведущего мирового рейтингового агентства



Высокие позиции в европейском транспортном рейтинге

Ведущие мировые рейтинги по IR

Награды за годовой отчет



1-е место, «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 до 200 млрд рублей»

основная номинация конкурса



Топ-100 лучших годовых отчетов мира

Золотая медаль на международном конкурсе

Награда за сайт



1-е место, «Лучший дизайн и навигация IR-сайта»

Наиболее значимые мероприятия в области взаимодействия с инвестиционным сообществом в 2019 году

Январь

UBS
Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции UBS Russia Corporate Days

Стокгольм, Франкфурт

J.P.Morgan

Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции J.P. Morgan

Лондон

Февраль

Встречи менеджмента с инвесторами

Москва

Март

Раскрытие результатов деятельности Компании за 2018 год

Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании

Встречи с инвесторами в рамках роуд-шоу

Лондон

FitchRatings

Встреча с рейтинговым агентством Fitch Ratings

Апрель



Встречи с инвесторами в рамках форума Московской биржи 2019

Москва

Встречи с инвесторами в рамках роуд-шоу

Нью-Йорк, Бостон, Вашингтон, Милан

Май

Раскрытие результатов деятельности Компании за три месяца 2019 года

Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании

Июнь

Конференц-звонок для инвесторов по вопросам стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда»

Встречи с инвесторами в рамках роуд-шоу

Лондон

Ренессанс Капитал

Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Renaissance Capital

Москва

Годовое Общее собрание акционеров

Июль

Встречи с инвесторами

Москва

Август

Раскрытие результатов деятельности Компании за шесть месяцев 2019 года

Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании

Сентябрь

Встречи с инвесторами в рамках роуд-шоу

Нью-Йорк, Бостон, Франкфурт

Октябрь

Встречи с инвесторами

Москва

Ноябрь

Раскрытие результатов деятельности Компании за девять месяцев 2019 года

Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании

Декабрь

День инвестора и аналитика Группы «Аэрофлот» с участием менеджмента

Лондон

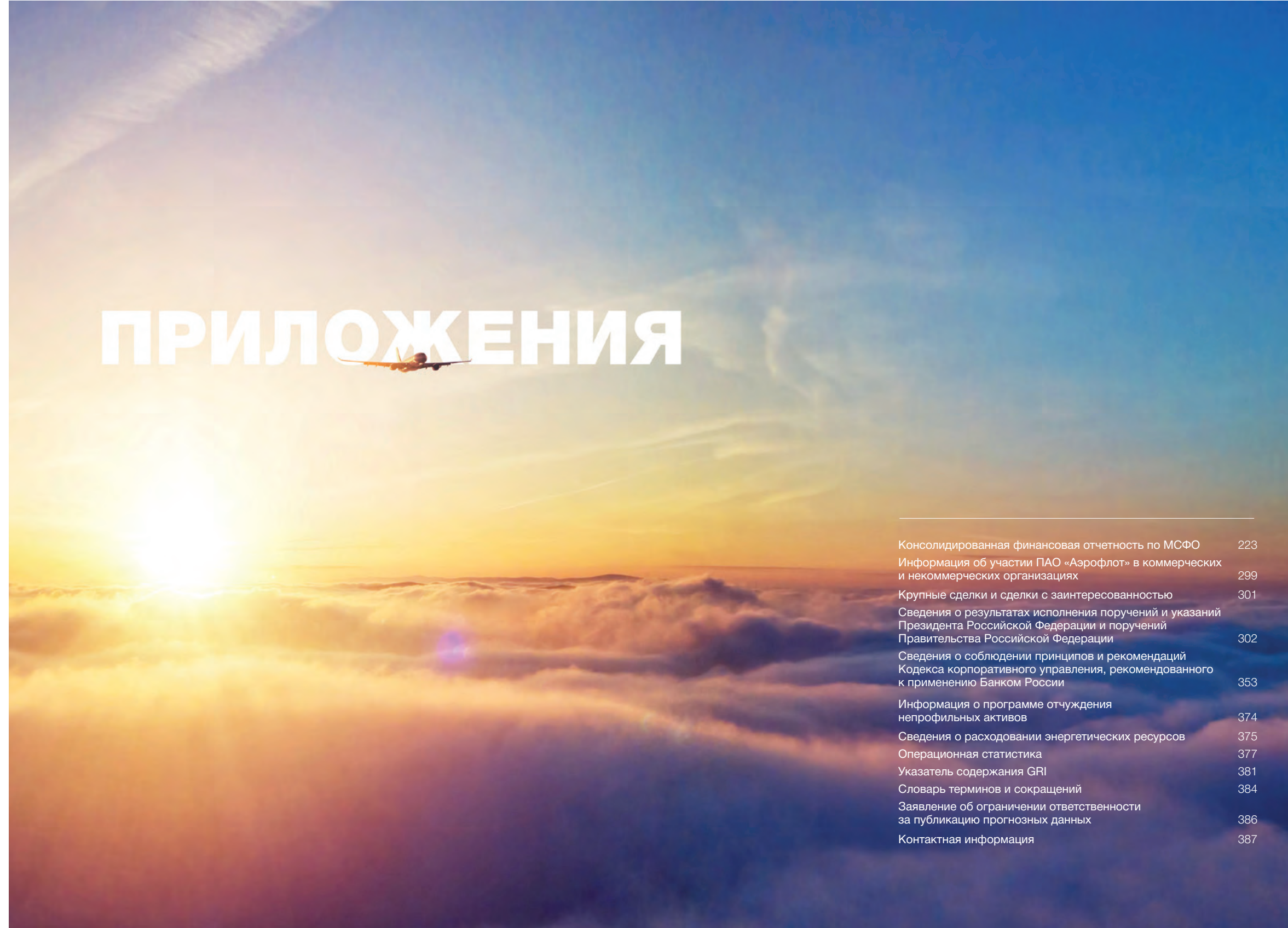
Встречи с инвесторами в рамках роуд-шоу

Лондон



Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции «Транспортный день АТОНа»

Москва



ПРИЛОЖЕНИЯ

Консолидированная финансовая отчетность по МСФО	223
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях	299
Крупные сделки и сделки с заинтересованностью	301
Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации	302
Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России	353
Информация о программе отчуждения непрофильных активов	374
Сведения о расходовании энергетических ресурсов	375
Операционная статистика	377
Указатель содержания GRI	381
Словарь терминов и сокращений	384
Заявление об ограничении ответственности за публикацию прогнозных данных	386
Контактная информация	387

Консолидированная финансовая отчетность

в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности за 2019 год

Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за 2019 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 2019 г., а также финансовые результаты ее деятельности, движение денежных средств и изменения капитала за 2019 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 2019 год (представленная на страницах 232–298) была утверждена 2 марта 2020 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 Публичного акционерного общества «Аэрофлот – российские авиалинии» (ПАО «Аэрофлот»):

Наше мнение

По нашему мнению, консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение ПАО «Аэрофлот» и его дочерних обществ (далее совместно именуемые «Группа») по состоянию на 31 декабря 2019 года, а также их 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 2019 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 согласно указанным стандартам далее раскрывается 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. 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: 6 779 миллионов российских рублей (млн руб.), что составляет 1 % от суммы выручки Группы за отчетный год.

- Мы провели работу по аудиту на трех компаниях Группы: ПАО «Аэрофлот», АО «АК «Россия» и ООО «Авиакомпания «Победа»;
- В отношении прочих компаний Группы были проведены аналитические процедуры;
- Объем аудита покрывает 98,6 % выручки Группы и 79 % абсолютной величины прибыли Группы до налогообложения.
- Ключевой вопрос аудита – влияние перехода на МСФО (IFRS) 16 «Аренда»: общий эффект и влияние на учет обязательств по выполнению ремонтов воздушных судов (ВС) перед возвратом арендодателю.

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 оценочных значений, 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.

Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом 6 779 млн руб.

Как мы ее определили 1 % от суммы выручки Группы за отчетный год

Обоснование примененного базового показателя для определения уровня существенности Мы приняли решение использовать в качестве базового показателя для определения уровня существенности выручку. Учитывая волатильность финансовых результатов Группы, показатель выручки является одним из основных показателей, характеризующих финансовые результаты организации, при этом более репрезентативным индикатором размера бизнеса, чем показатель прибыли до налогообложения. Мы установили существенность на уровне 1 %, 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 период. 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

Влияние перехода на МСФО (IFRS) 16 «Аренда»: общий эффект

См. Примечания 2, 3, 4, 20, 28

При переходе на МСФО (IFRS) 16 «Аренда» с 1 января 2019 г. Группа приняла решение применить полный ретроспективный метод с пересчетом сравнительных показателей. При переходе на МСФО (IFRS) 16 «Аренда», активы в форме права пользования и соответствующие им обязательства и финансовые активы были оценены так, как если бы новые правила применялись всегда.

Кумулятивный эффект от перехода на новый стандарт был отражен на 1 января 2018 г. Суммарный эффект от перехода на МСФО (IFRS) 16 «Аренда» заключался в уменьшении чистых активов на 45 548 млн руб. по состоянию на 1 января 2018 г. и на 106 956 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2018 г.

Наибольший эффект применение нового стандарта и соответствующие изменения учетной политики оказали на учет аренды ВС и авиационных двигателей, включая следующие операции:

- признание активов в форме права пользования и финансовых обязательств, связанных с выплатами основных арендных платежей по договорам аренды;
- учет отчислений в резервный фонд арендодателя по договорам аренды ВС в качестве финансовых активов и обязательств по аренде, вместо признания в составе расходов периода;
- учет расходов на периодические капитальные ремонты по договорам, которые ранее классифицировались в качестве операционной аренды в соответствии с МСФО (IAS) 17 «Аренда» в качестве отдельных компонентов в составе активов в форме права пользования, а не в качестве расходов периода;
- учет регулярных отчислений поставщикам услуг по ремонту ВС по схеме оплаты «за летный час» в качестве авансов, выданных поставщикам, до момента фактического выполнения капитальных ремонтов вместо расходов на периодические ремонты текущего периода.

Мы уделили особое внимание данному вопросу в связи с существенностью влияния МСФО (IFRS) 16 на показатели консолидированной финансовой отчетности по состоянию на 1 января 2018 г. и 31 декабря 2018 г., а также значимостью суждений и упрощений практического характера, использованных Группой при разработке соответствующей учетной политики, описанных в разделах 3 и 4 Примечаний к консолидированной финансовой отчетности.

Руководство Группы проанализировало договоры с арендодателями и производителями ВС и прочих объектов и разработало новую учетную политику для учета договоров аренды. Мы рассмотрели предоставленные нам расчетные модели и новую учетную политику, разработанную руководством в отношении различных видов активов, которые Группа получает во временное пользование, и провели следующие процедуры в отношении текущих и пересмотренных сравнительных показателей:

- проанализировали изменения учетной политики и уместность упрощений практического характера на соответствие требованиям МСФО (IFRS) 16 «Аренда»;
- в отношении отчетного периода и пересмотренных сравнительных периодов на выборочной основе провели тестирование активов и обязательств по договорам аренды на соответствие данным расчетных моделей по договорам аренды ВС и прочих объектов, а также произвели проверку математической точности расчетных моделей;
- на выборочной основе провели тестирование входящих данных в расчетных моделях по договорам аренды на соответствие условиям самих договоров, в том числе в части отчислений в резервный фонд арендодателей ВС;
- на выборочной основе проверили разумность допущений, заложенных примененных ставок дисконтирования со ставками, определенными на основании внешних источников, а ожидаемых сроков проведения ремонтов ВС – путем сверки с плановой программой проведения ремонтов, предоставленной руководством. Кроме того, выборочно сверили ожидаемую долю возмещения отчислений арендодателями из средств резервного фонда – путем сверки с долей фактических возмещений в прошлых периодах;
- проверили полноту расчетных моделей по договорам аренды ВС – путем сверки с реестром парка ВС, а по договорам аренды прочих объектов – путем сверки к расходам по аренде;
- оценили корректность подхода к определению сроков полезного использования активов в форме права пользования;
- на выборочной основе произвели проверку корректности примененного валютного курса в отношении учета обязательств, выраженных в иностранной валюте путем сверки к официальным установленным курсам на соответствующую дату;
- на выборочной основе провели тестирование первоначальной стоимости сумм капитализированных ремонтов путем сверки с данными первичной документации о фактически проведенных ремонтах и, для сравнительных периодов, с данными, подтвержденными в ходе аудитов прошлых отчетных периодов;
- на выборочной основе провели проверку классификации расходов на ремонты на текущие и капитализируемые;
- на выборочной основе провели тестирование авансов, выданных поставщикам услуг по ремонтам ВС, путем сверки с данными первичной документации и, для сравнительных периодов, с данными, подтвержденными в ходе аудита прошлых отчетных периодов.

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) 16 «Аренда».

Ключевой вопрос аудита

Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита

Влияние перехода на МСФО (IFRS) 16 «Аренда»: учет обязательств по выполнению ремонтов ВС перед возвратом арендодателю
См. Примечания 2, 3, 4, 27

При переходе на МСФО (IFRS) 16 «Аренда» руководство Группы пересмотрело учетную политику в отношении капитальных ремонтов, которые будут обеспечивать рабочий ресурс, необходимый при возврате ВС арендодателю по договорам аренды. Группа применила суждение при определении того, когда следует признать обязательство по неизбежной обязанности в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы». Группа выбрала единый подход к учету всех затрат на ремонты и техническое обслуживание перед возвратом арендодателю, включая ремонты, которые зависят от интенсивности использования ВС, поскольку такие ремонты являются идентифицируемым событием и планируются Группой заранее. Руководство Группы оценивает стоимость капитального ремонта, которая будет формировать рабочий ресурс ВС при его возврате арендодателю, и признает эту сумму в дисконтированной оценке в составе актива в форме права пользования в корреспонденции с резервом на восстановление базового актива до состояния, которое требуется в соответствии с условиями договора аренды. Срок полезного использования актива в форме права пользования определяется равным ожидаемому сроку аренды ВС. Изменения в учетной политике были применены ретроспективно, с пересчетом сравнительных показателей. В результате вышеуказанного пересмотра учетной политики оценка резерва по ремонтам увеличилась на 138 768 млн руб. по состоянию на 1 января 2018 г. и на 193 103 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2018 г. Влияние перехода на МСФО (IFRS) 16 «Аренда»: учет обязательств по выполнению ремонтов ВС перед возвратом арендодателю (продолжение) Расчет резерва на каждую отчетную дату производится на основании расчетной модели, которая включает в себя ряд допущений и переменных, в том числе таких как даты начала аренды ВС, ожидаемые сроки и стоимость проведения ремонтов, ставки дисконтирования, валюта исполнения обязательства по ремонтам. Мы уделили особое внимание данному вопросу в связи с существенностью влияния данного изменения учетной политики на данные консолидированной финансовой отчетности, а также значимостью использованных Группой суждений при применении соответствующей учетной политики и допущений, использованных для расчета резерва.

Руководство Группы проанализировало договоры с арендодателями и производителями ВС и прочих объектов и разработало новую учетную политику для учета договоров аренды. Мы рассмотрели предоставленные нам расчетные модели и новую учетную политику, разработанную руководством в отношении различных видов активов, которые Группа получает во временное пользование, и провели следующие процедуры в отношении текущих и пересмотренных сравнительных показателей:

- проанализировали изменения учетной политики и уместность упрощений практического характера на соответствие требованиям МСФО (IFRS) 16 «Аренда»;
- в отношении отчетного периода и пересмотренных сравнительных периодов на выборочной основе провели тестирование активов и обязательств по договорам аренды на соответствие данным расчетных моделей по договорам аренды ВС и прочих объектов, а также произвели проверку математической точности расчетных моделей;
- на выборочной основе провели тестирование входящих данных в расчетных моделях по договорам аренды на соответствие условиям самих договоров, в том числе в части отчислений в резервный фонд арендодателей ВС;
- на выборочной основе проверили разумность допущений, заложенных в расчетные модели по договорам аренды, в том числе расчеты первоначальной и, где применимо, пересмотренной ставки дисконтирования, путем сравнения примененных ставок дисконтирования со ставками, определенными на основании внешних источников, а ожидаемых сроков проведения ремонтов ВС – путем сверки с плановой программой проведения ремонтов, предоставленной руководством. Кроме того, выборочно сверили ожидаемую долю возмещения отчислений арендодателями из средств резервного фонда – путем сверки с долей фактических возмещений в прошлых периодах;
- проверили полноту расчетных моделей по договорам аренды ВС – путем сверки с реестром парка ВС, а по договорам аренды прочих объектов – путем сверки к расходам по аренде;
- оценили корректность подхода к определению сроков полезного использования активов в форме права пользования;
- на выборочной основе произвели проверку корректности примененного валютного курса в отношении учета обязательств, выраженных в иностранной валюте путем сверки к официальным установленным курсам на соответствующую дату;
- на выборочной основе провели тестирование первоначальной стоимости сумм капитализированных ремонтов путем сверки с данными первичной документации о фактически проведенных ремонтах и, для сравнительных периодов, с данными, подтвержденными в ходе аудитов прошлых отчетных периодов;
- на выборочной основе провели проверку классификации расходов на ремонты на текущие и капитализируемые;
- на выборочной основе провели тестирование авансов, выданных поставщикам услуг по ремонтам ВС, путем сверки с данными первичной документации и, для сравнительных периодов, с данными, подтвержденными в ходе аудита прошлых отчетных периодов.

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) 16 «Аренда». Мы рассмотрели предоставленный нам расчет резерва и новую учетную политику и провели следующие процедуры в отношении текущих и ретроспективно пересмотренных показателей, включенных в состав активов в форме права пользования и обязательств:

- проверили, что изменения, вносимые в учетную политику, и ключевые суждения, принятые Группой при формировании новой учетной политики, соответствуют требованиям применимых стандартов МСФО;
- произвели проверку логической корректности и математической точности расчетной модели Группы, использованной для оценки резерва и соответствующего актива в форме права пользования на каждую отчетную дату;

Ключевой вопрос аудита

Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита

- на выборочной основе произвели проверку полноты включения ремонтов в расчет резерва путем сверки с требованиями договоров аренды ВС;
- на выборочной основе оценили ключевые допущения, использованные Группой в модели расчета резерва, путем сверки к первичным документам и накопленным статистическим данным (в том числе к договорам аренды ВС, данным о фактической стоимости и валюте ранее проведенных аналогичных ремонтов, накопленной статистике о периодичности проводимых ремонтов для аналогичных ВС в предыдущие периоды);
- для сравнительных показателей произвели проверку на непротиворечивость данным, проверенным нами в ходе аудитов за предыдущие отчетные периоды путем выборочной сверки оценочных значений в отношении стоимости и дат проведения предстоящих ремонтов перед возвратом арендодателю;
- на выборочной основе сверили срок полезного использования активов в форме права пользования в части капитальных ремонтов, которые будет формировать рабочий ресурс ВС при его возврате арендодателю, со сроком аренды по договору;
- на выборочной основе проверили расчет ставок дисконтирования, использованных Группой для расчета резерва на каждую отчетную дату путем сравнения примененных ставок дисконтирования со ставками, определенными на основании внешних источников;
- на выборочной основе проверили корректность примененного валютного курса в отношении обязательств по ремонтам, выраженным в иностранной валюте, на каждую отчетную дату путем сверки к официальным установленным курсам на соответствующую дату.

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) 16 «Аренда».

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».

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 2019 год и ежеквартальный отчет эмитента за 1 квартал 2020 года, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о данной отчетности. Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2019 год и ежеквартальный отчет эмитента за 1 квартал 2020 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 вывода, выражающего 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 2019 год и ежеквартальным отчетом эмитента за 1 квартал 2020 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 указанной 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 за подготовкой 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:

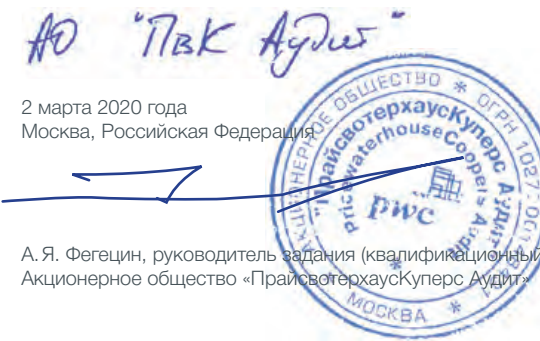
- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить 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 оценочных значений, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- 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 независимость аудитора, а 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, – Фегецин Алексей Яковлевич.



2 марта 2020 года
Москва, Российская Федерация

А. Я. Фегецин, руководитель задания (квалификационный аттестат № 03–001436),
Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Аудируемое лицо: Публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 2 августа 2002 г., и присвоен государственный регистрационный номер № 1027700092661

Идентификационный номер налогоплательщика: 7712040126

Российская Федерация, 1190019, г. Москва, ул. Арбат, дом 1

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

Идентификационный номер налогоплательщика: 7705051102

Член Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество»

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций – 12006020338

Консолидированный отчет о прибылях и убытках за 2019 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2019 г.	2018 г.*
Выручка от перевозок	5	613 852	553 192
Прочая выручка	6	64 029	58 378
Выручка		677 881	611 570
Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	7	(434 606)	(388 745)
Расходы на оплату труда	8	(92 413)	(82 186)
Амортизация	19, 20, 24	(107 477)	(90 129)
Прочие операционные доходы/(расходы), нетто	9	17 278	10 226
Операционные расходы		(617 218)	(550 834)
Прибыль от операционной деятельности		60 663	60 736
Прибыль/(убыток) от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто	17	357	(689)
Финансовые доходы	10	5 486	6 816
Финансовые расходы	10	(52 050)	(128 394)
Реализация результата хеджирования	28	(2 368)	(6 788)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний		160	254
Результат от выбытия дочерних компаний	23	1 555	1 240
Прибыль/(убыток) до налогообложения		13 803	(66 825)
Налог на прибыль	11	(291)	11 131
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ГОД		13 512	(55 694)
<i>Приходящиеся на:</i>			
Аktionеров Компании		10 649	(54 361)
Держателей неконтролирующих долей участия		2 863	(1 333)
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ГОД		13 512	(55 694)
Прибыль/(убыток) на акцию – базовые и разводненные (в рублях на акцию)		10,0	(49,6)
Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)	32	1 062,8	1 096,2

* Пересмотренные показатели консолидированной финансовой отчетности за 12 месяцев 2018 г. при применении нового стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (см. Примечание 4)

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

Показатели консолидированного отчета о прибылях и убытках следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 240–298, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о совокупном доходе за 2019 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2019 г.	2018 г.
Прибыль/(убыток) за год		13 512	(55 694)
Прочий совокупный доход/(убыток)			
<i>Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в прибыль или убыток:</i>			
Эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами	28	67 541	(10 873)
Отложенный налог в отношении (убытка)/прибыли по инструментам хеджирования потоков денежных средств	11	(13 508)	2 175
Прочий совокупный доход/(убыток)		54 033	(8 698)
ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) ЗА ГОД		67 545	(64 392)
<i>Совокупный доход/(убыток), приходящийся на:</i>			
Аktionеров Компании		64 682	(63 059)
Держателей неконтролирующих долей участия		2 863	(1 333)
ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) ЗА ГОД		67 545	(64 392)

* Пересмотренные показатели консолидированной финансовой отчетности за 12 месяцев 2018 г. при применении нового стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (см. Примечание 4)

Показатели консолидированного отчета о совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 240–298, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 года

(в миллионах рублей, если не указано иное)

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

	Прим.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.*	1 января 2018 г.*
АКТИВЫ				
Оборотные активы				
Денежные средства и их эквиваленты	12	12 883	23 711	45 978
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	12 978	6 437	8 931
Дебиторская задолженность и предоплаты	14	96 467	78 223	85 096
Предоплата по текущему налогу на прибыль		2 878	5 488	3 580
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	2 242	532	423
Расходные запчасты и запасы	16	15 570	14 300	12 468
Активы, предназначенные для продажи	21	-	6 483	2 969
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	4	3 834	1 804	576
Прочие оборотные активы		-	226	422
Итого оборотные активы		146 852	137 204	160 443
Внеоборотные активы				
Активы в форме права пользования	20	629 115	668 793	536 678
Основные средства	19	26 743	26 634	23 355
Предоплата за воздушные суда	15	20 745	21 148	13 089
Отложенные налоговые активы	11	27 894	39 403	22 114
Гудвил	25	6 660	6 660	6 660
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	5 856	5 393	5 883
Нематериальные активы	24	2 600	2 250	2 054
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды	4	18 356	19 261	13 509
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	2 099	4 283	1 602
Инвестиции в ассоциированные компании		567	545	329
Прочие внеоборотные активы	18	45 831	36 246	27 782
Итого внеоборотные активы		786 466	830 616	653 055
ИТОГО АКТИВЫ		933 318	967 820	813 498

Показатели консолидированного отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 240–298, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «Аэрофлот»

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

	Прим.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.*	1 января 2018 г.*
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ				
Краткосрочные обязательства				
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	22, 26	71 737	71 426	69 598
Незаработанная транспортная выручка	26	53 399	49 874	44 006
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	26	4 365	4 086	2 295
Резервы под обязательства	27	24 531	25 865	10 125
Обязательства по аренде	28	70 814	78 528	59 244
Краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	29	12 568	175	-
Обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи	21	-	6 254	2 210
Обязательства по текущему налогу на прибыль		4	19	-
Итого краткосрочные обязательства		237 418	236 227	187 478
Долгосрочные обязательства				
Долгосрочные кредиты и займы	29	3 224	3 311	3 181
Обязательства по аренде	28	486 310	577 403	434 534
Резервы под обязательства	27	192 281	202 384	155 025
Отложенные налоговые обязательства	11	467	766	294
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	26	4 910	3 282	3 842
Прочие долгосрочные обязательства	30	6 758	6 068	6 291
Итого долгосрочные обязательства		693 950	793 214	603 167
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		931 368	1 029 441	790 645
Капитал				
Уставный капитал	32	1 359	1 359	1 359
Резерв выкупленных собственных акций	32	(7 040)	(7 040)	-
Накопленная прибыль от продажи собственных акций	32	7 864	7 864	7 864
Резерв по инструментам хеджирования	28	20 176	(33 857)	(25 159)
Нераспределенный (убыток)/прибыль		(24 051)	(31 843)	36 740
Капитал, приходящийся на акционеров Компании		(1 692)	(63 517)	20 804
Держатели неконтролирующих долей участия		3 642	1 896	2 049
ИТОГО КАПИТАЛ		1 950	(61 621)	22 853
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ		933 318	967 820	813 498

* Пересмотренные показатели консолидированной финансовой отчетности за 12 месяцев 2018 г. при применении нового стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (см. Примечание 4)

ПАО «Аэрофлот»

Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2019 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

	Прим.	2019 г.	2018 г.*
Потоки денежных средств от операционной деятельности:			
Прибыль/(убыток) до налогообложения		13 803	(66 825)
С корректировкой на:			
Амортизацию	19, 20, 24	107 477	90 129
Изменение резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение предоплат	9	(228)	1 217
Изменение резерва под снижение стоимости некондиционных расходных запчастей и запасов		(54)	9
Изменение резерва под обесценение основных средств и активов в форме права пользования	19, 20	77	36
(Прибыль)/убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов		(1 154)	1 398
Прибыль от выбытия активов, предназначенных для продажи	9, 21	(1 072)	(660)
(Прибыль)/убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций		(357)	689
Реализация результата хеджирования	28	2 368	6 788
Изменение резервов под обязательства	9, 27	(2 351)	1 625
Процентные расходы	10	49 970	48 702
Процентные доходы	10	(3 711)	(5 365)
(Прибыль)/убыток от курсовых разниц, нетто	10	(598)	79 640
Дивидендный доход		(108)	(93)
Переоценка/модификация по договорам аренды	9	(2 181)	301
Результат от выбытия дочерних компаний	23	(1 555)	(1 240)
Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	10	2 067	-
Прочие операционные (доходы)/расходы, нетто		161	(302)
Итого потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале		162 554	156 049
Увеличение дебиторской задолженности и предоплат		(688)	(12 526)
Увеличение расходных запчастей и запасов		(1 205)	(1 809)
Уменьшение кредиторской задолженности и начисленных обязательств		(8 752)	(2 490)
Итого потоки денежных средств от операционной деятельности после изменений в оборотном капитале		151 909	139 224
Изменение денежных средств, ограниченных в использовании		220	178
Налог на прибыль уплаченный		(3 738)	(7 101)
Налог на прибыль возмещенный		3 834	1 701
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности		152 225	134 002

ПАО «Аэрофлот»

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

	Прим.	2019 г.	2018 г.*
Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности:			
Возврат депозитов		16 791	23 926
Размещение депозитов		(23 969)	(21 152)
Поступления от продажи основных средств		3 887	93
Поступление от продажи активов, предназначенных для продажи		6 192	4 203
Проценты полученные		1 803	3 115
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты	19, 20, 24	(26 781)	(34 656)
Дивиденды полученные		224	136
Предоплаты за воздушные суда	14, 15	(28 592)	(13 888)
Возврат предоплат за воздушные суда	14, 15	6 392	23 968
Платежи за финансовые активы по договорам аренды воздушных судов		(5 730)	(4 741)
Погашение финансовых активов по договорам аренды воздушных судов		3 598	2 420
Выплата страховых депозитов по аренде	13	(395)	(2 428)
Возврат страховых депозитов по аренде	13	435	-
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности		(46 145)	(19 004)
Потоки денежных средств от финансовой деятельности:			
Привлечение кредитов и займов	29, 37	36 161	350
Погашение кредитов и займов	29, 37	(23 674)	(131)
Выплаты основной суммы долга по аренде	28	(78 694)	(73 795)
Проценты уплаченные, за исключением процентов по договорам аренды		(407)	(253)
Проценты, уплаченные по договорам аренды		(45 586)	(43 775)
Выплаченные дивиденды	37	(3 286)	(14 543)
Выкуп собственных акций	32	-	(7 040)
Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности		(115 486)	(139 187)
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		(1 422)	1 922
Нетто-уменьшение денежных средств и их эквивалентов		(10 828)	(22 267)
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода		23 711	45 978
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода		12 883	23 711
Неденежные операции в рамках инвестиционной деятельности:			
Активы в форме права пользования, полученные по аренде		42 255	137 336

* Пересмотренные показатели консолидированной финансовой отчетности за 12 месяцев 2018 г. при применении нового стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (см. Примечание 4)

Показатели консолидированного отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 240–298, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «Аэрофлот»

Консолидированный отчет об изменениях капитала за 2019 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

Капитал, приходящийся на акционеров Компании

	Прим.	Уставный капитал	Накопленная прибыль от про- дажи и резервы, свя- занные с выкупом собственных акций	Резерв по инструментам хеджирования	Нераспределенная при- быль/ (убыток)	Итого	Держатели неконтролирующих долей участия	Итого капитал
На 1 января 2018 г.		1 359	7 864	(25 159)	82 591	66 655	1 746	68 401
Изменение учетной политики в связи с применением МСФО (IFRS) 16	4	-	-	-	(45 851)	(45 851)	303	(45 548)
Итого с учетом перерасчета на 1 января 2018 г.*		1 359	7 864	(25 159)	36 740	20 804	2 049	22 853
Убыток за период		-	-	-	(54 361)	(54 361)	(1 333)	(55 694)
Убыток от хеджирования за вычетом отложенного налога	28	-	-	(8 698)	-	(8 698)	-	(8 698)
Итого прочий совокупный расход						(8 698)	-	(8 698)
Итого совокупный расход						(63 059)	(1 333)	(64 392)
Выкуп собственных акций	32	-	(7 040)	-	-	(7 040)	-	(7 040)
Увеличение капитала в Обществах с неконтролирующей долей участия		-	-	-	-	-	1 500	1 500
Дивиденды объявленные	33	-	-	-	(14 222)	(14 222)	(320)	(14 542)
На 31 декабря 2018 г.*		1 359	824	(33 857)	(31 843)	(63 517)	1 896	(61 621)
На 1 января 2019 г.*		1 359	824	(33 857)	(31 843)	(63 517)	1 896	(61 621)
Прибыль за период		-	-	-	10 649	10 649	2 863	13 512
Прибыль от хеджирования за вычетом отложенного налога	28	-	-	54 033	-	54 033	-	54 033
Итого прочий совокупный доход						54 033	-	54 033
Итого совокупный доход						64 682	2 863	67 545
Дивиденды объявленные	33	-	-	-	(2 857)	(2 857)	(1 117)	(3 974)
На 31 декабря 2019 г.		1 359	824	20 176	(24 051)	(1 692)	3 642	1 950

* Пересмотренные показатели консолидированной финансовой отчетности за 12 месяцев 2018 г. при применении нового стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (см. Примечание 4)

Показатели консолидированного отчета об изменениях капитала следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 240–298, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2019 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

1. ОПИСАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Компания «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее «Компания» или «Аэрофлот») была учреждена постановлением Правительства Российской Федерации как открытое акционерное общество в 1992 году (далее – «Постановление 1992 года»). В соответствии с Постановлением 1992 года все права и обязанности предприятия «Аэрофлот – Советские Авиалинии» и его структурных подразделений были переданы Компании, в том числе по двухсторонним межправительственным соглашениям и договорам, подписанным с иностранными авиакомпаниями и предприятиями в области гражданской авиации. Указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. № 1009 Компания включена в Перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ.

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 2019 г. и 31 декабря 2018 г. 51,17 % акций Компании принадлежало Российской Федерации (далее – «РФ») в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Головной офис Компании расположен по адресу: 119019, РФ, г. Москва, ул. Арбат, дом 1.

Основными дочерними предприятиями Компании являются:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
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 %
ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	Москва, РФ	Образовательная деятельность	100,00 %	100,00 %
АО «Донавиа» (далее – «Донавиа») (Примечание 23)	Ростов-на-Дону, РФ	Воздушные перевозки	-	100,00 %
АО «ШЕРЕМЕТЬЕВО БЕЗОПАСНОСТЬ»	Московская область, РФ	Авиационная безопасность	45,00%	45,00%

В таблице ниже приведена информация о парке воздушных судов (далее – «ВС») Группы по состоянию на 31 декабря 2019 г. (количество ВС):

ТИП ВС	ВИД ВЛАДЕНИЯ	ПАО «АЭРОФЛОТ»	АО «АВИА-КОМПАНИЯ «РОССИЯ»	АО «АВИА-КОМПАНИЯ «АВРОРА»	ООО «АВИА-КОМПАНИЯ «ПОБЕДА»	ИТОГО ПО ГРУППЕ
DHC 8-Q300	Собств.	-	-	1	-	1
DHC 8-Q402	Собств.	-	-	5	-	5
Итого ВС в собственности		-	-	6	-	6
SSJ 100	Аренда	49	-	-	-	49
Аэробус A319	Аренда	-	20	10	-	30
Аэробус A320	Аренда	76	6	-	-	82
Аэробус A321	Аренда	33	-	-	-	33
Аэробус A330	Аренда	21	-	-	-	21
Боинг B737	Аренда	47	16	-	30	93
Боинг B747	Аренда	-	9	-	-	9
Боинг B777	Аренда	19	10	-	-	29
DHC 8-Q200	Аренда	-	-	2	-	2
DHC 8-Q300	Аренда	-	-	2	-	2
DHC 6-400	Аренда	-	-	3	-	3
Итого ВС в аренде		245	61	17	30	353
Итого парк ВС		245	61	23	30	359

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) 16 с 1 января 2019 года (См. Примечание 4), данные принципы применялись последовательно в отношении всех периодов, представленных в отчетности, если не указано иное.

Все значительные дочерние предприятия, прямо или опосредованно контролируемые Группой, включены в настоящую консолидированную финансовую отчетность. Перечень основных дочерних предприятий, входящих в Группу, приводится в Примечании 1.

Принцип непрерывности деятельности

Руководство подготовило данную консолидированную финансовую отчетность на основе допущения о непрерывности деятельности. Данное суждение руководства основывается на рассмотрении финансового положения Группы, текущих планов, прибыльности операций и доступа к финансовым ресурсам, а также на анализе влияния ситуации на финансовых рынках на операции Группы.

Функциональная валюта и валюта представления отчетности

Функциональной валютой Компании и ее основных дочерних предприятий является российский рубль (далее – «руб.» или «рубли»), 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.

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 расщепления 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.

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:

- (a) по справедливой стоимости, либо
- (б) пропорционально неконтролирующей доле участия в чистых активах приобретенного предприятия.

Операции между дочерними предприятиями Группы, остатки по соответствующим счетам и нерезализованные прибыли по операциям между дочерними предприятиями Группы взаимноисключаются. Нерезализованные убытки также взаимноисключаются, 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 гудвил за вычетом накопленных убытков от обесценения в случае наличия таковых. Дивиденды, полученные от ассоциированных предприятий, уменьшают балансовую стоимость инвестиций в ассоциированные предприятия. Прочие изменения доли Группы в чистых активах ассоциированных предприятий после приобретения отражаются следующим образом:

- (i) доля Группы в прибылях и убытках ассоциированных предприятий отражается в составе консолидированного отчета о прибылях или убытках за год как доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий,
- (ii) доля Группы в прочем совокупном доходе отражается в составе прочего совокупного дохода отдельной строкой,
- (iii) все прочие изменения в доле Группы в балансовой стоимости чистых активов ассоциированных предприятий отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в составе доли в финансовых результатах ассоциированных предприятий.

Однако, когда доля убытков Группы, связанных с ассоциированным предприятием, равна или превышает ее долю в ассоциированном предприятии, включая любую необеспеченную дебиторскую задолженность, Группа отражает последующие убытки только в том случае, если она приняла на себя обязательства или производила платежи от имени данного ассоциированного предприятия.

Нерезализованные прибыли по операциям между Группой и ее ассоциированными предприятиями взаимноисключаются пропорционально доле Группы в этих ассоциированных предприятиях; нерезализованные 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 в иностранной валюте 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.

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 2019 г.	61,91	69,34
Средний курс за 2019 г.	64,74	72,50
На 31 декабря 2018 г.	69,47	79,46
Средний курс за 2018 г.	62,71	73,95

Признание выручки

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.

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 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.

Выручка от пассажирских перевозок включает выручку по интерлайн-соглашениям, заключенным между Группой и другими авиакомпаниями, согласно которым авиакомпания 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, оказанным партнером по интерлайн-соглашению, но оформленным 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.

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), 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 26).

Информация по сегментам

Отчетность по сегментам составляется в соответствии с внутренней отчетностью, представляемой руководителю Группы, принимающему операционные решения. Сегмент подлежит отдельному раскрытию, если его доходы, финансовый результат или активы составляют не менее десяти процентов от общих доходов, общего финансового результата или суммарных активов всех операционных сегментов.

Нематериальные активы

Нематериальные активы Группы, кроме гудвила, имеют конечный срок полезного использования и включают, в основном, капитализированное программное обеспечение со сроком полезного использования 5 лет. Нематериальные активы амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования. Приобретенные лицензии на компьютерное программное обеспечение капитализируются в сумме затрат, понесенных на их приобретение и внедрение. В случае обесценения балансовая стоимость нематериальных активов списывается до наибольшей из ценности их использования и справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие.

Основные средства

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения (там, где это необходимо). Амортизация рассчитывается таким образом, чтобы полностью амортизировать первоначальную стоимость основных средств (за минусом ликвидационной стоимости, где применимо) в течение срока полезного использования указанных основных средств.

- (а) Самолетно-моторный парк**
- (i) Собственные ВС и авиационные двигатели: Парк собственных ВС представлен ВС иностранного производства, авиационные двигатели – двигателями как российского, так и иностранного производства. Полный перечень ВС приведен в Примечании 1.
- (ii) Амортизация самолетно-моторного парка: Амортизация самолетно-моторного парка, находящегося в собственности, рассчитывается с использованием линейного метода до окончания предполагаемого срока полезного использования. 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

(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.

Активы в форме права пользования

Группа арендует различные ВС, авиадвигатели, здания, оборудование и транспортные средства. Договоры могут включать как компоненты, которые являются договорами аренды, так и компоненты, которые не являются договорами аренды. Группа приняла решение применить упрощение практического характера и не отделять компоненты, которые не являются арендой, от компонентов, которые являются арендой, а вместо этого учитывать каждый компонент аренды и соответствующие компоненты, не являющиеся арендой, в качестве одного компонента аренды.

Активы в форме права пользования оцениваются по первоначальной стоимости, включающей следующее:

- величину первоначальной оценки обязательства по аренде по приведенной стоимости;
- арендные платежи на дату начала аренды или до нее, за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде;
- любые первоначальные прямые затраты;
- затраты на восстановление актива до состояния, которое требуется в соответствии с условиями договоров аренды.

Активы в форме права пользования, как правило, амортизируются линейным методом в течение срока полезного использования актива или срока аренды в зависимости от того, какой из них закончится раньше. Для целей начисления амортизации по активам в форме права пользования ВС Группа выделяет следующие компоненты: фюзеляж и интерьер самолета; двигатели. Если у Группы существует достаточная степень уверенности в исполнении опциона на покупку, Группа амортизирует актив в форме права пользования в течение срока полезного использования базового актива. Группа рассчитывает амортизацию активов в форме права пользования линейным методом в течение оценочного срока их полезного использования, а именно:

Фюзеляж и интерьер самолетов	20 лет
Двигатели самолетов	5–20 лет
Здания	50 лет
Оборудование и транспортные средства	5–10 лет

Обязательства по аренде

Обязательства, возникающие по договорам аренды, первоначально оцениваются по приведенной стоимости. Арендные обязательства включают чистую приведенную стоимость следующих арендных платежей:

- фиксированные платежи (включая по существу фиксированные платежи) за вычетом стимулирующих платежей по аренде к получению;
- переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, первоначально оцениваемого с использованием индекса или ставки на дату начала аренды;
- суммы, ожидаемые к выплате Группой по гарантиям ликвидационной стоимости;
- цена исполнения опциона на покупку, при условии, что у Группы есть достаточная уверенность в исполнении данного опциона;
- выплаты штрафов за прекращение договоров аренды, если срок аренды отражает исполнение Группой этого опциона.

Опционы на продление и прекращение аренды предусмотрены в ряде договоров аренды ВС и прочих объектов аренды Группы. Эти условия используются для обеспечения максимальной операционной гибкости при управлении активами, которые Группа использует в своей деятельности. Большая часть опционов на продление и прекращение аренды могут быть исполнены только Группой, а не соответствующим арендодателем. Опционы на продление (или период времени после срока, определенного в условиях опционов на прекращение аренды) включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что договор будет продлен (или не будет прекращен). В оценку обязательства также включаются арендные платежи, которые будут произведены в рамках исполнения опционов на продление, если имеется достаточная уверенность в том, что аренда будет продлена.

Арендные платежи дисконтируются с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды. Если эту ставку нельзя легко определить, что, как правило, имеет место в большинстве заключенных договоров аренды, имеющих у Группы, Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств – это ставка, по которой Группа могла бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заемные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях. Для определения ставки привлечения дополнительных заемных средств Группа направляет запросы индикативных ставок в банки и проводит корректировки с учетом специфики договора аренды, например, срока аренды, страны, валюты и обеспечения.

Увеличение или уменьшение ставки дисконтирования на 10 базисных процентных пунктов по состоянию на 31 декабря 2019 г. привело бы к снижению обязательств по аренде на 3 402 млн руб. или их увеличению на 3 483 млн руб. соответственно (31 декабря 2018 г.: снижение на 2 256 млн руб. или увеличение на 2 269 млн руб. соответственно).

Арендные платежи по ряду договоров аренды ВС включают компонент, зависящий от плавающей процентной ставки (LIBOR). В отношении таких обязательств по аренде с плавающей процентной ставкой Группа производит периодическую переоценку денежных потоков с целью отражения движения рыночных процентных ставок (LIBOR), такая переоценка приводит к изменению эффективной процентной ставки по договору. В то же время, поскольку обязательство по аренде с плавающей процентной ставкой первоначально признается в основной сумме, подлежащей выплате при наступлении срока погашения, переоценка будущих процентных выплат, зависящих от LIBOR, не оказывает значительного влияния на балансовую стоимость обязательства.

Группа подвержена риску возможного увеличения переменных арендных платежей, зависящих от индекса или ставки, которое не отражается в арендном обязательстве, пока не вступит в силу. Когда изменения арендных платежей, зависящих от индекса или ставки, вступают в силу, проводится переоценка обязательства по аренде с корректировкой стоимости актива в форме права пользования.

Арендные платежи разделяются на основную сумму обязательств и финансовые расходы. Финансовые расходы отражаются в прибыли или убытке в течение всего периода аренды с тем, чтобы обеспечить постоянную периодическую процентную ставку по непогашенному остатку обязательства за каждый период.

Платежи по краткосрочной аренде оборудования и транспортных средств и аренде любых активов с низкой стоимостью признаются линейным методом как расходы в составе прибыли или убытка. Краткосрочная аренда представляет собой договор аренды сроком не более 12 месяцев. Активы с низкой стоимостью включают ИТ-оборудование и небольшие предметы офисной мебели, стоимость которых не превышает 300 тыс. руб.

По большей части договоров аренды Группа не предоставляет гарантии ликвидационной стоимости в отношении арендованного оборудования.

Учет расходов на периодические ремонты и техническое обслуживание ВС

По договорам аренды ВС стоимость проведения периодического капитального ремонта и технического обслуживания в течение периода эксплуатации ВС капитализируется в состав активов в форме права пользования и амортизируется в течение срока наименьшего из (i) периода до проведения следующего планируемого ремонта; (ii) оставшегося срока полезного использования актива; (iii) срока аренды. В случае если на момент проведения ремонта компонент предыдущего ремонта не был полностью амортизирован, то балансовая стоимость такого компонента списывается в расходы периода в момент проведения следующего ремонта.

Группа также создает резерв на покрытие расходов по восстановлению арендованного актива (ВС) до состояния, требуемого условиями аренды при возврате ВС арендодателю. Резерв признается в составе актива в форме права пользования в оценочной стоимости затрат на восстановление актива в начале срока аренды. Резерв на ремонт и техническое обслуживание ВС перед возвратом регулярно переоценивается, и изменения балансовой стоимости резерва, в том числе от изменения курса рубля к иностранным валютам, признаются в корреспонденции с соответствующим активом в форме права пользования. Данный резерв отражается по дисконтированной стоимости. Ставки дисконтирования для оценки обязательства определяются как ставки до налогообложения, которые отражают текущие рыночные оценки временной стоимости денег и риски, характерные для обязательства, и рассчитываются на основании ставок доходности по государственным облигациям с учетом валюты и срока исполнения обязательства в отношении каждого вида ремонта. Активы в форме права пользования амортизируются с использованием линейного метода в течение срока аренды.

Учет отчислений в резервный фонд арендодателей воздушных судов

Согласно отдельным договорам аренды ВС в дополнение к арендной плате Группа осуществляет в пользу арендодателя в течение срока аренды ежемесячные платежи в резервный фонд на «тяжелые формы технического обслуживания», указанные в договоре аренды.

После проведения ремонта, подпадающего под определение события, возмещаемого из фонда ранее накопленных резервных отчислений в соответствии с условиями договора аренды, Группа получает возмещение от арендодателя в сумме фактических затрат на ремонт, но не более, чем сформированного резервного фонда. По окончании срока аренды какой-либо остаток средств в резервном фонде не возмещается.

Для учета таких отчислений Группа выделяет следующие виды выплат арендодателю:

- (а) Отчисления в резервный фонд, которые будут использованы для технического обслуживания, выполняемого в течение срока аренды;
- и
- (б) Отчисления в резервный фонд, возврат которых не ожидается в денежной форме, поскольку техническое обслуживание будет выполняться арендодателем или другим арендатором после окончания срока аренды.

При первоначальном признании отчислений в резервный фонд, которые будут использованы для ремонтов и технического обслуживания, выполняемого в течение срока аренды, Группа оценивает (i) отчисления, которые, как ожидается, будут возвращены; и (ii) отчисления, которые не будут возвращены арендодателем. Возмещаемые отчисления признаются Группой в качестве финансовых активов по договорам аренды. Разница между первоначальной справедливой стоимостью финансового актива и номинальной суммой выплаты («убыток от возникновения»), представляет собой стоимость аренды и учитывается в составе обязательства по аренде. Финансовый актив признается при внесении соответствующего отчисления на техническое обслуживание и первоначально измеряется по текущей стоимости будущего возмещения с применением ставки дисконтирования, используемой для оценки обязательства по аренде. Финансовый актив увеличивается на проценты в течение всего срока жизни с использованием метода эффективной процентной ставки до номинальной суммы, возвращаемой арендодателем арендатору.

На дату начала аренды Группа определяет часть убытка от возникновения, являющуюся минимальной фиксированной суммой в течение всего срока выплаты отчислений в резервный фонд (срока аренды). Приведенная сумма будущих платежей, определенных как «убыток от возникновения», включается в оценку обязательства по аренде и актива в форме права пользования на дату признания аренды. Любые дальнейшие убытки от возникновения по договору, связанные с отчислениями в резервный фонд арендодателя, относятся на расходы в качестве переменных арендных платежей, не зависящих от индекса или ставки.

Учет отчислений в резервный фонд, возврат которых не ожидается в денежной форме, производится так же, как и для других арендных платежей в рамках МСФО (IFRS) 16. Группа определяет, являются ли эти невозмещаемые платежи фиксированными или по существу фиксированными, и в таком случае признает обязательство и актив в форме права пользования на дату начала аренды. Если платежи признаются переменными (например, зависят от налета часов), тогда такие платежи (без учета изменений в оценках возмещений) признаются в составе расходов отчетного периода по мере их возникновения в качестве арендных платежей, не зависящих от индекса или ставки.

Учет отчислений поставщикам услуг по ремонту воздушных судов по схеме оплаты за летный час (PBN – Power-by-the-Hour)

По отдельным договорам аренды ВС, отчисления на некоторые виды ремонтов авиадвигателей или вспомогательных силовых установок производятся пропорционально их использованию непосредственно организации (подрядчику), которая в дальнейшем осуществляет данные ремонты. Такие отчисления являются по своей сути авансовыми платежами за соответствующие типы ремонтов и отражаются в консолидированной финансовой отчетности в составе строки «Прочие внеоборотные активы» (Примечание 18). По факту выполнения ремонта погашение аванса производится Группой с учетом анализа того, относится ли выполненный ремонт к периоду эксплуатации ВС и, соответственно, подлежит капитализации в составе актива в форме права пользования; либо к ремонтам, выполняемым перед возвратом ВС арендодателю, в отношении которых был сформирован резерв на ремонты и техническое обслуживание перед возвратом; либо к текущим ремонтам отчетного периода, в котором он произведен.

Специалистами Группы производится оценка стоимости фактического ремонта и в случае, если сумма ремонта превышает накопленную сумму аванса на отчетную дату, Группа признает кредиторскую задолженность перед поставщиком и производит учет последующих отчислений в погашение данной кредиторской задолженности.

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.

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.

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, обязательствам по 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.

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.

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 38).

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 нарощенные процентные расходы, включая нарощенный купонный доход и амортизированный дисконт или премию (включая отложенную при предоставлении комиссии, при наличии таковой), не показываются отдельно, а включаются в балансовую стоимость соответствующих статей консолидированного отчета о финансовом положении.

Метод эффективной 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.

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.

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, торговая и прочая дебиторская задолженность, займы выданные 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.

Прекращение признания финансовых активов

Группа прекращает признание финансовых активов, (a) 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.

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 (события 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.

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.

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 высокой 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 запасы и запасы

Материально-производственные запасы, в том числе расходные запасы 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.

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.

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 обязательствами 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.

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 26) 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 краткосрочных и долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров (Примечание 26) 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 обязательства 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 потребуются 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 27). 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.

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, начисляемому одним и тем же налоговым органом либо одним и тем же налогооблагаемым лицом, либо разными налогооблагаемыми лицами при том, что существует намерение произвести расчеты путем взаимозачета. Отложенные налоговые активы могут быть зачтены против отложенных налоговых обязательств только в рамках каждого отдельного предприятия Группы.

Группа контролирует восстановление временных разниц, относящихся к налогам на дивиденды дочерних предприятий или к прибылям от их продажи. Группа не отражает отложенные налоговые обязательства по таким временным разницам кроме случаев, когда руководство ожидает восстановление временных разниц в обозримом будущем.

Неопределенные налоговые позиции

Неопределенные налоговые позиции Группы оцениваются руководством в конце каждого отчетного периода. Обязательства, отражающиеся в отношении позиций по налогу на прибыль, учитываются в тех случаях, когда руководство считает, что вероятность возникновения дополнительных налоговых обязательств, если налоговая позиция Группы будет оспорена налоговыми органами, выше, чем вероятность их отсутствия. Такая оценка производится на основании толкования налогового законодательства, действующего или по существу действующего на конец отчетного периода, а также любых известных постановлений судов или иных решений по подобным вопросам. Обязательства по штрафам, пеням и налогам, за исключением налога на прибыль, отражаются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для урегулирования обязательств на конец отчетного периода.

Пенсионные отчисления

Группа производит определенные выплаты сотрудникам в связи с уходом на пенсию. Пенсионные обязательства представляют собой обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами. Величина расходов и обязательств по таким планам оценивается методом прогнозируемой условной единицы. В рамках данного метода затраты на пенсионные выплаты отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках с целью равномерного распределения затрат в течение срока работы сотрудника. Прибыли и убытки, возникающие при изменении актуарных расчетов, сразу относятся на прочий совокупный доход. Пенсионные обязательства перед работниками, не достигшими пенсионного возраста, рассчитываются на основе минимальных годовых выплат и не учитывают возможное увеличение руководством величины пенсий в будущем. В случае если подобные пенсионные выплаты сотрудникам приходятся 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 2019 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.

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 разведенной прибыли или убытка на акцию учитываются акции, которые планируется использовать для исполнения опционной программы в случае, когда средняя за данный период рыночная цена обыкновенных акций превышает цену исполнения опционов.

3. СУЩЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СУЖДЕНИЯ В ПРИМЕНЕНИИ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Группа производит расчетные оценки и допущения, которые влияют на отражаемые в консолидированной финансовой отчетности суммы и на балансовую стоимость активов и обязательств в следующем финансовом году. Расчетные оценки и суждения подвергаются постоянному анализу и основаны на прошлом опыте руководства и других факторах, в том числе на ожиданиях относительно будущих событий, которые считаются обоснованными в сложившихся обстоятельствах. В процессе применения учетной политики руководство также использует профессиональные суждения, за исключением связанных с расчетными оценками. Профессиональные суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на суммы, отраженные в консолидированной финансовой отчетности, и расчетные оценки, которые могут привести к необходимости существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, включают следующие:

Сроки полезного использования и остаточная стоимость объектов основных средств

Оценка сроков полезного использования объектов основных средств, а также их остаточной стоимости являются предметом профессионального суждения руководства, основанного на опыте использования аналогичных активов. При определении сроков полезного использования и остаточной стоимости активов руководство принимает во внимание следующие факторы: характер ожидаемого использования, оценку технологического устаревания и физический износ. Изменение каждого из названных условий или оценок может повлечь корректировку будущих расходов на амортизацию.

Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы

Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы, признается как выручка от реализации на отчетную дату с учетом анализа исторических данных по доходам от неиспользованных билетов. Оценка 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), исходящей 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 26) и корректировку значения выручки в консолидированном отчете о прибылях и убытках (Примечание 5, 6).

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).

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 25.

Признание отложенного налогового актива

Признанные отложенные налоговые активы представляют собой сумму налога на прибыль в отношении расходов или убытков, которые могут быть зачтены против будущих налогооблагаемых доходов или прибыли, и отражаются 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.

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 кредитными 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 36.

Оценка сроков аренды

Возможности продления и прекращения договоров предусмотрены в ряде договоров аренды ВС, авиадвигателей, зданий и оборудования Группы. Они используются с целью максимизации операционной гибкости в части управления активами, используемыми в деятельности Группы. Большая часть условий в отношении возможности продления и прекращения договоров может быть использована только Группой, а не соответствующим арендодателем.

При определении срока аренды руководство учитывает все факты и обстоятельства, создающие экономические стимулы для использования возможности продления договора или отказа от возможности его прекращения. Опционы на продление договоров (или периоды времени после срока, определенного в условиях опционов на прекращение договоров) включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что договор будет продлен (или не будет прекращен).

Для аренды зданий и оборудования, как правило, наиболее значимыми являются следующие факторы:

- у Группы, как правило, есть достаточная уверенность в том, что она продлит (или не прекратит) аренду, если для прекращения (или отказа от продления) договора аренды установлены значительные штрафы.
- у Группы, как правило, есть достаточная уверенность в том, что она продлит (или не прекратит) аренду, если какие-либо капитализированные затраты на улучшение арендованного актива, как ожидается, будут иметь значительную ликвидационную стоимость.

В остальных случаях Группа рассматривает другие факторы, включая продолжительность аренды в прошлые периоды, а также затраты и нарушения в обычном порядке деятельности, которые потребуются при замене актива, находящегося в аренде.

Опционы на продление и прекращение договора аренды предусмотрены в ряде договоров аренды ВС, авиационных двигателей, зданий и сооружений. Они используются с целью максимизации операционной гибкости в части управления активами, используемыми в деятельности Группы. Большая часть опционов на продление и прекращение договоров аренды могут быть исполнены только Группой, а не соответствующим арендодателем. В тех случаях, когда опцион фактически исполнен (или не исполнен) или у Группы возникает обязательство исполнить (или не исполнить) его, проводится пересмотр оценки срока аренды. Оценка наличия достаточной уверенности пересматривается только в случае значительных событий или значительных изменений в обстоятельствах, которые влияют на оценку и которые Группа может контролировать.

На 31 декабря 2019 г., 31 декабря 2018 г. и 1 января 2018 г. обязательства по большей части договоров аренды включали в себя арендные платежи за периоды продления, так как у Группы имелась достаточная уверенность в том, что опционы на продление будут исполнены. Сумма потенциальных будущих потоков, не включенных в аренду в связи с отсутствием достаточной уверенности в их продлении, не является существенной.

Резервы на периодические ремонты и техническое обслуживание ВС

Резерв на покрытие расходов по восстановлению арендованного актива до состояния, требуемого условиями аренды, признается в составе актива в форме права пользования в оценочной стоимости затрат на восстановление актива в начале срока аренды и затем амортизируется в течение всего срока аренды. При определении того, когда следует признать обязательство по неизбежной обязанности в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» Группа применяет единый подход к учету всех затрат на ремонты и техническое обслуживание перед возвратом арендодателю, включая ремонты, которые зависят от интенсивности использования ВС, поскольку такие ремонты являются идентифицируемым событием и планируется Группой заранее.

Как правило, у Группы есть заранее спланированный график использования актива и его ремонтов, которые по своей сути неизбежны. В связи с этим на дату начала аренды Группа может надежно оценить стоимость будущих ремонтов перед возвратом в отношении таких ремонтов. Оценка ожидаемых расходов производится на основе наиболее надежных данных на момент проведения такой оценки. При этом учитываются условия договоров аренды, возраст и состояние ВС и авиационных двигателей, рыночная стоимость креплений, узлов и агрегатов, подлежащих замене, а также стоимость требуемых работ.

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 2019 г.:

Применение МСФО (IFRS) 16 «Аренда» С 1 января 2019 г. в учетную политику Группы по учету договоров аренды были внесены изменения для приведения ее в соответствие с МСФО (IFRS) 16 «Аренда», который заменяет положения МСФО (IAS) 17 «Аренда» и интерпретаций, относящихся к учету договоров аренды. Группа приняла решение применять стандарт с даты его обязательного применения 1 января 2019 г., используя полный ретроспективный метод с пересчетом сравнительных показателей. Активы в форме права пользования объектами аренды и соответствующие им обязательства и финансовые активы были оценены при переходе так, как если бы новые правила применялись всегда.

Применение нового стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда» оказало влияние на изменение учетной политики в отношении учета расходов на периодическое техническое обслуживание и капитальный ремонт ВС, учет отчислений в резервный фонд арендодателей ВС и учет отчислений поставщикам услуг по ремонту воздушных судов по схеме оплаты за летный час (Power-by-the-Hour).

Основные изменения в учетной политике с 1 января 2019 года при переходе на МСФО (IFRS) 16 «Аренда»

Учет обязательств и активов в форме права пользования

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. Согласно данной модели Группа признает в финансовой отчетности: (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 прибылях или убытках.

При переходе на МСФО (IFRS) 16 Группа применила следующие упрощения практического характера:

- не применила требования пунктов 22–49 стандарта в отношении краткосрочной аренды либо аренды, в которой базовый актив имеет низкую стоимость (до 300 тыс. руб. или 5 000 долларов США) и признает арендные платежи по такой аренде в качестве расхода отчетного периода линейным методом ежемесячно в течение срока аренды;
- применила одну ставку дисконтирования в отношении портфеля договоров аренды с обоснованно аналогичными характеристиками (для договоров аренды с аналогичным оставшимся сроком аренды для аналогичного вида базовых активов в аналогичных экономических условиях и валюте договора).

Ниже поясняются основные изменения в учетной политике в связи с применением МСФО (IFRS) 16 по сравнению с учетной политикой, действовавшей в предыдущие отчетные периоды:

Учет расходов на периодические ремонты и техническое обслуживание ВС

При переходе на МСФО (IFRS) 16, по договорам аренды ВС стоимость проведения периодического капитального ремонта и технического обслуживания в течение периода эксплуатации ВС капитализируется в состав активов в форме права пользования и амортизируется в течение срока наименьшего из (i) периода до проведения следующего планируемого ремонта; (ii) оставшегося срока полезного использования актива; (iii) срока аренды. В случае если на момент проведения ремонта, компонент предыдущего ремонта не был полностью самортизирован, то балансовая стоимость такого компонента списывается в расходы периода в момент проведения следующего ремонта. До вступления в действие МСФО (IFRS) 16 данный порядок учета применялся только в отношении договоров финансовой аренды ВС.

При переходе на МСФО (IFRS) 16, Группа также создает резерв на покрытие расходов по восстановлению арендованного актива (ВС) до состояния, требуемого условиями аренды при возврате ВС арендодателю. Резерв признается в составе актива в форме права пользования в оценочной стоимости затрат на восстановление актива в начале срока аренды и затем амортизируется в течение всего срока аренды. До вступления в действие МСФО (IFRS) 16, в отношении договоров операционной аренды, которые содержали требования по проведению периодических ремонтов и технического обслуживания, Группа создавала резерв в течение срока аренды на ожидаемую сумму предстоящих расходов по проведению периодических ремонтов и технического обслуживания в счет расходов текущего периода консолидированного отчета о прибылях и убытках.

Учет отчислений в резервный фонд арендодателей воздушных судов

При переходе на МСФО (IFRS) 16 для учета отчислений в резервный фонд арендодателей ВС Группа выделяет следующие виды выплат арендодателю:

- 1) Отчисления в резервный фонд, которые будут использованы для технического обслуживания, выполняемого в течение срока аренды; и
- 2) Отчисления в резервный фонд, возврат которых не ожидается в денежной форме, поскольку техническое обслуживание будет выполняться арендодателем или другим арендатором после окончания срока аренды.

При первоначальном признании отчислений в резервный фонд, которые будут использованы для ремонтов и технического обслуживания, выполняемого в течение срока аренды, Группа оценивает (i) отчисления, которые, как ожидается, будут возвращены; и (ii) отчисления, которые не будут возвращены арендодателем. Возмещаемые отчисления признаются Группой в качестве финансовых активов по договорам аренды. Разница между первоначальной справедливой стоимостью финансового актива и номинальной суммой выплаты («убыток от возникновения»), представляет собой стоимость аренды, и учитывается в составе обязательства по аренде. Финансовый актив признается при внесении соответствующего отчисления на техническое обслуживание и первоначально оценивается в размере текущей стоимости будущего возмещения с применением ставки дисконтирования, используемой для оценки обязательства по аренде (т.е. процентной ставки, заложенной в договоре аренды или ставки привлечения заемных средств). Финансовый актив увеличивается на проценты в течение всего срока жизни с использованием метода эффективной процентной ставки до номинальной суммы, возвращаемой арендодателем арендатору.

На дату начала аренды Группа определяет часть убытка от возникновения, являющуюся минимальной фиксированной суммой в течение всего срока выплаты отчислений в резервный фонд (срока аренды). Приведенная сумма таких будущих платежей, определенных как «убыток от возникновения» включается в оценку обязательства по аренде и актива в форме права пользования на дату признания аренды. Любые дальнейшие убытки от возникновения по договору, связанные с отчислениями в резервный фонд арендодателя, относятся на расходы, в качестве переменных арендных платежей, не зависящих от индекса или ставки.

Учет отчислений в резервный фонд, возврат которых не ожидается в денежной форме, производится также, как и для других арендных платежей в рамках МСФО (IFRS) 16. Группа определяет являются ли эти невозмещаемые платежи фиксированными или по существу фиксированными, и в таком случае признает обязательство и актив в форме права пользования на дату начала аренды. Если платежи признаются переменными (например, зависят от налета часов), тогда такие платежи (без учета изменений в оценках возмещений) признаются в составе расходов отчетного периода по мере их возникновения в качестве арендных платежей, которые не зависят от индекса или ставки.

До перехода на МСФО (IFRS) 16 все отчисления в резервный фонд арендодателей ВС учитывались в составе расходов на техническое обслуживание и ремонт ВС текущего периода за вычетом полученных от арендодателей возмещений за фактические ремонты, в отношении которых отчисления были произведены ранее.

Учет отчислений поставщикам услуг по ремонту воздушных судов по схеме оплаты за летный час (PBH – Power-by-the-Hour)

При переходе на МСФО (IFRS) 16 отчисления поставщикам услуг воздушных судов по схеме оплаты за летный час признаются авансовыми платежами за соответствующие типы ремонтов и отражаются в консолидированной финансовой отчетности в составе строки «Прочие внеоборотные активы». По факту выполнения ремонта погашение аванса производится Группой с учетом анализа того, относится ли выполненный ремонт к периоду эксплуатации ВС и, соответственно, подлежит капитализации в составе актива в форме права пользования; либо к ремонтам, выполняемым перед возвратом ВС арендодателю, в отношении которых был сформирован резерв на ремонты и техническое обслуживание перед возвратом; либо к текущим ремонтам отчетного периода, в котором он произведен.

До перехода на МСФО (IFRS) 16 отчисления поставщикам услуг воздушных судов по схеме оплаты за летный час учитывались в составе расходов на техническое обслуживание и ремонт ВС текущего периода

Учет хеджирования

Значительная часть договоров аренды ВС заключены Группой в долларах США. В связи с признанием обязательств по аренде в отношении договоров операционной аренды ВС при переходе на МСФО (IFRS) 16, Группа обновила подход к оценке эффективности хеджирования и определила в качестве объекта хеджирования будущую высоковероятную выручку, равную по сумме денежным потокам по договорам аренды ВС на дисконтированной основе. Данное изменение имеет перспективный эффект с 1 января 2019 года.

МСФО (IFRS) 9 запрещает ретроспективное применение правил хеджирования, в связи с чем требования указанного стандарта при переходе на МСФО (IFRS) 16 были применены перспективно с 1 января 2019 г. Если бы Группа отразила учет хеджирования лизинговых обязательств в долл. США будущей высоковероятной выручкой в той же валюте в части обязательств, признанных в результате применения МСФО (IFRS) 16, с 1 января 2018 г., то положительный эффект на финансовый результат за 12 месяцев, закончившихся 31 декабря 2018 г., составил бы 64,4 млрд руб., вследствие чего прибыль за год составила бы 8,7 млрд руб.

Влияние применения МСФО (IFRS) 16 «Аренда» на данные отчета о финансовом положении представлено в таблице ниже:

	31 декабря 2018 г.			1 января 2018 г.		
	Опубликованная отчетность	Влияние МСФО 16	Пересмотренная отчетность	Опубликованная отчетность	Влияние МСФО 16	Пересмотренная отчетность
АКТИВЫ						
Оборотные активы						
Дебиторская задолженность и предоплаты	87 868	(9 645)	78 223	92 749	(7 653)	85 096
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	525	7	532	423	-	423
Расходные запчасти и запасы	14 659	(359)	14 300	12 779	(311)	12 468
Активы, предназначенные для продажи	6 404	79	6 483	3 125	(156)	2 969
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	-	1 804	1 804	-	576	576
Внеоборотные активы						
Активы в форме права пользования	-	668 793	668 793	-	536 678	536 678
Основные средства	90 964	(64 330)	26 634	97 932	(74 577)	23 355
Отложенные налоговые активы	12 002	27 401	39 403	10 468	11 646	22 114
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды	-	19 261	19 261	-	13 509	13 509
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	4 356	(73)	4 283	1 602	-	1 602
Прочие внеоборотные активы	27 990	8 256	36 246	19 728	8 054	27 782
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ						
Краткосрочные обязательства						
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	69 346	2 080	71 426	68 367	1 231	69 598
Резервы под обязательства	11 393	14 472	25 865	9 433	692	10 125
Обязательства по аренде	15 219	63 309	78 528	16 015	43 229	59 244
Обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи	6 623	(369)	6 254	2 210	-	2 210
Долгосрочные обязательства						
Обязательства по аренде	78 005	499 398	577 403	84 674	349 860	434 534
Резервы под обязательства	23 753	178 631	202 384	16 949	138 076	155 025
Отложенные налоговые обязательства	137	629	766	68	226	294
Капитал						
Нераспределенный (убыток)/прибыль	74 958	(106 801)	(31 843)	82 591	(45 851)	36 740
Капитал, приходящийся на акционеров Компании	43 284	(106 801)	(63 517)	66 655	(45 851)	20 804
Держатели неконтролирующих долей участия	2 051	(155)	1 896	1 746	303	2 049

Влияние применения МСФО (IFRS) 16 «Аренда» на данные отчета о прибылях и убытках представлено в таблице ниже:

	2018 г.		
	Опубликованная отчетность	Влияние МСФО 16	Пересмотренная отчетность
Выручка от перевозок	553 192	-	553 192
Прочая выручка	58 378	-	58 378
Выручка	611 570	-	611 570
Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	(496 337)	107 592	(388 745)
Расходы на оплату труда	(82 817)	631	(82 186)
Амортизация	(12 912)	(77 217)	(90 129)
Прочие операционные доходы/(расходы), нетто	153	10 073	10 226
Операционные расходы	(591 913)	41 079	(550 834)
Прибыль от операционной деятельности	19 657	41 079	60 736
Убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто	(689)	-	(689)
Финансовые доходы	4 164	2 652	6 816
Финансовые расходы	(7 904)	(120 490)	(128 394)
Реализация результата хеджирования	(6 788)	-	(6 788)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний	254	-	254
Результат от выбытия дочерних компаний	1 240	-	1 240
Прибыль/(убыток) до налогообложения	9 934	(76 759)	(66 825)
Налог на прибыль	(4 221)	15 352	11 131
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД	5 713	(61 407)	(55 694)
Приходящиеся на:			
Акционеров Компании	6 589	(60 950)	(54 361)
Держателей неконтролирующих долей участия	(876)	(457)	(1 333)
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД	5 713	(61 407)	(55 694)
Прибыль/(убыток) на акцию – базовый и разводненный (в рублях на акцию)	6,0		(49,6)
Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)	1 096,2		1 096,2

Влияние применения МСФО (IFRS) 16 «Аренда» на данные отчета о движении денежных средств представлено в таблице ниже:

	2018 г.		
	Опубликованная отчетность	Влияние МСФО 16	Пересмотренная отчетность
Потоки денежных средств от операционной деятельности:			
Прибыль/(убыток) до налогообложения	9 934	(76 759)	(66 825)
Корректировки	33 167	189 707	222 874
Итого потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале	43 101	112 948	156 049
Изменения в оборотном капитале	(18 384)	1 559	(16 825)
Итого потоки денежных средств от операционной деятельности после изменений в оборотном капитале	24 717	114 507	139 224
Прочие изменения от операционной деятельности	(5 222)	-	(5 222)
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности	19 495	114 507	134 002
Чистая сумма денежных средств, поступивших от/(использованных в) инвестиционной деятельности	4 842	(23 846)	(19 004)
Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности	(48 526)	(90 661)	(139 187)
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты	1 922	-	1 922
Нетто увеличение денежных средств и их эквивалентов	(22 267)	-	(22 267)
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	45 978	-	45 978
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода	23 711	-	23 711

Перечисленные ниже изменения стандартов стали обязательными с 1 января 2019 г., но не оказали существенного влияния на Группу.

Применение прочих новых стандартов

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).

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).

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 «Изменение, сокращение и урегулирование пенсионного плана» (выпущены 7 февраля 2018 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты).

Новые стандарты и интерпретации, которые вступают в силу с 1 января 2020 г. или позднее:

Опубликован ряд новых стандартов и интерпретаций, которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты, и которые Группа не приняла досрочно:

Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 – «Продажа или взнос активов в сделках между инвестором и его ассоциированной организацией или совместным предприятием» (выпущены 11 сентября 2014 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся с даты, которая будет определена Советом по МСФО, или после этой даты).

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).

Реформа базовой процентной ставки – поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39 и МСФО (IFRS) 7 (выпущены 26 сентября 2019 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 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).

Классификация краткосрочных и долгосрочных обязательств – Поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены 23 января 2020 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты).

Если выше не указано иное, ожидается, что данные новые стандарты и разъяснения существенно не повлияют на консолидированную финансовую отчетность Группы.

5. ВЫРУЧКА ОТ ПЕРЕВОЗОК

	2019 г.	2018 г.
Регулярные пассажирские перевозки	557 132	496 454
Чартерные пассажирские перевозки	37 438	37 838
Грузовые перевозки	19 282	18 900
Итого выручка от перевозок	613 852	553 192

6. ПРОЧАЯ ВЫРУЧКА

	2019 г.	2018 г.
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	40 883	36 646
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	14 453	12 704
Продажа товаров на борту	1 505	1 667
Реализация бортового питания	1 583	1 579
Наземное обслуживание	419	560
Доходы гостиничного хозяйства	382	512
Прочие доходы	4 804	4 710
Итого прочая выручка	64 029	58 378

7. ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА И АМОРТИЗАЦИИ

	2019 г.	2018 г.
Обслуживание ВС в аэропортах и на трассе	101 199	84 617
Техническое обслуживание ВС	30 566	24 229
Расходы по обслуживанию пассажиров	26 041	23 754
Административные и общехозяйственные расходы	19 527	18 251
Услуги связи и систем бронирования	18 551	15 584
Расходы на продукты для производства бортового питания	14 361	11 103
Коммерческие и маркетинговые расходы	11 880	11 077
Расходы по переменным арендным платежам, не включенным в обязательства по аренде	5 854	4 076
Расходы по страхованию	2 624	2 274
Расходы по краткосрочной аренде	2 245	1 525
Себестоимость товаров для торговли на борту	849	888
Прочие расходы	10 033	9 503
Операционные расходы, за исключением авиационного топлива, расходов на оплату труда и амортизацию	243 730	206 881
Авиационное топливо	190 876	181 864
Итого операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизацию	434 606	388 745

8. РАСХОДЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА

	2019 г.	2018 г.
Заработная плата	71 324	63 578
Расходы по пенсионному обеспечению	16 250	14 506
Социальные отчисления во внебюджетные фонды	4 839	4 102
Итого расходы на оплату труда	92 413	82 186

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 2019 г., 20 % за 12 месяцев 2018 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.

	2019 г.	2018 г.
Отчисления в Пенсионный фонд РФ	16 182	14 465
Изменение обязательств по пенсионным планам	68	41
Итого расходы по пенсионному обеспечению	16 250	14 506

9. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ, НЕТТО

	2019 г.	2018 г.
Возврат акциза за авиатопливо (Примечание 41)	9 635	9 243
Восстановление/(начисление) резерва по прочим обязательствам (Примечание 27)	1 323	(1 625)
Прибыль/(убыток) от выбытия и обесценения основных средств	1 128	(1 416)
Прибыль от выбытия активов, предназначенных для продажи (Примечание 21)	1 072	660
Восстановление резерва по периодическим ремонтам и ТО (Примечание 27)	1 028	-
Штрафы и пени к получению от поставщиков	833	727
Страховое возмещение к получению	525	1 387
Доход от списания кредиторской задолженности	445	35
Переоценка обязательств по договорам аренды	2 181	(301)
Восстановление/(начисление) резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение предоплат (Примечание 14)	228	(1 217)
Убыток от списания дебиторской задолженности	(2)	(19)
Прочие доходы/(расходы), нетто	(1 118)	2 752
Итого прочие операционные доходы/(расходы), нетто	17 278	10 226

10. ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

	2019 г.	2018 г.
Финансовые доходы:		
Процентные доходы	3 711	5 365
Прибыль от курсовых разниц, нетто	598	-
Прочие финансовые доходы	1 177	1 451
Итого финансовые доходы	5 486	6 816

	2019 г.	2018 г.
Финансовые расходы:		
Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов, не учитываемых по правилам хеджирования	(2 067)	-
Убыток от курсовых разниц, нетто	-	(79 640)
Процентные расходы	(5 275)	(5 003)
Процентные расходы по аренде	(44 695)	(43 699)
Прочие финансовые расходы	(13)	(52)
Итого финансовые расходы	(52 050)	(128 394)

Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов за 12 месяцев 2019 г. относится к опционным договорам, заключенным в 2019 году с целью хеджирования части затрат на авиатопливо.

11. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

	2019 г.	2018 г.
Текущий налог на прибыль	(2 589)	(3 511)
Изменение по отложенному налогу на прибыль	2 298	14 642
Налог на прибыль	(291)	11 131

Ниже приводится сверка суммы, рассчитанной по применимой налоговой ставке, и суммы фактических расходов по налогу на прибыль:

	2019 г.	2018 г.
Прибыль/(Убыток) до налогообложения	13 803	(66 825)
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	(2 761)	13 365
<i>Налоговый эффект статей, не уменьшающих налогооблагаемую прибыль или не включаемых в расчет налогооблагаемой прибыли:</i>		
Доходы, не облагаемые налогом на прибыль	695	977
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую прибыль	(2 741)	(4 003)
Непризнанные налоговые убытки текущего года	-	(5)
Признание ранее непризнанных налоговых убытков	4 412	-
Корректировки по налогу на прибыль за прошлые периоды	104	797
Налог на прибыль	(291)	11 131

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПАО «Аэрофлот»

	31 декабря 2019 г.	Изменение за период	31 декабря 2018 г.	Изменение за период	1 января 2018 г.
<i>Налоговый эффект от временных разниц:</i>					
Убытки, перенесенные на будущие налоговые периоды	3 788	3 339	449	429	20
Долгосрочные финансовые инвестиции	1	(13)	14	(4)	18
Дебиторская задолженность	900	146	754	272	482
Основные средства	69	31	38	(856)	894
Обязательства по аренде	111 416	(21 011)	132 427	33 671	98 756
Кредиторская задолженность и резервы под обязательства	47 515	(1 817)	49 332	13 030	36 302
Отложенные налоговые активы до зачета	163 689		183 014		136 472
Взаимозачет отложенного налога	(135 795)		(143 611)		(114 358)
Отложенные налоговые активы после зачета	27 894		39 403		22 114
Основные средства	(908)	234	(1 142)	(646)	(496)
Активы в форме права пользования	(123 977)	9 772	(133 749)	(26 413)	(107 336)
Долгосрочные финансовые инвестиции	(513)	(406)	(107)	(64)	(43)
Дебиторская задолженность	(6 420)	(1 254)	(5 166)	(1 215)	(3 951)
Кредиторская задолженность	(6)	(6)	-	9	(9)
Финансовые активы по договорам аренды	(4 438)	(225)	(4 213)	(1 396)	(2 817)
Отложенные налоговые обязательства до зачета	(136 262)		(144 377)		(114 652)
Взаимозачет отложенного налога	135 795		143 611		114 358
Отложенные налоговые обязательства после зачета	(467)		(766)		(294)
Изменение за период, нетто		(11 210)		16 817	
Изменение по отложенному налогу, признанному непосредственно в составе прочего совокупного дохода		13 508		(2 175)	
Доход по отложенному налогу на прибыль за год		2 298		14 642	

На 31 декабря 2019 г. Группа признала отложенные налоговые активы с налоговых убытков в размере 3 788 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 449 млн руб.).

Согласно действующему налоговому законодательству существуют ограничения по признанию убытков, перенесенных на будущие периоды на период с 2017 г. до 2020 г. Сумма налоговых убытков, которая может быть использована каждый год в течение этого периода, ограничена 50 % годовой налогооблагаемой прибыли. Данные ограничения не оказывают существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

12. ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней в рублях	4 258	7 870
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней в долларах США	557	380
Средства в кассе и на банковских счетах в рублях	5 755	11 525
Средства в кассе и на банковских счетах в долларах США	870	2 468
Средства в кассе и на банковских счетах в прочих валютах	801	606
Средства в кассе и на банковских счетах в евро	301	262
Денежные переводы в пути	341	600
Итого денежные средства и их эквиваленты	12 883	23 711

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 36.

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПАО «Аэрофлот»

На 31 декабря 2019 г. около 50 % денежных средств Группы размещены в двух российских банках, находящихся под контролем государства, с высоким уровнем надежности – ПАО Сбербанк с долгосрочным кредитным рейтингом BBB по данным рейтингового агентства Fitch Ratings и Банк ВТБ (ПАО) с долгосрочным кредитным рейтингом BBB- по данным рейтингового агентства S&P (на 31 декабря 2018 г. около 65 % денежных средств Группы были размещены в Банк ВТБ (ПАО) с долгосрочным кредитным рейтингом BBB- по данным рейтингового агентства S&P и ПАО Сбербанк с долгосрочным кредитным рейтингом BBB- 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 2019 г. денежные средства в размере 193 млн руб. были ограничены в использовании и отражены в прочих внеоборотных активах (на 31 декабря 2018 г.: всего 437 млн руб. были ограничены в использовании, из них 211 млн руб. были отражены в прочих внеоборотных активах и 226 млн руб. в прочих оборотных активах) в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

13. СТРАХОВЫЕ ДЕПОЗИТЫ ПО АРЕНДЕ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Страховой депозит выдается арендодателю как обеспечение полного, своевременного и добросовестного выполнения арендатором своих обязательств. Страховой депозит перечисляется арендодателю одной или несколькими суммами. Обычно сумма гарантийного депозита равна двум ежемесячным арендным платежам. Арендатор имеет право заменить страховой депозит полностью или частично аккредитивом. Также страховой депозит может быть зачтен в счет последней оплаты арендного 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 ставки дисконтирования по договорам аренды ВС от 1,9 % годовых до 10 % годовых в 2019 году в зависимости от валюты страхового депозита (в 2018 году: от 1,9 % до 10 % годовых).

Страховые депозиты по аренде ВС	
На 1 января 2018 г.	2 025
Выплата страховых депозитов	2 428
Капитализация дисконта в состав АПП	(649)
Амортизация в течение года	145
Резерв под ожидаемые кредитные убытки	(12)
Курсовая разница	878
На 31 декабря 2018 г.	4 815
Выплата страховых депозитов	395
Капитализация дисконта в состав АПП	(56)
Амортизация в течение года	160
Резерв под ожидаемые кредитные убытки	(12)
Возврат страховых депозитов в течение года	(435)
Зачет с обязательствами по аренде	(53)
Курсовая разница	(473)
На 31 декабря 2019 г.	4 341

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 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 36.

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Краткосрочная часть страховых депозитов	2 242	532
Долгосрочная часть страховых депозитов	2 099	4 283
Итого страховые депозиты по аренде ВС	4 341	4 815

14. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И ПРЕДОПЛАТЫ

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Дебиторская задолженность по основной деятельности	35 110	39 911
Прочая финансовая дебиторская задолженность	8 666	12 401
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки	(10 949)	(11 470)
Итого финансовая дебиторская задолженность	32 827	40 842
Предоплаты поставщикам	11 681	11 810
НДС и прочие налоги к возмещению	19 083	16 759
Предоплата за поставку ВС	28 995	5 770
Прочая дебиторская задолженность	4 425	3 597
За вычетом резерва под обесценение	(544)	(555)
Итого дебиторская задолженность и предоплаты	96 467	78 223

На 31 декабря 2019 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 6 351 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 6 301 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.

Анализ финансовой дебиторской задолженности в разрезе валют представлен в Примечании 36.

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. Группа создала необходимый резерв под ожидаемые кредитные убытки дебиторской задолженности и обесценение предоплаты.

Анализ финансовой дебиторской задолженности по кредитному качеству приведен в Примечании 36.

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. к суммам краткосрочной части предоплат за поставку ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС:

Тип самолета	31 декабря 2019 г.		31 декабря 2018 г.	
	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки
Боинг В777	2	2020 г.	2	2019 г.
Аэробус А350	11	2020 г.	-	-

Изменения величины резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки дебиторской задолженности и предоплаты представлены в таблице:

	Резерв под обесценение
На 1 января 2018 г.	11 886
Изменение учетной политики	40
Увеличение резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки	1 713
Использование резерва	(1 118)
Восстановление резерва	(496)
На 31 декабря 2018 г.	12 025
Увеличение резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки	704
Использование резерва	(304)
Восстановление резерва	(932)
На 31 декабря 2019 г.	11 493

15. ДОЛГОСРОЧНАЯ ЧАСТЬ ПРЕДОПЛАТ ЗА ВОЗДУШНЫЕ СУДА

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. сумма долгосрочной части предоплат за ВС составила 20 745 млн руб. и 21 148 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 2019 г. и 31 декабря 2018 г. к суммам долгосрочной части предоплат за поставку ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС:

Тип самолета	31 декабря 2019 г.		31 декабря 2018 г.	
	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки
Боинг B777	11	2021 гг.	22	2020–2021 гг.
Аэробус A350	1	2021 гг.	3	2020–2021 гг.

16. РАСХОДНЫЕ ЗАПЧАСТИ И ЗАПАСЫ

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Расходные запасные части	12 521	11 309
Топливо	347	504
Прочие запасы	3 725	3 564
Итого расходные запчасти и запасы, брутто-величина	16 593	15 377
За вычетом списания стоимости расходных запчастей и некондиционных запасов	(1 023)	(1 077)
Итого расходные запчасти и запасы	15 570	14 300

17. ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
<i>Долгосрочные инвестиции:</i>		
Инвестиции в долевые ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5 761	5 310
Долговые финансовые инвестиции, оцениваемые по амортизированной стоимости	95	113
Итого долгосрочные финансовые инвестиции (до начисления резерва под ожидаемые кредитные убытки)	5 856	5 423
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки долгосрочных финансовых инвестиций	-	(30)
Итого долгосрочные финансовые инвестиции	5 856	5 393

Инвестиция Группы в компанию с государственным участием АО «МАШ» в доле 2,428 % оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток с использованием модели дисконтированных денежных потоков и по состоянию на 31 декабря 2019 г. отражена в консолидированном отчете о финансовом положении в сумме 5 706 млн руб. (5 244 млн руб. на 31 декабря 2018 г.). Для построения модели в связи с отсутствием рыночных котировок используются следующие факторы, которые оказывают наиболее существенное влияние на оценку справедливой стоимости данной инвестиции:

- величина средневзвешенной стоимости капитала равная 12,2 % годовых на 31 декабря 2019 г. (14,5 % на 31 декабря 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;
- прогноз по макродопущениям на основе данных The Economist Intelligence Unit;
- пассажиропоток в 2020 году планируется на уровне 53 млн пассажиров на базе данных из открытых источников. Темп роста пассажиропотока в 2021–2026 гг. 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 разумном изменении величины средневзвешенной стоимости капитала и темпов роста пассажиропотока существенного изменения справедливой стоимости не произойдет.

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
<i>Прочие краткосрочные финансовые инвестиции:</i>		
Займы выданные и векселя третьих лиц	9 723	9 580
Депозиты, размещенные в банках на срок свыше 90 дней	12 986	6 464
Прочие краткосрочные инвестиции	4	4
Итого прочие краткосрочные финансовые инвестиции (до начисления резерва под ожидаемые кредитные убытки)	22 713	16 048
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки краткосрочных финансовых инвестиций и займов	(9 735)	(9 611)
Итого краткосрочные финансовые инвестиции	12 978	6 437

Все краткосрочные инвестиции учитываются по амортизированной стоимости (Примечание 36).

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 2019 г. не ниже В1 по данным рейтингового агентства Moody's.

18. ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Долгосрочные авансы поставщикам услуг по ремонтам ВС по РВН	37 058	31 059
Долгосрочные авансы выданные	5 963	3 372
Прочие внеоборотные активы	2 810	1 815
Итого прочие внеоборотные активы	45 831	36 246

19. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
<i>Первоначальная стоимость</i>					
На 1 января 2018 г.	8 140	10 150	19 470	2 760	40 520
Приобретения (i)	833	92	2 745	3 385	7 055
Выбытия	(181)	(197)	(811)	(42)	(1 231)
Ввод в эксплуатацию	401	6	1 142	(1 549)	-
На 31 декабря 2018 г.	9 193	10 051	22 546	4 554	46 344
Приобретения (ii)	657	73	1 603	4 021	6 354
Выбытия	(128)	(59)	(4 686)	(734)	(5 607)
Ввод в эксплуатацию (iii)	345	449	2 756	(3 550)	-
На 31 декабря 2019 г.	10 067	10 514	22 219	4 291	47 091
Накопленная амортизация и обесценение					
На 1 января 2018 г.	(1 756)	(5 169)	(10 165)	(75)	(17 165)
Начисление амортизации за период	(794)	(255)	(2 369)	-	(3 418)
Восстановление/(начисление) резерва под обесценение	(20)	-	4	(20)	(36)
Выбытия	70	70	769	-	909
На 31 декабря 2018 г.	(2 500)	(5 354)	(11 761)	(95)	(19 710)
Начисление амортизации за период	(907)	(280)	(2 525)	-	(3 712)
Восстановление/(начисление) резерва под обесценение	(28)	-	27	20	19
Выбытия	119	21	2 915	-	3 055
На 31 декабря 2019 г.	(3 316)	(5 613)	(11 344)	(75)	(20 348)
Остаточная стоимость					
На 1 января 2018 г.	6 384	4 981	9 305	2 685	23 355
На 31 декабря 2018 г.	6 693	4 697	10 785	4 459	26 634
На 31 декабря 2019 г.	6 751	4 901	10 875	4 216	26 743

- (i) В течение 12 месяцев 2018 г. приобретения основных средств в основном связаны с приобретением авиадвигателя ООО «Авиакомпания «Победа».
- (ii) В течение 12 месяцев 2019 г. приобретения незавершенного строительства в основном связаны со строительством ангара для технического обслуживания ВС.
- (iii) В течение 12 месяцев 2019 г. ввод в эксплуатацию относился, в основном, к поступлению полнопилотажного тренажера А350.
- По состоянию на 31 декабря 2019 г. стоимость полностью самортизированных основных средств составила 5 603 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 5 255 млн руб.).

20. АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие активы	Предоплаты	Итого
<i>Первоначальная стоимость</i>					
На 1 января 2018 г.	731 738	12 262	8 419	2 928	755 347
Поступления	175 843	5 257	150	2 813	184 063
Капитализированные затраты	7 900	-	-	547	8 447
Выбытия	(13 102)	(12)	(15)	-	(13 129)
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Примечание 21)	(15 041)	-	-	-	(15 041)
Ввод в эксплуатацию	2 762	-	-	(2 762)	-
Переоценка/модификация активов в форме права пользования	35 669	(439)	(193)	-	35 037
На 31 декабря 2018 г.	925 769	17 068	8 361	3 526	954 724
Поступления	48 613	846	4 997	2 931	57 387
Капитализированные затраты	9 521	-	-	1 373	10 894
Выбытия	(26 252)	(6 180)	(48)	(280)	(32 760)
Перевод из активов, предназначенных для продажи (Примечание 21)	5 064	-	-	-	5 064
Ввод в эксплуатацию	3 175	86	-	(3 261)	-
Переоценка/модификация активов в форме права пользования	(7 062)	180	609	-	(6 273)
На 31 декабря 2019 г.	958 828	12 000	13 919	4 289	989 036
Накопленная амортизация и обесценение					
На 1 января 2018 г.	(208 956)	(6 896)	(2 817)	-	(218 669)
Начисление амортизации за период	(82 673)	(2 184)	(1 174)	-	(86 031)
Выбытия	11 765	-	15	-	11 780
Перевод амортизации в активы, предназначенные для продажи (Примечание 21)	6 904	-	-	-	6 904
Модификация активов в форме права пользования	85	-	-	-	85
На 31 декабря 2018 г.	(272 875)	(9 080)	(3 976)	-	(285 931)
Начисление амортизации за период	(99 704)	(1 908)	(1 576)	-	(103 188)
Восстановление/(начисление) резерва под обесценение	(96)	-	-	-	(96)
Выбытия	24 576	6 180	48	-	30 804
Перевод амортизации из активов, предназначенных для продажи (Примечание 21)	(2 485)	-	-	-	(2 485)
Модификация активов в форме права пользования	467	96	412	-	975
На 31 декабря 2019 г.	(350 117)	(4 712)	(5 092)	-	(359 921)
Остаточная стоимость					
На 1 января 2018 г.	522 782	5 366	5 602	2 928	536 678
На 31 декабря 2018 г.	652 894	7 988	4 385	3 526	668 793
На 31 декабря 2019 г.	608 711	7 288	8 827	4 289	629 115

В составе предоплат под активы в форме права пользования отражена стоимость запасных частей, которые будут установлены на воздушные суда, а также сумма капитализированных процентов по заемным средствам и сумма дисконта по страховым депозитам, относящимся к воздушным судам, срок аренды которых еще не начался.

В течение 12 месяцев 2019 г. величина капитализированных расходов по заемным средствам составила 1 373 млн руб. (за 12 месяцев 2018 г. 551 млн руб.). Ставка капитализации процентов и курсовых разниц за указанный период составила 5,9 % годовых (за 12 месяцев 2018 г.: 3,6 % годовых).

В течение 2019 года три воздушных судна, ранее классифицированных как активы, предназначенные для продажи, были возвращены в состав активов в форме права пользования в связи с решением об их продаже с обратной арендой. Убыток от данной операции составил 60 млн рублей.

21. АКТИВЫ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

Сумма чистых активов, предназначенных для продажи, на 31 декабря 2018 г. составляла 229 млн руб., на 31 декабря 2019 г. активы, предназначенные для продажи, выбыли.

	Первоначальная стоимость АПП	Накопленная амортизация и обесценение	Итого активы	Итого обязательства
На 1 января 2018 г.	6 641	(3 672)	2 969	(2 210)
Поступление (Примечание 20)	14 928	(6 791)	8 137	(8 531)
Выбытие	(10 307)	5 648	(4 659)	6 050
Восстановление резерва под обесценение	-	36	36	-
Переоценка	-	-	-	(1 563)
На 31 декабря 2018 г.	11 262	(4 779)	6 483	(6 254)
Поступление (Примечание 20)	-	-	-	(285)
Выбытие	(6 726)	2 588	(4 138)	6 290
Перевод в АПП	(4 770)	2 191	(2 579)	-
Переоценка	-	-	-	483
Модификация/переоценка АПП и обязательств	234	-	234	(234)
На 31 декабря 2019 г.	-	-	-	-

В течение 12 месяцев 2019 года выбыло 7 ВС типа Аэробус А321 (в течение 12 месяцев 2018 г. выбыло 4 ВС). Прибыль от выбытия указанных ВС составила 1 072 млн руб. (в течение 12 месяцев 2018 г. прибыль составила 660 млн руб.).

22. КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И НАЧИСЛЕННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Кредиторская задолженность	38 524	40 585
Прочая финансовая кредиторская задолженность	2 951	4 994
Дивиденды к оплате	752	64
Итого финансовая кредиторская задолженность	42 227	45 643
Задолженность перед персоналом и по отчислениям во внебюджетные фонды	18 529	16 387
Авансы полученные (за исключением незаработанной транспортной выручки)	3 846	3 343
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 26)	4 254	4 196
Задолженность по прочим налогам	1 638	1 323
Прочая кредиторская задолженность	1 243	534
Итого кредиторская задолженность и начисленные обязательства	71 737	71 426

По состоянию на 31 декабря 2019 г. задолженность перед персоналом в основном включает в себя задолженность по заработной плате и социальным отчислениям во внебюджетные фонды в размере 9 869 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 8 315 млн руб.) и начисления по неиспользованным отпускам в размере 8 558 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 7 978 млн руб.).

Анализ финансовой кредиторской задолженности, выраженной в валюте представлен в Примечании 36.

23. ВЫБЫТИЕ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ

В декабре 2019 года произошло выбытие АО «Донавиа» из состава Группы. Прибыль от выбытия в размере 1 555 млн руб. была отражена в составе прибылей и убытков за 12 месяцев 2019 г. АО «Донавиа» не вело существенную операционную деятельность в 2019 году.

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.

Прибыль от выбытия дочерних компаний АО «Донавиа», АО «Оренбургские авиалинии», признанная в 2019 году и 2018 году соответственно, включает в себя следующие компоненты:

	2019 г.	2018 г.
	АО «Донавиа»	АО «Оренбургские Авиалинии»
Отрицательные чистые активы выбывающей компании	2 517	18 325
Отрицательные чистые активы выбывающей компании, соответствующие доле владения Группы	2 517	18 325
Внутригрупповая задолженность, в том числе:		
<i>Кредиторская задолженность выбывшей компании в пользу Группы</i>	(168)	(8 013)
<i>Заем, выданный Группой в пользу выбывшей компании</i>	(794)	(9 072)
Прибыль от выбытия	1 555	1 240

24. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

	Программное обеспечение	Лицензии	Вложения в разработку ПО и НИОКР	Бренд и клиентская база	Прочие	Итого
<i>Первоначальная стоимость</i>						
На 1 января 2018 г.	3 793	134	892	1 630	97	6 546
Приобретения	766	-	76	-	25	867
Выбытия	(11)	-	-	-	(1)	(12)
Ввод в эксплуатацию	-	-	(11)	-	11	-
На 31 декабря 2018 г.	4 548	134	957	1 630	132	7 401
Приобретения	667	-	43	3	262	975
Выбытия	(10)	-	(46)	(1)	(75)	(132)
Ввод в эксплуатацию	-	-	-	-	-	-
На 31 декабря 2019 г.	5 205	134	954	1 632	319	8 244
<i>Накопленная амортизация и обесценение</i>						
На 1 января 2018 г.	(3 242)	(89)	(103)	(1 040)	(18)	(4 492)
Начисление за период	(285)	-	(209)	(133)	(41)	(668)
Выбытия	9	-	-	-	-	9
На 31 декабря 2018 г.	(3 518)	(89)	(312)	(1 173)	(59)	(5 151)
Начисление за период	(354)	-	(116)	(89)	(19)	(578)
Выбытия	10	-	-	-	75	85
На 31 декабря 2019 г.	(3 862)	(89)	(428)	(1 262)	(3)	(5 644)
<i>Остаточная стоимость</i>						
На 1 января 2018 г.	551	45	789	590	79	2 054
На 31 декабря 2018 г.	1 030	45	645	457	73	2 250
На 31 декабря 2019 г.	1 343	45	526	370	316	2 600

25. 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 2019 г. и 31 декабря 2018 г., представлена в следующей таблице:

Наименование ГЕ	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
АК Россия	6 502	6 502
АК Аврора	158	158
Итого	6 660	6 660

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 12,6 % годовых на весь прогнозный период (на 31 декабря 2018 г.: 14,1 % годовых).

Темп роста для расчета терминальной стоимости был принят на уровне долгосрочного темпа роста ВВП РФ 2,7 % годовых (в 2018 году: 2,7 % годовых).

Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бюджет АК «Россия» на 2020 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 12,5 % при том, что все остальные переменные остались 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.

26. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ДОГОВОРАМ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Группа признала следующие обязательства по договорам с покупателями:

	Прим.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Незаработанная транспортная выручка		53 399	49 874
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, краткосрочная часть		4 365	4 086
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров	22	4 254	4 196
Прочие авансы полученные по договорам с покупателями		141	106
Итого краткосрочные обязательства по договорам с покупателями		62 159	58 262
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, долгосрочная часть		4 910	3 282
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров	30	2 435	2 456
Долгосрочные авансы полученные от покупателей		2 500	2 500
Итого долгосрочные обязательства по договорам с покупателями		9 845	8 238

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 пассажиров «Аэрофлот Бонус».

Изменение размера обязательств по проданным, но еще не использованным билетам по сравнению с 31 декабря 2018 г. обусловлено ростом объемов оказанных услуг.

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 58 357 млн руб. в отношении обязательств по договорам на 31 декабря 2018 г. (в 2018 году: 51 351 млн руб. в отношении обязательств по договорам на 1 января 2018 г.), из которых 49 874 млн руб. (в 2018 году: 44 052 млн руб.) относились к авансам в виде незаработанной транспортной выручки и 8 483 млн руб. (в 2018 году: 7 299 млн руб.) к программе поощрения пассажиров.

Основная часть долгосрочных обязательств 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 30).

27. РЕЗЕРВЫ ПОД ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	Периодические ремонты и ТО	Прочие резервы	Итого резервы под обязательства
На 1 января 2018 г.	163 422	1 728	165 150
Увеличение резерва за период	32 211	1 640	33 851
Использование резерва за период	(9 105)	(33)	(9 138)
Переоценка резерва за период	35 287	-	35 287
Восстановление резерва за период	-	(15)	(15)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	4 780	-	4 780
Реклассификация	-	(1 666)	(1 666)
На 31 декабря 2018 г.	226 595	1 654	228 249
Увеличение резерва за период	9 929	197	10 126
Использование резерва за период	(15 652)	(8)	(15 660)
Переоценка резерва за период	(8 181)	-	(8 181)
Восстановление резерва за период	(1 028)	(1 520)	(2 548)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	4 830	-	4 830
Убыток/ (прибыль) от курсовых разниц, нетто-величина	-	(4)	(4)
На 31 декабря 2019 г.	216 493	319	216 812

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Краткосрочные обязательства	24 531	25 865
Долгосрочные обязательства	192 281	202 384
Итого резервы под обязательства	216 812	228 249

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).

28. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО АРЕНДЕ

Группа арендует ВС и авиационные двигатели, а также прочие объекты (недвижимость, транспортные средства и пр.) по соглашениям аренды с третьими сторонами и связанными сторонами. Перечень ВС Группы, эксплуатировавшихся на условиях аренды по состоянию на 31 декабря 2019 г., приведен в Примечании 1. Согласно условиям договоров, ВС получены в аренду на срок от 6 до 16 лет с возможностью продления данного срока. Арендованные активы, балансовая стоимость которых раскрыта в Примечании 20, фактически представляют обеспечение обязательств по аренде, поскольку, в случае невыполнения обязательств арендатором, данные активы подлежат возврату арендодателю.

Некоторые договоры аренды воздушных судов и авиационных двигателей содержат условия переменных платежей, которые зависят от количества часов налета. Переменные арендные платежи, зависящие от налета часов, признаются в составе прибыли или убытка в том периоде, в котором возникает условие, приводящее к таким платежам (Примечание 7). По наилучшим имеющимся оценкам недисконтированная величина переменных денежных потоков, не включенных в оценку обязательства по аренде, по состоянию на 31 декабря 2019 г. составила 45 246 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 48 677 млн руб., на 1 января 2018 г.: 33 049 млн руб.).

Общая сумма денежных платежей по аренде за 12 месяцев 2019 г. и 12 месяцев 2018 г. представлена в таблице ниже:

	2019 г.	2018 г.
Выплаты основной суммы долга по аренде	78 694	73 795
Проценты, уплаченные по договорам аренды	45 586	43 775
Расходы по переменным арендным платежам, не включенным в обязательства по аренде	6 838	3 407
Расходы по краткосрочной аренде	2 245	1 525
Итого денежные платежи по аренде	133 363	122 502

На 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. обязательства по большей части договоров аренды не включали в себя арендные платежи за периоды продления, т.к. у Группы не имелось достаточной уверенности в том, что опционы на продление будут исполнены. Сумма потенциальных будущих потоков, не включенных в обязательство по аренде в связи с отсутствием достаточной уверенности в их продлении, на 31 декабря 2019 г. составила 100 475 млн руб., на 31 декабря 2018 г.: 112 699 млн руб., на 1 января 2018 г.: 70 041 млн руб.

У Группы имеются договорные обязательства по аренде, срок которой по состоянию на отчетную дату еще не начался. Будущие денежные оттоки по таким договорам аренды не были включены в оценку обязательства по аренде и на 31 декабря 2019 г. их недисконтированная величина составила 290 856 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 270 763 млн руб., на 1 января 2018 г.: 132 011 млн руб.).

Группа хеджирует валютный риск, возникающий по части будущей выручки, выраженной в долл. США, обязательствами по аренде воздушных судов, 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 2019 г. обязательства по аренде в сумме 506 713 млн руб., выраженные в долл. США (на 31 декабря 2018 г. обязательства по аренде и обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи: 93 816 млн руб.), были признаны в качестве инструмента хеджирования будущей высоковероятной выручки в долларах США в той же сумме за период с 2019 года по 2031 год. Группа ожидает, что отношения хеджирования являются высокоэффективными, так как будущие оттоки денежных средств, связанные с погашением обязательств по аренде, соответствуют будущим поступлениям денежных средств от захеджированной части выручки. На 31 декабря 2019 г. накопленная прибыль от переоценки обязательств по аренде в сумме 25 220 млн руб. до вычета отложенного налога (на 31 декабря 2018 г.: накопленный убыток в сумме 42 321 млн руб.), представляющая эффективную часть хеджирования, была отражена в составе резерва по хеджированию. В текущем периоде убыток, перенесенный из резерва по хеджированию в состав прибыли и убытков, составил 2 368 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 6 788 млн руб.).

29. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
<i>Краткосрочные кредиты и займы:</i>		
Краткосрочные кредиты в рублях РФ	12 568	175
Итого краткосрочные кредиты и займы	12 568	175
<i>Долгосрочные кредиты и займы:</i>		
Долгосрочные кредиты в рублях РФ	2 800	2 844
Долгосрочные кредиты и займы в долл. США	424	467
Итого долгосрочные кредиты и займы	3 224	3 311

Основные изменения кредитов и займов в течение отчетного периода

Группой была частично выбрана кредитная линия в ПАО «Совкомбанк» с фиксированной ставкой на сумму 80 млн долларов США и 4 500 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2019 г. кредит в размере 80 млн долларов США был полностью погашен. Кредит в размере 4 500 млн руб. был выдан Группе без обеспечения на срок до марта 2020 г.

Группой была частично выбрана кредитная линия в ПАО АКБ «Связь-Банк» с фиксированной ставкой на общую сумму 70 млн долларов США. По состоянию на 31 декабря 2019 г. выбранная часть кредитной линии была полностью погашена.

Группой была частично выбрана кредитная линия в ПАО «БАНК УРАЛСИБ» с фиксированной ставкой на сумму 30 млн долларов США и 2 500 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2019 г. выбранная часть кредитной линии была полностью погашена.

Группой была частично выбрана кредитная линия в ПАО «Сбербанк» с фиксированной ставкой на общую сумму 17 300 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2019 г. кредит в размере 9 300 млн руб. был полностью погашен. Кредит в размере 8 000 млн руб. был выдан Группе без обеспечения на срок до апреля 2020 г.

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. Группа не имела активов, переданных в обеспечение полученных кредитов и займов.

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 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 2019 г. в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в сумме, эквивалентной 100 971 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 84 183 млн руб.).

30. ПРОЧИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 26)	2 435	2 456
Обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами – долгосрочная часть	784	908
Прочие долгосрочные обязательства	3 539	2 704
Прочие долгосрочные обязательства	6 758	6 068

31. НЕКОНТРОЛИРУЮЩАЯ ДОЛЯ УЧАСТИЯ

В таблице ниже представлена информация о дочерней компании АО «АК «Россия», в которой имеется неконтролирующая доля участия, значительная для Группы.

	2019 г.	2018 г.
Процент прав голоса, приходящихся на неконтролирующую долю участия	25 % плюс 1 акция	25 % плюс 1 акция
Прибыль/(убыток), причитающиеся на неконтролирующую долю участия за период	2 039	(2 812)
Накопленные убытки, приходящиеся на неконтролирующие доли участия в дочернем предприятии	(5 541)	(7 166)

Обобщенная финансовая информация по АО «АК «Россия» представлена в таблице ниже:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Оборотные активы	15 348	13 553
Внеоборотные активы	107 475	123 180
Краткосрочные обязательства	42 116	39 474
Долгосрочные обязательства	102 872	125 923

	2019 г.	2018 г.
Выручка	126 171	114 523
Прибыль/(убыток) за период	8 157	(10 127)
Совокупный доход/(убыток) за период	8 157	(10 127)

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. не существует значительных ограничений возможности получения доступа к активам дочернего предприятия или использования их для урегулирования обязательств дочернего предприятия.

32. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. уставный капитал равен 1 359 млн руб.

	Количество объявленных и размещенных обыкновенных акций (штук)	Количество собственных обыкновенных акций, выкупленных у акционеров (штук)	Количество обыкновенных акций в обращении (штук)
На 31 декабря 2018 г.	1 110 616 299	(47 817 796)	1 062 798 503
На 31 декабря 2019 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, 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 2019 г. и на 31 декабря 2018 г. общее количество акций Компании, выкупленных Компанией у акционеров, составило 47 817 796 штук.

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 2018 г.: 250 000 000 акций) номинальной стоимостью один рубль за одну акцию (на 31 декабря 2018 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 2019 г. и 31 декабря 2018 г. средневзвешенные котировки составили 103,88 руб. за штуку и 101,08 руб. за штуку соответственно.

Компания осуществила эмиссию глобальных депозитарных расписок (ГДР) в декабре 2000 года. С января 2014 года одна ГДР соответствовала 5 обыкновенным акциям. На 31 декабря 2019 г. и на 31 декабря 2018 г. ГДР Группы торговались на Франкфуртской фондовой бирже по цене 7,10 евро за единицу и 6,56 евро за единицу соответственно.

33. ДИВИДЕНДЫ

25 июня 2019 года на ежегодном собрании акционеров Компании были утверждены дивиденды за 2018 год в размере 2,6877 руб. на акцию, что соответствует 2 857 млн руб. в пересчете на объявленные и размещенные акции Компании, за исключением собственных акций, выкупленных у акционеров. Все дивиденды объявляются и выплачиваются в рублях.

25 июня 2018 года на ежегодном собрании акционеров Компании были утверждены дивиденды за 2017 год в размере 12,8053 руб. на акцию, что соответствует 14 222 млн руб. в пересчете на объявленные и размещенные акции Компании, за исключением собственных акций, выкупленных у акционеров. Все дивиденды объявляются и выплачиваются в рублях.

34. 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.

Выручка по прочим отчетным сегментам включает, главным образом, выручку от продажи товаров на борту, реализации бортового питания и наземного обслуживания.

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.

	Прим.	Воздушные перевозки	Прочие	Исключе- ние опера- ций между сегментами	Итого по Группе
2019 г.					
Внешняя реализация		673 821	4 060	-	677 881
Реализация между сегментами		725	26 734	(27 459)	-
Итого выручка	5	674 546	30 794	(27 459)	677 881
Прибыль от операционной деятельности					
Прибыль от изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто	17				357
Финансовые доходы	10				5 486
Финансовые расходы	10				(52 050)
Реализация результата хеджирования	28				(2 368)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний					160
Результат от выбытия дочерних компаний	23				1 555
Прибыль до налогообложения					13 803
Налог на прибыль	11				(291)
Прибыль за период					13 512

		Пассажирские перевозки	Прочие	Исключе- ние опера- ций между сегментами	Итого по Группе
На 31 декабря 2019 г.					
Активы по сегментам		900 666	14 758	(13 445)	901 979
Инвестиции в ассоциированные компании		-	567	-	567
Нераспределенные активы					30 772
Итого активы					933 318
Обязательства по сегментам		928 211	8 698	(6 013)	930 896
Нераспределенные обязательства					472
Итого обязательства					931 368

2019 г.					
Капитальные затраты и приобретения основных средств (Примечание 19)		4 937	1 417	-	6 354
Амортизация основных средств (Примечание 19)		3 053	659	-	3 712
Капитальные затраты и приобретения активов в форме права пользования (Примечание 20)		61 772	236	-	62 008
Амортизация активов в форме права пользования (Примечание 20)		101 834	379	-	102 213

	Прим.	Воздушные перевозки	Прочие	Исключе- ние опера- ций между сегментами	Итого по Группе
2018 г.					
Внешняя реализация		607 270	4 300	-	611 570
Реализация между сегментами		713	21 972	(22 685)	-
Итого выручка	5	607 983	26 272	(22 685)	611 570
Прибыль от операционной деятельности					
Убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто	17				(689)
Финансовые доходы	10				6 816
Финансовые расходы	10				(128 394)
Реализация результата хеджирования	28				(6 788)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний					254
Результат от выбытия дочерних компаний					1 240
Убыток до налогообложения					(66 825)
Налог на прибыль	11				11 131
Убыток за период					(55 694)

		Пасса- жирские перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
На 31 декабря 2018 г.					
Активы по сегментам		914 641	20 319	(12 575)	922 385
Инвестиции в ассоциированные компании		-	545	-	545
Нераспределенные активы					44 890
Итого активы					967 820
Обязательства по сегментам		1 026 552	7 088	(4 983)	1 028 657
Нераспределенные обязательства					784
Итого обязательства					1 029 441

2018 г.					
Капитальные затраты и приобретения основных средств (Примечание 19)		5 484	1 571	-	7 055
Амортизация основных средств (Примечание 19)		2 912	506	-	3 418
Капитальные затраты и приобретения активов в форме права пользования (Примечание 20)		226 946	601	-	227 547
Амортизация активов в форме права пользования (Примечание 20)		85 612	334	-	85 946

	2019 г.	2018 г.
Регулярные пассажирские перевозки:		
<i>Международные рейсы из РФ в:</i>		
Европу	72 161	67 939
Азию	42 135	37 455
Америку	14 532	14 793
СНГ	13 512	12 788
Страны БСВ и Африки	16 648	12 435
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок из РФ	158 988	145 410
<i>Международные рейсы в РФ из:</i>		
Европы	73 147	68 733
Азии	44 176	39 292
Америку	15 033	14 937
СНГ	13 234	12 428
Страны БСВ и Африки	17 178	13 082
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок в РФ	162 768	148 472
Внутренние регулярные перевозки пассажиров	234 801	202 191
Прочие регулярные международные перевозки пассажиров	575	381
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок	557 132	496 454

35. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПО КАТЕГОРИЯМ ОЦЕНКИ

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2019 г. представлена в таблицах ниже:

	Прим.	Активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	Активы, оцениваемые по справедливой стоимости, через прибыли и убытки	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	12 883	-	12 883
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	12 978	-	12 978
Финансовая дебиторская задолженность	14	32 827	-	32 827
Страховые депозиты по аренде ВС	13	4 341	-	4 341
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	95	5 761	5 856
Финансовые активы по договорам аренды	4	22 190	-	22 190
Прочие внеоборотные активы		535	-	535
Итого финансовые активы		85 849	5 761	91 610

	Прим.	Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости	Итого
Финансовая кредиторская задолженность	22	42 227	42 227
Обязательства по аренде	28	557 124	557 124
Кредиты и займы	29	15 792	15 792
Прочие долгосрочные обязательства		1 032	1 032
Итого финансовые обязательства		616 175	616 175

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2018 г. представлена в таблицах ниже:

	Прим.	Активы, 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	40 842	-	40 842
Страховые депозиты по аренде ВС	13	4 815	-	4 815
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	83	5 310	5 393
Финансовые активы по договорам аренды	4	21 065	-	21 065
Прочие оборотные активы		226	-	226
Прочие внеоборотные активы		458	-	458
Итого финансовые активы		97 637	5 310	102 947

	Прим.	Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости	Итого
Финансовая кредиторская задолженность	22	45 643	45 643
Обязательства по аренде	28	655 931	655 931
Кредиты и займы	29	3 486	3 486
Прочие долгосрочные обязательства		201	201
Итого финансовые обязательства		705 261	705 261

36. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ФИНАНСОВЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ

Группа осуществляет функцию управления рисками, связанными с финансовыми инструментами, которые включают рыночный риск (валютный риск, риск изменения процентных ставок и риск изменения цен на топливо), кредитный риск, риск ликвидности и риск, связанный с управлением капиталом.

Риск ликвидности

Группа подвержена воздействию риска ликвидности, который заключается в потенциальной неспособности Группы выполнить свои финансовые обязательства при наступлении срока их погашения. Подход Группы к управлению ликвидностью заключается в том, чтобы обеспечить, насколько это возможно, постоянное наличие у Группы ликвидных средств, достаточных для погашения своих обязательств в срок, как в обычных условиях, так и в сложных финансовых ситуациях, без риска недопустимо высоких убытков или ущерба для репутации Группы. Группа осуществляет детальное планирование и прогнозирование денежных потоков для обеспечения ликвидности на достаточном уровне.

Далее в таблице представлена информация о финансовых обязательствах Группы по состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 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						Итого
	Ставка привлечения заемных средств	Эффективная ставка	0–12 месяцев	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет	
Займы и кредиты	3,5 % – 6,8 %	3,5 % – 6,8 %	13 009	2 978	-	470	16 457
Обязательства по аренде	4,8 % – 9,7 %	4,8 % – 9,7 %	106 223	101 829	266 971	248 969	723 992
Финансовая кредиторская задолженность			42 227	1 032	-	-	43 259
Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты			161 459	105 839	266 971	249 439	783 708

31 декабря 2018 г.	Средняя ставка						Итого
	Ставка привлечения заемных средств	Эффективная ставка	0–12 месяцев	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет	
Займы и кредиты	2,3 % – 8,1 %	2,3 % – 8,1 %	432	290	3 054	467	4 243
Обязательства по аренде	5,0 % – 9,8 %	5,0 % – 9,8 %	123 038	115 141	303 499	346 387	888 065
Финансовая кредиторская задолженность			45 643	200	-	-	45 843
Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты			169 113	115 631	306 553	346 854	938 151

На 31 декабря 2019 г. Группа имеет чистые краткосрочные обязательства в сумме 90 566 млн рублей (на 31 декабря 2018 г.: 99 023 млн рублей). За 2019 г. Группой была получена чистая прибыль 13 512 млн рублей (за 2018 г. убыток: 55 694 млн рублей). Стоимость авиатоплива при отсутствии резких скачков в течение 2019 г. продолжила оставаться на значительно более высоких уровнях в сравнении со средними историческими значениями, что в условиях ограниченной покупательской способности пассажиров создало определенное давление на финансовые результаты. Денежный поток от операционной деятельности за 2019 год был положительным и составил 152 225 млн рублей (за 2018 год: 134 002 млн рублей).

Казначейство Группы обеспечивает гибкость финансирования за счет доступных кредитных линий. По состоянию на 31 декабря 2019 г. в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в сумме 100 971 млн рублей (на 31 декабря 2018 г.: 84 183 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 28).

Величина валютного риска Группы, определенная исходя из номинальной стоимости финансовых инструментов, составила:

Млн руб.	Прим.	31 декабря 2018 г.				1 января 2018 г.			
		Долл. США	Евро	Прочие* валюты	Итого	Долл. США	Евро	Прочие* валюты	Итого
Денежные средства и их эквиваленты		1 427	301	801	2 529	2 848	262	606	3 716
Финансовая дебиторская задолженность		18 117	3 321	3 182	24 620	23 853	4 769	4 045	32 667
Финансовые активы по договорам аренды		22 190	-	-	22 190	21 066	-	-	21 066
Страховые депозиты по аренде ВС		3 929	-	-	3 929	4 402	-	-	4 402
Прочие внеоборотные активы		121	68	3	192	130	78	4	212
Итого активы		45 784	3 690	3 986	53 460	52 299	5 109	4 655	62 063
Финансовая кредиторская задолженность		16 250	2 918	800	19 968	17 505	8 928	5 115	31 548
Обязательства по аренде	29	537 362	368	287	538 017	632 794	1 116	718	634 628
Долгосрочные кредиты и займы		424	-	-	424	467	-	-	467
Итого обязательства		554 036	3 286	1 087	558 409	650 766	10 044	5 833	666 643
Итого (обязательства)/ активы, нетто		(508 252)	404	2 899	(504 949)	(598 467)	(4 935)	(1 178)	(604 580)

*прочие валюты, отличные от функциональной валюты Группы

Повышение или понижение курсов нижеперечисленных валют к рублю по состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 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 2019 г.		31 декабря 2018 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
Снижение курса валюты к рублю:				
Доллар США	20 %	(246)	20 %	(80 744)
Евро	20 %	65	20 %	(790)
Прочие валюты	20 %	464	20 %	(188)
Увеличение курса валюты к рублю:				
Доллар США	20 %	246	20 %	80 744
Евро	20 %	(65)	20 %	790
Прочие валюты	20 %	(464)	20 %	188

На 31 декабря 2019 г. увеличение курса доллара США к рублю на 20 % привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 81 320 млн руб., изменение курса прочих валют не имело бы существенного влияния на капитал. На 31 декабря 2018 г. увеличение курса доллара США к рублю на 20 % привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 95 755 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 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.

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. финансовые инструменты Группы распределялись по типам процентных ставок следующим образом:

	Балансовая стоимость	
	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой:		
Финансовые активы	17 813	14 693
Финансовые обязательства	(290 901)	(311 735)
Итого финансовые инструменты с фиксированной ставкой	(273 088)	(297 042)
Финансовые инструменты с плавающей ставкой:		
Финансовые обязательства	(282 015)	(347 682)
Итого финансовые инструменты с плавающей ставкой	(282 015)	(347 682)

На 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. Группа имела привлеченные заемные средства с плавающей процентной ставкой, включая банковские кредиты и обязательства по аренде. Если бы плавающие составляющие процентных ставок по состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. были выше или ниже на 20 базисных пункта, то, при отсутствии изменений прочих переменных, влияние на финансовый результат и капитал было бы незначительным (в 2018 году: незначительное влияние).

Риск изменения цен на авиатопливо

Если бы цена на нефть марки «Брент» на 31 декабря 2019 г. или 31 декабря 2018 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 незначительным.

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 29), обязательства по аренде (Примечание 28), обязательство по пенсионному плану с установленными выплатами.

Размер чистого долга рассчитывается как разница между общей суммой долга, включая обязательства по аренде и пенсионным планам группы, и суммой денежных средств и их эквивалентов и краткосрочных финансовых инвестиций. Обязательства по пенсионным планам Группы по состоянию на 31 декабря 2019 года составили 784 млн руб. (31 декабря 2018: 908 млн руб.).

Общий капитал представляет собой сумму капитала, принадлежащего акционерам Компании, и чистого долга.

Показатель EBITDA представляет собой прибыль от операционной деятельности до вычета амортизации и таможенных пошлин.

Значения показателей представлены ниже:

	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Общий долг	573 700	660 325
Денежные средства и их эквиваленты и краткосрочные финансовые инвестиции	(25 861)	(30 148)
Чистый долг	547 839	630 177
Капитал, принадлежащий акционерам Компании	(1 692)	(63 517)
Общий капитал	546 147	566 660
EBITDA	168 924	151 517
Чистый долг/Общий капитал	1,0	1,1
Общий долг/EBITDA	3,4	4,4
Чистый долг/EBITDA	3,2	4,2

Данные показатели рассматриваются руководством Группы в динамике без установления ограничений.

В течение 2019 и 2018 годов отсутствовали изменения в политике управления капиталом.

В 2019 и 2018 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.

Обесценение финансовых активов

Ниже приводится краткая информация о допущениях, лежащих в основе используемой группой модели ожидаемых кредитных убытков:

Категория	Определение категории Группой	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки
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.
- (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 незначителен.

Группа создает резервы на покрытие кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности клиентов следующим образом:

Уровень ожидаемых кредитных убытков		31 декабря 2019 г.	
	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Проблемный 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.	31 276	(57)
Безнадежный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	1 182	(13)
Итого	Ожидаемые убытки за весь срок	11 318	(10 879)
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода		43 776	(10 949)

Уровень ожидаемых кредитных убытков		31 декабря 2018 г.	
	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Проблемный 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.	40 041	(477)
Безнадежный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	262	(8)
Итого	Ожидаемые убытки за весь срок	12 009	(10 985)
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода		52 312	(11 470)

В течение 2019 года значительных изменений в методах расчета или допущениях не было.

Ниже приводится сверка резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. с остатком данного резерва под убытки на начало периода:

	Беспроблемный актив	Проблемный актив	Безнадежный актив	Итого
Резерв под убытки на начало периода 1 января 2019 г.	477	8	10 985	11 470
Отдельные финансовые активы, переведенные в категорию безнадежных (кредитно-обесцененные финансовые активы)			301	301
Новые приобретенные или выданные финансовые активы	57	13	133	203
Списания			(301)	(301)
Возмещение средств	(477)	(8)	(239)	(724)
Резерв под убытки на конец периода 31 декабря 2019 г.	57	13	10 879	10 949

	Беспроблемный актив	Проблемный актив	Безнадежный актив	Итого
Резерв под убытки на начало периода 1 января 2018 г.	119	41	11 228	11 388
Отдельные финансовые активы, переведенные в категорию безнадежных (кредитно-обесцененные финансовые активы)	-	-	1 023	1 023
Новые приобретенные или выданные финансовые активы	477	8	134	619
Списания	-	-	(1 087)	(1 087)
Возмещение средств	(119)	(41)	(313)	(473)
Резерв под убытки на конец периода 31 декабря 2018 г.	477	8	10 985	11 470

Финансовые активы по договорам аренды

Резерв под ожидаемые кредитные убытки также создается в отношении финансовых активов по договорам аренды по отчислениям в резервный фонд арендодателей воздушных судов. При расчете уровня ожидаемых кредитных убытков по таким активам Группа учитывает прогнозную макроэкономическую информацию – динамику по прогнозным страновым рейтингам, присвоенными рейтинговыми агентствами.

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		31 декабря 2019 г.			
	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.	12 883	-
	Финансовые активы по договорам аренды	0,02 %–2,15 %	В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива	22 312	(122)
	Финансовые инвестиции	0,12 %–4,26 %		13 080	(7)
	Страховые депозиты по аренде ВС	0,45 %–1,43 %		4 365	(24)
Безнадежный актив	Финансовые инвестиции	100 %	Ожидаемые убытки за весь срок	9 728	(9 728)
Итого				62 368	(9 881)

Категория актива		31 декабря 2018 г.			
	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.	23 711	-
	Финансовые активы по договорам аренды	0 %	В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива	21 065	-
	Финансовые инвестиции	0,12 % – 4,26 %		6 547	(27)
	Страховые депозиты по аренде ВС	0,45 % – 1,43 %		4 826	(11)
Проблемный актив	Финансовые инвестиции	100 %	Ожидаемые убытки за весь срок	30	(30)
Безнадежный актив	Финансовые инвестиции	100 %	Ожидаемые убытки за весь срок	9 584	(9 584)
Итого				65 763	(9 652)

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:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Денежные средства и их эквиваленты (за исключением денежных средств в кассе) (Примечание 12)	12 817	23 630
Финансовая дебиторская задолженность (Примечание 14)	32 831	40 843
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	3 834	1 804
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды	18 356	19 261
Краткосрочные финансовые инвестиции (Примечание 17)	12 978	6 437
Долгосрочные финансовые инвестиции (Примечание 17)	93	80
Страховые депозиты по аренде ВС (Примечание 13)	4 341	4 817
Прочие активы	193	437
Итого финансовые активы, подверженные кредитному риску	85 443	97 309

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.
- 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 2019 г. и 31 декабря 2018 г. большая часть денежных средств была размещена в двух банках, что вызывает концентрацию кредитного риска для Группы (Примечание 12).

37. 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:

	Заемные средства	Обязательства по аренде	Прочие обязательства, возникающие в результате финансовой деятельности	Итого
На 1 января 2019 г.	3 486	655 931	64	659 481
Погашение обязательств денежными средствами	(24 081)	(124 280)	(3 286)	(151 647)
Поступление денежных средств	36 161	-	-	36 161
Корректировки по курсовым разницам	(213)	(68 220)	-	(68 433)
Неденежное поступление финансовых обязательств	-	42 212	3 974	46 186
Начисление процентов	432	44 695	-	45 127
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	7	6 786	-	6 793
На 31 декабря 2019 г.	15 792	557 124	752	573 668

	Заемные средства	Обязательства по аренде	Прочие обязательства, возникающие в результате финансовой деятельности	Итого
На 1 января 2018 г.	3 181	493 778	65	497 024
Погашение обязательств денежными средствами	(385)	(117 570)	(14 543)	(132 498)
Поступление денежных средств	350	-	-	350
Корректировки по курсовым разницам	79	104 497	-	104 576
Неденежное поступление финансовых обязательств	-	135 785	14 542	150 327
Начисление процентов	261	43 699	-	43 960
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	-	(4 258)	-	(4 258)
На 31 декабря 2018 г.	3 486	655 931	64	659 481

В изменениях прочих обязательств за 12 месяцев 2019 г. отражены выплаченные дивиденды в сумме 3 286 млн руб. (за 12 месяцев 2018 г.: 14 543 млн руб.).

38. СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Справедливая стоимость представляет собой сумму, на которую может быть обменян финансовый инструмент в ходе текущей операции между заинтересованными сторонами, за исключением случаев вынужденной продажи или ликвидации. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является котировка 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 (Примечание 12),

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.

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 22), займов и кредитов (Примечание 29) на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г. существенно не отличались. Справедливая стоимость финансовой кредиторской задолженности, а также займов и кредитов отнесена к уровням 2.

39. 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 2019 г. и 31 декабря 2018 г., а также статьи доходов и расходов по операциям со связанными сторонами за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г., представлены ниже.

Ассоциированные предприятия

Остатки по операциям с ассоциированными предприятиями по состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г., а также статьи доходов и расходов по операциям с ассоциированными предприятиями за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 г., представлены ниже:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Обязательства		
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	197	136
Суммы задолженности по расчетам между Группой и ассоциированными предприятиями в основном будут погашены в денежной форме.		
	2019 г.	2018 г.
Операции		
Продажи ассоциированным компаниям	15	17
Приобретение товаров и услуг у ассоциированных компаний	3 212	2 753

Приобретение товаров и услуг у ассоциированных предприятий, в основном, включало услуги авиационной безопасности.

Организации с государственным влиянием

По состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 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, общества 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»,
- 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:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Активы		
Денежные средства	6 770	15 649

По состоянию на 31 декабря 2019 г. доля финансовых активов по договорам аренды, заключенным с организациями с государственным влиянием, составила 39 % (на 31 декабря 2018 г.: 36 %).

В течение 2019 года Группой были частично выбраны кредитные линии, предоставленные организациями с государственным влиянием, величина которых раскрыта в Примечании 29.

Величина обязательств Группы по аренде (включая обязательства, относящиеся к активам для продажи) раскрыта в Примечаниях 21 и 28. По состоянию на 31 декабря 2019 г. доля обязательств по договорам аренды, заключенным Группой с организациями с государственным влиянием, составила около 58 % (на 31 декабря 2018 г. доля обязательств по договорам аренды, заключенным Группой с организациями с государственным влиянием (включая обязательства, относящиеся к активам для продажи): около 56 %), доля процентных расходов по аренде за 12 месяцев 2019 г. составила около 55 % (за 12 месяцев 2018 г. доля процентных расходов по аренде (включая обязательства, относящиеся к активам для продажи): 51 %).

За 12 месяцев 2019 г., доля операций Группы с организациями с государственным влиянием составила около 22 % от операционных расходов и около 2 % от выручки (за 12 месяцев 2018 г.: около 24 % и около 2 %, соответственно). Данные расходы включают преимущественно поставки горюче-смазочных материалов, а также расходы на услуги аэронавигации и обслуживание ВС в аэропортах.

По состоянию на 31 декабря 2019 г. в некоторых дочерних компаниях Группы неконтролирующей долей участия владеет государство или организации с государственным контролем. Накопленная прибыль по данным дочерним компаниям, относящаяся к неконтролирующей доле участия, на 31 декабря 2019 г. составила 1 086 млн руб. (на 31 декабря 2018 г. накопленный убыток, относящийся к неконтролирующей доле участия, составил 745 млн руб.).

К операциям с государством также относятся расчеты и обороты по налогам, сборам и таможенным пошлинами, которые раскрыты в Примечаниях 7, 8, 9, 11, 14, и 22.

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 12 месяцев 2019 г. составило 2 138 млн руб. (за 12 месяцев 2018 г.: 1 548 млн руб.).

Указанное вознаграждение 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.

Долгосрочные программы премирования руководства

В 2019 году Компания утвердила новые долгосрочные программы премирования для ее руководящего персонала и членов Совета директоров. Суммы выплат по новым программам зависят от показателей пассажиропотока, доли международного транзита в общем пассажиропотоке Группы, а также доходности перевозок по Группе Аэрофлот. На 31 декабря 2019 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 2019 г. по 31 декабря 2019 г., а также части, отложенной до конца действия программ. Действовавшие ранее программы премирования были завершены.

Непогашенная сумма обязательства по этим программам на 31 декабря 2019 г. составила 410 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 220 млн руб.).

40. ДОГОВОРНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО КАПИТАЛЬНЫМ ВЛОЖЕНИЯМ

По состоянию на 31 декабря 2019 г. Группа имеет договоры на покупку в будущем основных средств у третьих лиц на общую сумму 185 638 млн руб. (на 31 декабря 2018 г.: 255 116 млн руб.). Данные договорные обязательства в основном относятся к приобретению 22 ВС Аэробус А350 (на 31 декабря 2018 г.: 22 ВС), 3 ВС типа Боинг В777 (на 31 декабря 2018 г.: 5 ВС). 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. Она особенно чувствительна к колебаниям цен на нефть и газ. Налоговое, валютное и таможенное законодательство Российской Федерации продолжают развиваться, подвержены частым изменениям и допускают возможность разных толкований. В 2019 году российская экономика продолжала демонстрировать признаки восстановления после преодоления экономического спада предыдущих лет. Однако, сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также продолжающееся действие международных санкций в отношении некоторых российских компаний и граждан оказывают негативное влияние на российскую экономику. Ситуация на финансовых рынках остается нестабильной. Данная экономическая среда оказывает значительное влияние на деятельность и финансовое положение Группы. Руководство предпринимает необходимые меры для обеспечения устойчивой деятельности Группы. Тем не менее будущие последствия текущей экономической ситуации сложно прогнозировать, и текущие ожидания и оценки руководства могут отличаться от фактических результатов.

Группа продолжает следить за ситуацией и осуществлять комплекс мер по минимизации влияния возможных рисков на операционную деятельность Группы и ее финансовое положение.

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.

В соответствии с изменениями в Налоговом кодексе РФ, принятыми в 2015 году, суммы акциза, начисленные при получении авиационного топлива авиакомпаниями Группы, подлежат вычету с применением коэффициентов (2018 год – 2,08; 2019 год – 2,08). Также, в соответствии с изменениями в Налоговом Кодексе РФ, принятыми в 2019 году, с 1 сентября 2019 года суммы акциза, начисленные при получении авиационного топлива авиакомпаниями Группы, подлежат вычету с применением коэффициента 2,08, увеличенного на коэффициент ВАВИА, определяемый в порядке, установленном п. 21 ст. 200 Налогового Кодекса РФ.

С 1 января 2015 г. в российский Налоговый кодекс РФ введена концепция фактического права на доход, выплачиваемый из РФ в целях применения льготных положений договоров об избежании двойного налогообложения (концепция бенефициарной собственности). Учитывая отсутствие практики в отношении новых правил, последствия любых споров с налоговыми органами в отношении соблюдения требований подтверждения бенефициарной собственности не могут быть точно оценены, однако они могут быть существенными для Группы.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании в значительной степени соответствует международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития, но характеризуется определенной спецификой. Законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает возможность доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам с взаимозависимыми лицами и определенным видам сделок с независимыми лицами), если цена сделки не соответствует рыночной. Руководство внедрило систему внутреннего контроля в целях выполнения требований действующего законодательства о трансфертном ценообразовании.

Налоговые обязательства, возникающие в результате операций между организациями Группы, определяются на основе фактической цены сделки. Существует вероятность того, что по мере дальнейшего развития практики применения правил трансфертного ценообразования эти цены могут быть оспорены. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом.

Изменения в налоговом законодательстве или его применение в части таких вопросов, как трансфертное ценообразование, могут существенно увеличить эффективную налоговую ставку Группы.

Помимо указанных выше вопросов руководство полагает, что Группа не имеет иных значительных возможных обязательств по состоянию на 31 декабря 2019 г. и 31 декабря 2018 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 аренде или повреждения ВС.

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.

Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях

По состоянию на 31 декабря 2019 года

Полное и сокращенное наименование	Основной вид деятельности	Цель участия	Форма и доля	Финансовые параметры участия, тыс. руб.
Акционерное общество «Авиакомпания «Россия», АО «Авиакомпания «Россия»	Осуществление внутренних пассажирских перевозок, багажа, грузов, почты и выполнение авиационных работ, включая осуществление деятельности по обеспечению пассажиров и багажа	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции, 74,9999%	689 173
Общество с ограниченной ответственностью «Авиакомпания «Победа», ООО «Авиакомпания «Победа»	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	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Доля в уставном капитале, 100%	1 200 000
Акционерное общество «Авиакомпания «Аврора», АО «Авиакомпания «Аврора»	Выполнение коммерческих пассажирских и грузовых воздушных перевозок на внутренних и международных воздушных линиях, а также выполнение иных авиационных работ	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции, 51%	3 964
Акционерное общество «Аэромар», АО «Аэромар»	Деятельность по производству и поставке бортового питания для авиакомпаний, торговле на борту и уборке и экипировке воздушных судов	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов ПАО «Аэрофлот»	Акции, 51%	28
Акционерное общество «АэроМар-ДВ», АО «АэроМар-ДВ»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 51%-ной долей уставного капитала АО «Аэромар-ДВ»	12 755

Полное и сокращенное наименование	Основной вид деятельности	Цель участия	Форма и доля	Финансовые параметры участия, тыс. руб.
Общество с ограниченной ответственностью «Аэромар-Уфа», ООО «Аэромар-Уфа»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 50%-ной долей уставного капитала ООО «Аэромар-Уфа»	61 087
Общество с ограниченной ответственностью «Аэромар-Краснодар», ООО «Аэромар-Краснодар»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 51%-ной долей уставного капитала ООО «Аэромар-Краснодар»	510
Акционерное общество «Шеротель», АО «Шеротель»	Деятельность по оказанию гостиничных услуг и эксплуатации залов ожидания повышенной комфортности в аэропортах	Размещение экипажей ПАО «Аэрофлот», предоставление помещений в аренду, обслуживание пассажиров в залах высоких классов обслуживания, инвестиционные вложения	Акции, 100%	962 813
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот – Финанс», ООО «Аэрофлот – Финанс»	Деятельность по реализации финансовых проектов	Инвестиционные вложения	Доля в уставном капитале, 99,9999%	5 741 604
Общество с ограниченной ответственностью «А-Техникс», ООО «А-Техникс»	Техническое обслуживание и ремонт воздушных судов отечественного и иностранного производства	Обеспечение технического обслуживания и поддержание летной годности воздушных судов Группы «Аэрофлот»	ООО «Аэрофлот-Финанс» – учредитель	–
Частное профессиональное образовательное учреждение «Авиационная школа Аэрофлота», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	Деятельность по оказанию образовательных услуг, в том числе по подготовке бортпроводников	Подготовка и повышение квалификации специалистов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	ПАО «Аэрофлот» – учредитель, вклад учредителя	–
Акционерное общество «Шереметьево Безопасность», АО «Шереметьево Безопасность»	Деятельность по обеспечению авиационной безопасности в аэропортах	Обеспечение авиационной безопасности пассажиров и воздушных судов	Акции, 45%	45
Публичное акционерное общество «Транспортная Клиринговая Палата», ПАО «ТКП»	Деятельность по организации взаиморасчетов по продаже авиаперевозок	Инвестиционные вложения	Акции, 3,85%	50
Акционерное общество «Международный аэропорт Шереметьево», АО «МАШ»	Аэропортовая деятельность	Инвестиционные вложения	Акции, 2,43%	2 259 687
«Bank of Cyprus Holdings» plc, расположенный в Республике Кипр	Банковские и финансовые услуги	–	3 755 депозитарных свидетельств, представляющих акции «Bank of Cyprus Holdings» plc	312

Крупные сделки и сделки с заинтересованностью

Крупные сделки

В 2019 году ПАО «Аэрофлот» не совершалось сделок, признаваемых крупными в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Сделки с заинтересованностью

В 2019 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 2019 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, утвержденном 2 июля 2020 года и размещенном на сайте Компании в разделе «Материалы к собраниям акционеров» по адресу: <http://ir.aeroflot.ru/corporate-governance/general-meeting-of-shareholders/>.

Сведения о результатах исполнения Поручений Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1	Обеспечение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности организаций (Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Указ Президента Российской Федерации от 02.04.2013 № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции», Указ Президента Российской Федерации от 23.06.2014 № 460 «Об утверждении формы справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации», Указ Президента Российской Федерации от 01.04.2016 № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016–2017 годы», Указ Президента Российской Федерации от 29.06.2018 № 378 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018–2020 годы»)		
1.1	Указ Президента Российской Федерации от 01.04.2016 № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016–2017 годы».	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, согласованным с Администрацией Президента Российской Федерации; б) проводить мониторинг реализации мер по противодействию коррупции в дочерних организациях.	<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».</p> <p>В рамках реализации дорожной карты:</p> <ul style="list-style-type: none"> → приказом от 06.05.2016 № 143 введена должность заместителя директора департамента обеспечения экономической безопасности, выполняющего в ПАО «Аэрофлот» функции комплаенс-менеджера; → подготовлены и утверждены планы структурных подразделений по разработке/актуализации документов операционного уровня в части организации системы управления рисками 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. <p>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). Действующий СТО УР 21.0 утвержден приказом от 11.09.2018 № 369.</p>

ПАО «Аэрофлот»

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 05.05.2016 № ДМ-П17-2666.	Обеспечить реализацию Национального плана противодействию коррупции на 2016–2017 годы и представить соответствующие предложения или проекты докладов: по пунктам 2 и 4 Указа в части предоставления 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.	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> → в штатное расписание ДООБ 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 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). <p>Ежегодно с 2016 года решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» утверждается реестр рисков Группы «Аэрофлот», включая реестр коррупционных рисков. Действующий реестр рисков Группы «Аэрофлот» утвержден 13.12.2018 (протокол № 10).</p> <p>В июле – сентябре 2018 года департаментом внутреннего аудита проведена третья ежегодная проверка (оценка) эффективности процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции, предусмотренная п. 5.3 Методических рекомендаций. По результатам проверки реализуются мероприятия по дальнейшему совершенствованию процессов.</p> <p>В 2019 году департаментом внутреннего аудита проведена очередная ежегодная проверка эффективности процесса управления рисками и внутреннего контроля в области противодействия коррупции, по результатам которой составлен и исполняется план реализации рекомендаций ДВА № 71/Пл от 22.10.2019.</p>

ПАО «Аэрофлот»

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
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»; 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».	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. 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». Работники департамента обеспечения экономической безопасности, задействованные в организации противодействия 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. В 2019 году заключен рамочный договор с ФГБОУ ВО «Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина (МГЮА)» на оказание образовательных услуг работникам ПАО «Аэрофлот» по программе повышения квалификации «Противодействие коррупции в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации, в обязанности которых входит участие в противодействии коррупции» сроком действия до 31.12.2020 (№ 29063984/P1729-28/04.10.2019). Работники департамента обеспечения экономической безопасности, задействованные в организации противодействия коррупции, приняли участие в обучении по программе «Антикоррупционные стандарты деятельности организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации», организованном ФГ НИУ «Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации» и проведенном 10–11.10.2019. Принято участие: → в работе VI 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;

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
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.	→ 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» продемонстрировал свою презентацию по данному вопросу. 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. Подготовлены разъяснительные материалы работникам, в том числе: → памятка об уголовной ответственности за взятку, коммерческий подкуп и об административной ответственности за незаконное вознаграждение от имени юридического лица; → памятка об ответственности за совершение коррупционных правонарушений; → буклет «Что необходимо знать о конфликте интересов»; → буклет «Почему организациям необходимо принимать меры по предупреждению и противодействию коррупции?». Разработаны и актуализированы следующие нормативные документы в области предупреждения и противодействия коррупции: → 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; → 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 повторная актуализация (приказ от 18.01.2018 № 20). В нормативные документы ПАО «Аэрофлот» внесены отдельные положения, направленные на предупреждение и противодействие коррупции. В частности: → в типовую форму Положения о филиале ПАО «Аэрофлот» в части установления обязанностей и ответственности директоров филиалов (приказ от 16.03.2017 № 100); → в типовую форму Положения о представительстве ПАО «Аэрофлот» за границей в части установления обязанностей и ответственности руководителей представительств (приказ от 20.03.2017 № 115); → 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);

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<ul style="list-style-type: none"> → в Регламент взаимодействия структурных подразделений при проведении закупки товаров, услуг в части установления требований по предотвращению конфликта интересов (приказ от 27.04.2017 № 175); → 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); → 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; → в типовые формы трудовых договоров с работниками ПАО «Аэрофлот» в части установления обязанностей работников (приказ от 14.09.2017 № 364); → 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); → 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); → в положения о структурных подразделениях (включая 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>Кроме того, выполнены следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> → на внутрикорпоративном сайте ПАО «Аэрофлот» в разделе «Противодействие коррупции» обновляется информация о нормативной правовой базе ПАО «Аэрофлот» в части предупреждения и противодействия коррупции; → осуществлены рассылки по электронной почте всем пользователям корпоративной почты, посвященные отдельным проведенным мероприятиям по предупреждению и противодействию коррупции; → 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»;

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<ul style="list-style-type: none"> → осуществлены рассылки отдельным представителям ПАО «Аэрофлот» за рубежом относительно соблюдения местного законодательства о противодействии коррупции, имеющего экстерриториальный характер. <p>В рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» проводятся следующие мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> → инструктажи работников ПАО «Аэрофлот» по соблюдению ими положений Кодекса корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»; → рассмотрение обращений работников Группы «Аэрофлот», клиентов, партнеров по бизнесу и иных лиц, поступающих через систему конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»; → 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»; → изучение деловых партнеров, конкурентов и клиентов ПАО «Аэрофлот»; → 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; → включение в договоры, соглашения и контракты с контрагентами ПАО «Аэрофлот» типового раздела «Антикоррупционная оговорка»; → экспертиза проектов договоров, соглашений и контрактов с российскими и зарубежными контрагентами ПАО «Аэрофлот»; → контроль за применением предусмотренных законодательством мер юридической ответственности за несоблюдение запретов, ограничений и требований, установленных в целях противодействия коррупции; → регулярный контроль данных бухгалтерского учета, наличия и достоверности первичных документов бухгалтерского учета; → аудит финансово-хозяйственной деятельности структурных подразделений, филиалов и представительств ПАО «Аэрофлот», а также дочерних обществ; → взаимодействие с правоохранительными органами и иными государственными органами по вопросам организации противодействия коррупции в ПАО «Аэрофлот».
1.5	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.	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 (№ 58/Пл от 31.08.2018). Разрабатываются и реализуются мероприятия, предусмотренные Планом.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1.6	Национальный план мероприятий по противодействию коррупции на 2018–2020 годы, утвержденный Указом от 29.06.2018 № 378 (далее – Национальный план).	Подпункт «в» пункта 12. Принять меры по реализации требований 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.	В соответствии с подпунктом «в» пункта 12 Национального плана противодействия коррупции на 2018–2020 годы (пункт 2 Плана мероприятий по противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» на 2018–2020 годы от 31.08.2018 № 58/Пл) приняты следующие меры, направленные на реализацию требований законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции, касающихся предотвращения и урегулирования конфликта интересов: 1. Актуализировано Положение о комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» (приказ от 04.09.2018 № 360). 2. Утвержден с учетом организационно-штатных мероприятий новый состав комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» (приказ от 25.10.2018 № 417), впоследствии актуализированный в связи с назначением на должность первого заместителя директора департамента по предупреждению и противодействию коррупции департамента обеспечения экономической безопасности и включением в состав комиссии дополнительных представителей структурных подразделений ПАО «Аэрофлот». 3. Проводятся на постоянной основе заседания комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот». 4. Осуществляется информирование работников ПАО «Аэрофлот» о порядке уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, с учетом положений действующего антикоррупционного законодательства и внутренних нормативных правовых актов ПАО «Аэрофлот», включая Порядок уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, утвержденный приказом ПАО «Аэрофлот» от 18.01.2018 № 20. 5. Двое работников ПАО «Аэрофлот», в должностные обязанности которых входит участие в мероприятиях по противодействию коррупции, 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 ходе обучения проводились лекции на тему «Предотвращение, выявление и урегулирование конфликта интересов».

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		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.	В соответствии с подпунктом «д» пункта 20 Национального плана противодействия коррупции на 2018–2020 годы (пункт 3 Плана мероприятий по противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» на 2018–2020 годы от 31.08.2018 № 58/Пл) проведены следующие мероприятия, направленные на качественное повышение эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот» по информированию общественности о результатах работы по профилактике коррупционных и иных нарушений: <ul style="list-style-type: none"> → на сайте ПАО «Аэрофлот» в сети Интернет создан раздел «Противодействие коррупции» (http://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/aticorruption), 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: http://www.un.org, https://www.coe.int, http://pravo.gov.ru, а также размещен перечень нормативных правовых документов ПАО «Аэрофлот» в области противодействия коррупции; → на сайте https://skrin.ru/ по адресу: https://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126/?DTI=8 (в настоящее время размещена на сайте «Интерфакса» по адресу: https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1480&type=3) 04.02.2019 размещена бухгалтерская отчетность ПАО «Аэрофлот» за 2018 год, в пояснениях к которой (стр. 79 лист 96) указана информация о проводимой в ПАО «Аэрофлот» антикоррупционной деятельности; → информация о проведенной работе по предупреждению и противодействию коррупции в 2017 году включена в Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2017 год (стр. 167 лист 85), размещенный в 2018 году по адресу: https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/common_info/gosa_doc_2018/ar2017_rus.pdf. Информация об антикоррупционной деятельности ПАО «Аэрофлот» в 2018 году опубликована на крупнейших информационных площадках: <ul style="list-style-type: none"> → на телеканале «Россия 24»; на радиостанциях: «Эхо Москвы», «Вести ФМ», «Радио «Маяк», Business FM; в печатных изданиях: «Комсомольская правда», «Московский комсомолец», «Аргументы и факты»; на лентах крупнейших информационных агентств «Интерфакс» и «РИА Новости»; на крупных интернет-ресурсах Lenta.ru, «Газета.ру», Life.ru, «Рамблер» и др.; → в аккаунтах СМИ в социальных сетях: «Радио «Маяк» в VK, «Радио «Маяк» в Twitter; «Gazeta.RU» в Facebook, «Gazeta.RU» в Twitter, «Gazeta.RU» в VK, «Эхо Москвы» в Facebook, «Эхо Москвы» в Twitter, «Эхо Москвы» в VK, «Комсомольская правда» в Facebook, «Комсомольская правда» в VK, «Московский комсомолец» в Facebook, а также в периодических изданиях ПАО «Аэрофлот»: в бортовом журнале «Аэрофлот» за ноябрь 2018 года, газете «Мой Аэрофлот», Интранете.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>Кроме того, ПАО «Аэрофлот» в 2018 году 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.</p> <p>В сентябре 2019 года актуализирована страница «Противодействие коррупции» на официальном сайте.</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>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> <p>В соответствии с пунктом 22 Национального плана противодействия коррупции на 2018–2020 годы работники ПАО «Аэрофлот» приняли участие в следующих мероприятиях:</p> <ul style="list-style-type: none"> → VII Евразийский антикоррупционный форум «Конфликт интересов: право и этика», организованный Институтом законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации и проведенный 25.04.2018; → Всероссийская научно-практическая конференция на тему: «Власть, общество, бизнес: положительный опыт взаимодействия в области противодействия коррупции», проведенная Московским антикоррупционным комитетом при Московской торгово-промышленной палате 30.08.2018; → 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 Российской Федерации о даче взятки и коммерческом подкупе)», организованный и проведенный 29.11.2018 ассоциацией «Некоммерческое партнерство «Объединение корпоративных юристов»; → 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 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»; → 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); → 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».

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>Работники ПАО «Аэрофлот» принимают участие на постоянной основе в заседаниях Комплаенс-клуба, организованного при поддержке проектно-учебной лаборатории антикоррупционной политики НИУ «Высшая школа экономики».</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, установленные организациями по образовательным программам в области противодействия коррупции. Доклад об исполнении представить до 1 ноября 2020 года.		<p>Руководители и специалисты, ответственные за вопросы противодействия коррупции в структурных подразделениях ПАО «Аэрофлот», в 2017 году прошли обучение в АНО ДПО «Техническая академия Росатома». В 2018 году 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.</p> <p>В проведении занятий принимали участие 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 по надзору за исполнением законодательства о противодействии коррупции Генеральной прокуратуры Российской Федерации.</p> <p>В целях разъяснения работникам, впервые принятым на работу в ПАО «Аэрофлот», включая работников, принятых на должности категории «руководители», запретов, ограничений и требований, установленных антикоррупционным законодательством и локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот», издан приказ от 25.02.2019 № 86 «Об утверждении Положения об адаптации персонала». В данном положении установлено требование о проведении обязательного вводного инструктажа по вопросам предупреждения и противодействия коррупции работников, впервые принятых на работу в ПАО «Аэрофлот». Инструктажи проводятся ежедневно.</p> <p>Кроме того, запреты, ограничения и требования, установленные антикоррупционным законодательством и локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот», разъясняются работникам ПАО «Аэрофлот», включая работников, замещающих должности категории «руководители», в ходе проведения ежемесячных семинаров-совещаний с работниками структурных подразделений.</p> <p>В связи с изменением и совершенствованием антикоррупционного законодательства в ПАО «Аэрофлот» регулярно актуализируются локальные нормативные акты в сфере противодействия коррупции. Содержание актуализированных локальных нормативных актов доводится до сведения всех работников в установленном в ПАО «Аэрофлот» порядке.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>В целях популяризации антикоррупционных стандартов и процедур организован и 19.09.2018 проведен 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>В целях дополнительного информирования работников ПАО «Аэрофлот» по вопросам, связанным с предупреждением и противодействием коррупции, в их адрес направляются информационные рассылки. В частности, направлялись рассылки:</p> <ul style="list-style-type: none"> → о порядке направления уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов (в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 05.07.2013 № 568 «О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции»); → о недопустимости совершения коррупционных правонарушений; → об усилении ответственности за нарушения в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в связи с вступлением в силу федеральных законов от 23.04.2018 № 99-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и статью 151 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации» и от 27.12.2018 № 520-ФЗ «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и статью 151 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации». <p>В октябре 2019 года директор ДООБ, первый заместитель директора ДООБ по предупреждению и противодействию коррупции и шесть работников отдела по предупреждению и противодействию коррупции прошли обучение по программе повышения квалификации «Антикоррупционные стандарты деятельности организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации» в Институте законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации.</p> <p>В целях обеспечения обучения лиц, впервые принятых на работу в ПАО «Аэрофлот» для замещения должностей, включенных в Перечень, утвержденный приказом ПАО «Аэрофлот» от 17.07.2015 № 236 (в редакции от 06.12.2016 № 413), а также должностей категории «руководители» по образовательным программам в области противодействия коррупции, ПАО «Аэрофлот» заключен договор с Московским государственным юридическим университетом им. О. Е. Кутафина, в рамках которого до конца 2019 года планируется обучить 90 работников авиакомпании. Обучение работников ПАО «Аэрофлот» по образовательным программам в области противодействия коррупции предполагается продолжить в 2020 году.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>В целях разъяснения работникам ПАО «Аэрофлот», включая работников, замещающих должности категории «руководители», запретов, ограничений и требований, установленных антикоррупционным законодательством и локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот»:</p> <ul style="list-style-type: none"> → проводятся обязательные вводные инструктажи работников, впервые принятых на работу в ПАО «Аэрофлот» (приказ ПАО «Аэрофлот» от 25.02.2019 № 86 «Об утверждении Положения об адаптации персонала»); → проводятся семинары-совещания со структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот»; → направляются информационные рассылки по отдельным вопросам, связанным с предупреждением и противодействием коррупции. <p>В связи с изменением и совершенствованием антикоррупционного законодательства в ПАО «Аэрофлот» регулярно актуализируются локальные нормативные акты в сфере противодействия коррупции, содержание которых доводится до сведения всех работников в установленном в ПАО «Аэрофлот» порядке.</p> <p>В целях повышения эффективности антикоррупционных просветительских мероприятий, а также обеспечения непрерывности производственного процесса путем проведения обучения по образовательным программам в области противодействия коррупции с использованием передовых информационных технологий в ПАО «Аэрофлот» разработаны функциональные требования и паспорт проекта электронного учебного курса «Антикоррупционная политика ПАО «Аэрофлот». Разработку и внедрение данного проекта планируется осуществить в 2020 году. Процесс обучения предусматривает изучение работниками материалов указанного учебного курса непосредственно на рабочем месте.</p>
1.7	Поручение Председателя Правительства Российской Федерации от 25.07.2018 № ДМ-П17-4575.	<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:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) по пунктам 2 и 5 Указа: <ul style="list-style-type: none"> → в части внесения изменений в планы противодействия коррупции: срок – 01.09.2018; → в части предоставления докладов о результатах внесения изменений в указанные планы: срок – 05.09.2018; → в части представления докладов о ходе выполнения мероприятий, предусмотренных планом противодействия коррупции: срок – один раз в полгода с 15.01.2019. 	<p>Во исполнение п. 1 Поручения Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 25.07.2018 № ДМ-П17-4575 (п. 2 и 5 Указа) в целях исполнения пункта 5 Указа Президента Российской Федерации от 29.06.2018 № 378 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018–2020 годы» разработан и утвержден План мероприятий по противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» на 2018–2020 годы (№ 58/Пл от 31.08.2018).</p> <p>Доклад об утверждении Плана № 58/Пл (п. 2 Указа) направлен в Правительство Российской Федерации за исх. № ГД-840 от 31.08.2018.</p> <p>Доклады о реализации п. 1 Поручения № ДМ-П17-4575 (пункт 5 Указа) направлены в Правительство Российской Федерации за:</p> <ul style="list-style-type: none"> → исх. № ГД-29 от 14.01.2019; → исх. № ГД-698 от 04.07.2019; → исх. № ГД-20 от 13.01.2020. <p>Доклад о реализации п. 7 Поручения № ДМ-П17-4575 (подп. «в» пункта 12 Национального плана) направлен в Правительство Российской Федерации за исх. № ГД-105 от 30.01.2019.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		7. По пункту 12 Национального плана: б) по подпункту «в»: сроки – 01.02.2019, 01.02.20120 и 01.12.2020.	Доклад о реализации подп. 5 п. 12 Поручения № ДМ-П17-4575 (подп. «д» пункта 20 Национального плана) направлен в Правительство Российской Федерации за исх. № ГД-208 от 27.02.2019.
		12. По пункту 20 Национального плана: 5) по подпункту «д»: срок – 01.03.2019.	Доклад о реализации п. 14 Поручения № ДМ-П17-4575 (пункт 22 Национального плана) направлен в Минтруд России по запросу (вх. № 252 от 11.01.2019) за исх. № 09-31 от 15.01.2019.
		14. По пункту 22 Национального плана: сроки – 15.01.2019 и 15.01.2020.	Доклад о реализации п. 18 Поручения № ДМ-П17-4575 (подп. «а» пункта 28 Национального плана) направлен в Правительство Российской Федерации за исх. № ГД-331 от 27.03.2019.
		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.	Доклад о реализации п. 18 Поручения № ДМ-П17-4575 (подп. «б» пункта 28 Национального плана) направлен в Правительство Российской Федерации за исх. № ГД-1199 от 31.10.2019.
1.8	Статья 92 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Глава VIII приказа ФСФР России от 04.10.2011 № 11-46/пз-н «Об утверждении Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг». Приказ Минэкономразвития России от 11.05.2011 № 208 «Об утверждении раскрытия информации открытыми акционерными обществами, акции которых находятся в государственной собственности, и государственными (муниципальными) унитарными предприятиями».	Раскрывать информацию в объеме и порядке, которые установлены федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг. Раскрывать информацию акционерным обществам, включенным в прогнозный план приватизации.	Положение об организации информационного взаимодействия через Межведомственный портал по управлению государственной собственностью утверждено Советом директором ПАО «Аэрофлот» 04.04.2012 (протокол № 11). Отчеты о работе с акционерами и инвестиционным сообществом ежеквартально предоставляются Совету директоров ПАО «Аэрофлот». Требования законодательства Российской Федерации о раскрытии информации соблюдаются в полном объеме, в том числе вся информация раскрывается на странице ПАО «Аэрофлот» в сети Интернет https://ir.aeroflot.ru и в ленте новостей. Порядок предоставления и раскрытия информации о существенных фактах Общества и информации, относящейся к инсайдерской информации Общества, утвержден приказом от 05.03.2015 № 80.
1.9	Абзац 7 пункта 2 протокола совещания у Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И. И. Шувалова от 03.10.2013 № ИШ-П113-98пр.	Публиковать решения советов директоров, не относящиеся к коммерческой тайне.	Выполняется в рамках требований действующего 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.
1.10	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.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1.11	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	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)		
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 Советательный орган, отвечающий за общественный аудит эффективности проводимых закупок. 2. Разработать Положение о Советательном органе, обеспечить открытость его деятельности. 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. 4. Обеспечить максимальную открытость деятельности Советательного органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок. 5. Сформировать соответствующий раздел в Годовом отчете акционерного общества об эффективности закупок у субъектов малого и среднего бизнеса. 6. Разработать с участием представителей Советательного органа, утвердить и ввести в действие Положение о порядке и правилах внедрения инновационных решений в деятельность заказчика.	Совещательный орган, отвечающий за общественный аудит 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). 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). Система «одного окна» внедрена в эксплуатацию в апреле 2017 года. Предложения, поступающие в систему «одного окна», систематически рассматриваются на заседаниях Комитета по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот» и Советательного органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок. Информация о деятельности Советательного органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок, в том числе протоколы проведенных заседаний, публикуется в соответствующем разделе на сайте: http://www.aeroflot.ru/cms/content/soveshchatelnyi-organ . Раздел 3.12 «Закупочная деятельность» предусмотрен в Годовом отчете Общества, размещенном на странице ПАО «Аэрофлот» в сети Интернет ir.aeroflot.ru .

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<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"> → обязательное предоставление заказчиком право 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; → обязательное осуществление заказчиками возврата обеспечения заявок в срок не более семи рабочих дней со дня подведения итогов закупок для всех участников, относящихся к субъектам МСП, кроме занявших 1-е и 2-е место по итогам заявки; → обязательное осуществление заказчиком возврата обеспечения заявок субъектов МСП, занявших 1-е и 2-е место по итогам проведения закупок, в течение семи рабочих дней после подписания договора; → возникновение обязательства заказчика по ограничению срока от даты подписания договора с субъектами МСП – не более 20 рабочих дней; → возникновение обязательства заказчика по установлению максимального срока оплаты выполненных работ после подписания закрытых документов, по которым исполнителем выступает субъект 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; → введение возможности переуступки прав требования по договорам субъектов МСП с заказчиками в пользу финансово-кредитных организаций. 	<p>Положение о порядке и правилах внедрения инновационных решений (ПИ-ГД-303) утверждено приказом от 18.07.2016 № 248.</p> <p>Изменения внесены. Положение о закупках, учитывающее особенности участия субъектов малого и среднего предпринимательства, утверждено Советом директоров 29.04.2016 (протокол № 16).</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 2015 года «Доля 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> <p>КПЭ «Производительность труда» (по Группе «Аэрофлот») включен в перечень КПЭ генерального директора / менеджмента ПАО «Аэрофлот» с 2015 года. По результатам проведенного бенчмаркинга Группа «Аэрофлот» к 2018 году достигла среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний по показателю производительности труда. Бенчмаркинг был рассмотрен на комитете по кадрам и вознаграждениям, результаты приняты к сведению Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 6 от 12.03.2019).</p> <p>С 2015 года КПЭ «Экономия энергетических ресурсов» и «Экологичность производства товаров и выполнения работ» (с 2016 года «Уровень экологичности производства товаров и выполнения работ») введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ директоров департаментов по направлению деятельности.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>8. Разработать и ввести для менеджмента заказчика обязательный критерий показателя эффективности – долю 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 число критериев показателей эффективности для топ-менеджмента заказчика обязательных параметров, характеризующих инновационное развитие компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> → производительность труда с ростом не менее 5% в год до достижения к 2018 году среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний; → экономия энергетических ресурсов не менее 5% в год до достижения к 2018 году среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний; → уровень экологичности производства товаров и выполнения работ на уровне не ниже значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний. 	

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
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"> → доля закупок в электронной форме в общем объеме открытых конкурентных закупок, проведенных в 2015 году, составляет не менее 45%; → доля закупок в электронной форме в общем объеме открытых конкурентных закупок, проведенных в 2016 году, составляет не менее 50%; → доля закупок в электронной форме в общем объеме открытых конкурентных закупок, проведенных в 2017 году, составляет не менее 60%; → доля закупок в электронной форме в общем объеме открытых конкурентных закупок, проведенных в 2018 году, составляет не менее 70%. <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 предпринимательства в закупках заказчиков.</p> <p>5. Разработать методику определения жизненного цикла продукции, работ, услуг, являющихся предметом закупки.</p>	<p>Выполняется с учетом специфики бизнеса Общества.</p> <p>Выполнено. В 2015 году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 48,296%.</p> <p>Выполнено. В 2016 году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 56,36%.</p> <p>Выполнено. В 2017 году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 61,09%.</p> <p>Выполнено. В 2018 году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 85,21%.</p> <p>Выполнено. Все закупочные процедуры у субъектов МСП с 01.07.2018 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>Утверждены типовые формы закупочных документаций, ориентируемые на способы закупки, применяемые в компании (запрос предложений, конкурс). Типовые формы документации разработаны с учетом упрощения участия субъектов малого и среднего предпринимательства.</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>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<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>Выполняется в соответствии с утвержденной Методикой определения жизненного цикла продукции.</p>
2.3	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2015 № 2258-р, Постановление Правительства Российской Федерации от 29.10.2015 № 1169.	<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 закупки товаров, работ, услуг, проектов планов закупок инновационной продукции, высокотехнологичной продукции, лекарственных средств, проектов изменений, вносимых в такие планы, до их утверждения.</p>	<p>Проект плана закупок товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот» на 2017 год размещен в единой информационной системе 26.12.2016 № 2160197696 (уведомление № П2160197696001) и соответствует требованиям законодательства Российской Федерации (заключение АО «Корпорация «МСП» от 26.12.2016 № ОЗС-1208/2016). Все изменения в план размещались в единой информационной системе своевременно и по заключениям АО «Корпорация «МСП» соответствуют требованиям законодательства Российской Федерации. Генеральный директор АО «Корпорация «МСП» А. А. Браверман высоко оценил проделанную ПАО «Аэрофлот» работу по организации мероприятий, направленных на увеличение объема закупок товаров, работ, услуг у субъектов МСП; за значительный вклад в развитие МСП им выражена благодарность генеральному директору ПАО «Аэрофлот», заместителю генерального директора по правовым и имущественным вопросам В. Б. Александрову, а также работникам Общества, особо отмечен профессионализм и компетентность работников департамента управления закупочной деятельностью А. В. Гарнова и А. С. Мочаловой (письмо от 24.01.2018 № АБ-11/894, вх. от 29.01.2018 № 740).</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
2.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 20.02.2019 № 1519п-П13.	<p>1. Разработать программу по повышению качества управления закупочной деятельностью:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Разработать и принять единым исполнительным органом акционерного общества программу по повышению качества управления закупочной деятельностью (далее – программа) не позднее 1 марта 2019 года, которая в том числе должна содержать: → порядок оценки и показатели эффективности программы, учитывающие уровень конкуренции на закупках, перечень которых содержится в приложении к указанным директивам; → мероприятия, направленные на проведение оценки и повышение квалификации персонала, не только непосредственно участвующего в осуществлении закупок, но и персонала, ответственного за формирование конкретной потребности заказчика, исполнение договора и его оплату. <p>2. Распространение настоящих директив на дочерние общества.</p> <p>3. В течение 20 дней с даты принятия программы и не позднее 40 дней с момента получения настоящих директив разместить на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью информацию об исполнении указанных директив с приложением электронных копий подтверждающих документов.</p>	<p>Разработка программы по повышению качества управления закупочной деятельностью принята решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 15.03.2019 (протокол № 14).</p> <p>Проект программы по повышению качества управления закупочной деятельностью прошел внутрикорпоративное согласование и передан на утверждение генеральному директору.</p>
3	О закупочной деятельности		
3.1	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. Поручение Правительства Российской Федерации от 19.04.2016 № 2793п-П13 (вх. от 17.05.2016 № 3773).	<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; в срок до 30.04.2016 – размещение нормативов закупок на официальных сайтах АО в информационно-телекоммуникационной сети Интернет;</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>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>2) с 01.05.2016 – обязательное применение нормативов закупок при планировании осуществления хозяйственной деятельности; 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 утвержденного 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>на ежегодной основе обеспечить корректировку (актуализацию) нормативов закупки товаров, работ и услуг для нужд АО.</p> <p>Распространить данные требования на свои дочерние и зависимые общества.</p>	<p>Ежеквартально организуется заседание совещательного органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок ПАО «Аэрофлот». Протоколы заседаний размещаются в открытом доступе. Ведутся работы по актуализации скорректированного по итогам 2019 года перечня.</p> <p>Требования распространяются на дочерние и зависимые общества, которые организуют согласование отчетов о закупочной деятельности.</p>
3.2	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>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> → внесение изменений в закупочную политику в части установления приоритета закупкам российских инновационных строительных материалов; → 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 (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 (РП-ГД-148Е). В настоящий момент действует редакция Положения РП-ГД-148В, утвержденная Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.02.2020 (протокол № 10 от 25.02.2020), учитывающая вышеуказанные положения. <p>→ распространение положений настоящих директив на дочерние общества АО.</p>	<p>В Положении о закупке товаров, работ, услуг отражена приоритетность закупок 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 (РП-ГД-148Е). В настоящий момент действует редакция Положения РП-ГД-148В, утвержденная Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.02.2020 (протокол № 10 от 25.02.2020), учитывающая вышеуказанные положения.</p> <p>Директивы выполняются дочерними и зависимыми обществами в соответствии с поручением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 17.10.2016 (протокол № 3).</p>
3.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 11.10.2016 № 7704п-П13 «О расширении практики использования факторинга при исполнении договоров с субъектами малого и среднего предпринимательства, по результатам осуществления закупок способами, определенными Положением о закупках, за исключением торгов согласно положениям гражданского законодательства Российской Федерации» (вх. от 17.10.2016 № 7711).	<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 закупках, за исключением торгов согласно положениям гражданского законодательства Российской Федерации.</p>	<p>Редакция Положения о закупке товаров, работ, услуг (РП-ГД-148Г) утверждена 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: е) введение возможности обеспечения переуступки прав требования по договору закупки с обязательным включением в данный договор условий, предусмотренных п. 20.23 РП-ГД-148Х, в пользу коммерческой организации (далее – финансовый агент), заключившей с субъектом малого или среднего предпринимательства договор финансирования под уступку денежного требования (далее – договор факторинга)».</p> <p>В текущей редакции РП-ГД-148В п. 21.26.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
3.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 08.05.2019 № 4111п-П13.	1) Внести изменения в Положение о закупках Общества в части установления возможности применения уступки права требования (факторинга) при исполнении договоров на поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг), заключенных Обществом с субъектами малого или среднего предпринимательства, по результатам осуществления закупок путем проведения торгов согласно положениям гражданского законодательства Российской Федерации в случае отсутствия данного условия в Положении о закупках Общества, а также порядка его применения; 2) распространить настоящие директивы на дочерние общества, если соответствующие требования не были распространены ранее; 3) не позднее 40 дней с момента получения настоящих директив разместить на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью информацию об исполнении настоящих директив или информацию о соответствии Положения о закупках Общества требованиям настоящих директив с приложением электронных копий подтверждающих документов.	Редакция Положения о закупке товаров, работ, услуг РИ-ГД-148А утверждена Советом директоров 25.10.2019 (протокол № 5): «Пункт 21.26. Возможность уступки права требования по договору закупки, заключенному ПАО «Аэрофлот» с субъектом малого или среднего предпринимательства по результатам осуществления закупки способами, определенными РИ-ГД-148Х, согласно положениям гражданского законодательства Российской Федерации, в пользу финансового агента (заключение договора факторинга) допускается при выполнении следующих условий: 21.26.1. Заключение договора факторинга возможно только по предварительному письменному согласию ПАО «Аэрофлот». 21.26.2. ПАО «Аэрофлот» должно быть в письменной форме уведомлено субъектом малого или среднего предпринимательства, с которым заключен договор закупки, или финансовым агентом, в срок не позднее трех дней с момента заключения договора факторинга, о заключении договора факторинга с определением подлежащего исполнению денежного требования, а также указанием наименования финансового агента, которому должен быть произведен платеж, и его банковских реквизитов. При этом в случае направления уведомления о заключении договора факторинга финансовым агентом к нему должно быть приложено доказательство того, что уступка денежного требования финансовому агенту действительно имела место (договор факторинга или надлежащим образом заверенная его копия, или иное надлежащее доказательство). Если финансовый агент не выполнит эту обязанность, ПАО «Аэрофлот» вправе произвести по данному требованию платеж субъекту малого или среднего предпринимательства, с которым заключен договор закупки, во исполнение своего обязательства перед последним».
4	О долгосрочном планировании и повышении эффективности деятельности государственных компаний (Перечень Поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013)		
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» утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 08.05.2019 (протокол № 18). Основные положения актуализированной ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов одобрены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 13.12.2018 (протокол № 10, приложение № 10). 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).

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			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 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, от 13.12.2018 № 10, от 31.05.2019 № 21, от 31.07.2019 № 1, от 25.09.2019 № 3). Аудиторская проверка реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2016 год проведена АО «БДО Юникон», отчет рассмотрен Советом директоров 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). Аудиторская проверка реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2018 год проведена ООО «Нексия Пачоли», отчет рассмотрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 31.05.2019 (протокол № 21).
			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) и введено в действие приказом от 17.08.2018 № 342. Положение актуализировано во исполнение Распоряжения Правительства Российской Федерации от 27.06.2019 № 1388-р, в котором содержатся новые методические рекомендации по применению ключевых показателей эффективности деятельности хозяйственных обществ, в уставных капиталах которых доля участия Российской Федерации или субъекта Российской Федерации превышает 50%, и показателей деятельности государственных унитарных предприятий в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава. Документ прошел корпоративное согласование и будет вынесен на утверждение Совета директоров до конца ноября 2019 года.
			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 год утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 27.09.2017 (протокол № 5).

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			Техническое задание для проведения аудиторской проверки реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и выполнения КПЭ за 2019 год утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.09.2019 (протокол № 3).
			Актуализированная Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 08.05.2019 (протокол № 18).
4.2	<p>Поручение Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013. Методика анализа результатов внедрения внутренних нормативных документов, принятых в рамках исполнения Перечня Поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013 (разработана 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>Поручение Правительства Российской Федерации от 24.06.2015 № 3984п-П13.</p>	<p>1. В АО должны быть разработаны и утверждены:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Стратегия развития; → Долгосрочная программа развития (ДГР); → Порядок разработки и принятия стандартов аудита реализации ДГР; → Положение о ключевых показателях эффективности (КПЭ); → Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов; → Инвестиционная программа; → Положение о внутреннем аудите; → Положение о системе управления качеством; → Положение о порядке разработки и выполнения программ инновационного развития; → Положение о порядке формирования и использования фондов спонсорской поддержки и благотворительности; → Программа инновационного развития; → Положение о закупках; → Положения о комитетах при совете директоров; → 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 ДГР; → Положение по реализации непрофильных активов; → Программа отчуждения непрофильных активов; → Программа энергосбережения и энергоэффективности; → Порядок применения добровольных механизмов экологической ответственности; → Положение о системе управления рисками. 	<p>Стратегия Группы «Аэрофлот» утверждена решением Совета директоров от 27.09.2018 (протокол № 5). Долгосрочная программа развития (далее – ДГР) Группы «Аэрофлот» до 2025 года утверждена решением Совета директоров от 02.12.2014 (протокол № 8) и актуализируется в соответствии с Методическими рекомендациями Рос- имущества по подготовке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных предприятий от 2014 года. Актуализированная Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 08.05.2019 (протокол № 18).</p> <p>Стандарт проведения аудиторской проверки реализации ДГР Группы «Аэрофлот» утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29.01.2015 (протокол № 10).</p> <p>Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот» утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.04.2016 (протокол № 15) и введено 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) и введено в действие приказом от 17.08.2018 № 342. Положение актуализировано во исполнение Распоряжения Правительства Российской Федерации от 27.06.2019 № 1388-р, которым утверждены новые методические рекомендации по применению ключевых показателей эффективности деятельности хозяйственных обществ, в уставных капиталах которых доля участия Российской Федерации или субъекта Российской Федерации превышает 50%, и показателей деятельности государственных унитарных предприятий в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава. Документ прошел корпоративное согласование и будет вынесен на утверждение Совета директоров до конца ноября 2019 года.</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 ДГР Группы «Аэрофлот».</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		2. Ежегодно в срок до 1 марта направлять в ФОИВ анализ результатов внедрения внутренних документов.	Положение о внутреннем аудите в Группе «Аэрофлот» утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 01.10.2015 (протокол № 4). В новой редакции «Положение о департаменте внутреннего аудита (ПСП-001-001А) (Приложение № 2) утверждено Советом директоров 15.03.2019 (протокол № 14). <p>Руководство по качеству деятельности действует 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), 15.03.2019 (протокол № 14, издание 07).</p>
		3. В структуру годового отчета Общества включить информацию о направлениях и размерах спонсорской поддержки и благотворительных взносов, совершенных Обществом, его дочерними и зависимыми организациями в течение отчетного периода (начиная с отчетности за 2015–2016 корпоративный год).	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 РИ-ГД-285 «Положение о порядке разработки и выполнения Программы инновационного развития» (актуализации) и выполнения Программы инновационного развития» РИ-ГД-285 и утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 31.10.2018 (протокол № 7). В настоящее время завершается процесс актуализации РИ-ГД-285 в связи с актуализацией программы инновационного развития.
		4. Представлять на ежеквартальной основе от Общества, а также его дочерних и зависимых организаций 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 2015 года).	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); 15.03.2019 (протокол № 14). 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); 25.10.2019 (протокол № 5) (РИ-ГД-295Б).
			Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года (ПИР) 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 уровня технологического развития ПАО «Аэрофлот» в сравнении с ведущими компаниями-конкурентами (аналогами) ПИР была актуализирована в 2018 году. Во исполнение протокола Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России № 2 от 22.10.2018 об актуализации ПИР с учетом национальных проектов (программ) в 2019 году была продолжена актуализация программы. Проект актуализированной ПИР направлен на согласование в ФОИВ 30.10.2019.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>Положение о закупке товаров, работ, услуг действует в ПАО «Аэрофлот» с 04.04.2012, Актуальная редакция Положения утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (Протокол № 10 от 25.02.2020).</p> <p>В настоящее время проводится внутрикорпоративное согласование редакции Положения о закупке товаров, работ, услуг, полностью удовлетворяющее новым требованиям федерального законодательства.</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). Положение о комитете по стратегии Совета директоров ПАО «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). Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в новой редакции в связи с пересмотром программы долгосрочного вознаграждения членов Совета директоров утверждено годовым собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 25.06.2019 (протокол № 44 от 26.06.2019).</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). Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждены актуализированные Реестр непрофильных активов (приложение № 1 к Программе), а также План мероприятий по реализации непрофильных активов (приложение № 2 к Программе), (протокол № 18 от 08.05.2019).</p>
			<p>Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности ОАО «Аэрофлот» до 2020 года одобрена Советом директоров ОАО «Аэрофлот» 18.08.2008 (протокол № 2). Актуализация Программы энергоэффективности ПАО «Аэрофлот» планируется в начале 2020 года.</p>
			<p>Порядок применения добровольных механизмов экологической ответственности установлен Руководством по экологическому менеджменту (издание 03), утвержденным приказом № 37 от 25.01.2019, и Руководством по корпоративной системе управления выбросами парниковых газов (издание 01), утвержденным приказом № 259 от 18 июля 2019 года.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<p>Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот» утверждено решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 26.11.2015 (протокол № 7). Действующее Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот» утверждено решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7). Реестр рисков, Карта рисков и Декларация риск-аппетита Группы «Аэрофлот» утверждены Советом директоров 13.12.2018 (протокол № 10).</p>
			<p>Отчет об исполнении Перечня Поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013 направлен в Минтранс России в установленный срок. Анкеты и информация о разработке и утверждении обязательных внутренних документов ПАО «Аэрофлот» в виде интерактивных форм размещены в личном кабинете ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.</p>
			<p>Годовой отчет о реализации ДПР Группы «Аэрофлот» за 2018 год подготовлен с учетом исполнения директив, утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 31.05.2019 (протокол № 21) и общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 25.06.2019.</p>
			<p>Отчет об использовании фонда спонсорской поддержки размещается на постоянной основе ежеквартально не позднее 15-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, в соответствующем разделе (п. 21 Поручений) Межведомственного портала по управлению государственным имуществом в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.</p>
4.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 20.07.2016 № АД-П36-4292	<p>Обеспечить утверждение советами директоров планов, предусматривающих рассмотрение на заседаниях советов директоров (с предварительным рассмотрением на комитете по кадрам и вознаграждениям и на комитете по инвестициям начиная с ближайшего отчетного периода в 2016 году), следующих вопросов:</p> <ul style="list-style-type: none"> → ежеквартальная отчетность по исполнению ДПР и достижению КПЭ; → оценка 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; → утверждение размера квартального и годового вознаграждения по итогам исполнения КПЭ. 	<p>Вопросы включены в план работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» на 2018–2019 год и рассматриваются по итогам отчетного периода. 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 2019 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протоколы от 31.07.2019 № 1, от 25.09.2019 № 3).</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>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
4.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 17.01.2019 № 276п-П13. План действий по ускорению темпов роста инвестиций в основной капитал и повышению до 25% их доли в валовом внутреннем продукте от 13.02.2019 № 1315п-П13.	Обеспечить: 1) в 3-месячный срок с момента утверждения Плана проведения анализа и корректировки ДГП в целях ее актуализации с учетом Плана, а также необходимости повышения эффективности инвестиций в основной капитал и приведения ДГП в соответствие с целями, предусмотренными Указом № 204; 2) представление аудиторских заключений на ДГП в Минэкономразвития России, Росимущество, ФОИВ, осуществляющие координацию деятельности АО в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 августа 2017 года № 1870-р, в том числе путем размещения аудиторского заключения на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью до 1 июня ежегодно.	Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов утверждена решением Совета директоров Общества 08.05.2019 (протокол № 18). Совет директоров ПАО «Аэрофлот» поручил Правлению Общества обеспечить предоставление аудиторских заключений на ДГП Группы «Аэрофлот» в Минэкономразвития России, Росимущество, Минтранс России, в том числе путем размещения аудиторского заключения на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью до 1 июня ежегодно (протокол № 14 от 15.03.2019).
4.5	Поручение Правительства Российской Федерации от 25.12.2019 № 12119п-П13.	Обеспечить принятие решений, обеспечивающих, в случае наличия проектов, по которым общая сумма первоначальных капитальных вложений на инвестиционной фазе проекта превышает 10 млрд руб., представление АО в Минэкономразвития России и Рос- имущество два раза в год (в апреле и октябре до 25-го числа месяца) сведений в соответствии с прилагаемыми к настоящим директивам формой и методическими рекомендациями по ее заполнению; поручение менеджменту акционерных обществ в случае реализации или планирования реализации крупных инвестиционных проектов, ранее не рассматриваемых на заседании советов директоров (наблюдательных советов) в соответствии с абзацем первым настоящих директив, обеспечить внесение соответствующего вопроса на заседание советов директоров (наблюдательных советов).	Во исполнение данной директивы получено решение Совета директоров от 25.02.2020 (протокол № 10) с поручением о представлении информации в Минэкономразвития, Минтранс и Росимущество по крупным проектам (свыше 10 млрд руб.) в случае их наличия. В рамках утвержденной инвестиционной программы на 2020 год проекты с такой стоимостной оценкой отсутствуют; ответы в Минэкономразвития России и Росимущество будут направлены в установленный регламентом срок до 25.04.2020.
5	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)		
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).	Положение о порядке разработки (актуализации) и реализации Программы инновационного развития утверждено Советом директоров 26.11.2015 (протокол № 7), в новой версии от 31.10.2018 (протокол № 7). По завершении актуализации в 2019 году новая редакция Положения будет утверждена Советом директоров.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
5.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 03.03.2016 № 1471п-П13.	Обеспечить: → утверждение программы инновационного развития, разработанной (скорректированной) на основании методических указаний, утвержденных Поручением № ДМ-ПЗ6-7563, и в порядке, предусмотренном Положением, утвержденным Поручением № ДМ-ПЗ6-7563; → ежегодное представление отчетов о выполнении программ инновационного развития в федеральные органы исполнительной власти в соответствии с Положением.	Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года (ПИР) 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). Во исполнение решения Совета директоров ПАО «Аэрофлот» и с учетом завершения консолидации дочерних авиакомпаний и итогов проведенного сопоставления уровня технологического развития ПАО «Аэрофлот» в сравнении с ведущими компаниями-конкурентами (аналогами) в 2018 году ПИР была актуализирована. Во исполнение протокола Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России от 22.10.2018 № 2 об актуализации ПИР с учетом национальных проектов (программ) в 2019 году была продолжена актуализация программы. Проект актуализированной ПИР направлен на согласование в федеральные органы исполнительной власти (ФОИВ) 30.10.2019. Отчет о выполнении Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот» за 2018 год утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 31.05.2019 (протокол № 21) и направлен в ФОИВ в соответствии с Положением о порядке разработки (актуализации) и выполнения Программы инновационного развития.
5.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 03.03.2016 № 1472п-П13.	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.	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.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
5.4	<p>Протокол заседания Межведомственной рабочей 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>Пункт 4 Раздела I: обеспечить рассмотрение на заседаниях Совета 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: 1. Обеспечить сопоставление уровня своего технического развития и текущих значений КПЭ с уровнем развития и показателями ведущих зарубежных компаний-аналогов. 2. До 01.12.2017 обеспечить 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 отраслей экономики обеспечить актуализацию своих стратегий, ДПР, КПЭ и ПИР.</p>	<p>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> <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» 28.09.2017 (протокол № 3).</p> <p>Выполнено. Состав и целевые значения на 2017 год для показателей, входящих в состав ИКПЭИД, 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 им. 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>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
5.5	<p>Поручение Правительства Российской Федерации от 27.04.2018 № 3262п-П13.</p>	<p>Обеспечить: 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: → результатов сопоставления уровня технологического развития; → предложений по корректировке программы инновационного развития и долгосрочной программы развития; → предложений по составу и значениям интегрального ключевого показателя эффективности (далее – ИКПЭ) на 2019 год.</p> <p>Представление материалов, указанных в пункте 2 данных директив, в срок до 01.11.2018.</p>	<p>Результаты сопоставления уровня технологического (инновационного) развития ПАО «Аэрофлот» в сравнении с ведущими компаниями-конкурентами (аналогами) утверждены Советом директоров 31.10.2018 (протокол № 7) РИ-ГД-285.</p> <p>Выполнено. Информация направлена в Минтранс России: исх. от 17.10.2018 № 511-75; исх. от 01.11.2018 № 511-88; исх. от 10.12.2018 № 511-104.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
6	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)		
6.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 04.07.2016 № 4750п-П13.	О принятии решений, обеспечивающих: <ul style="list-style-type: none"> → 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 году 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); → ежеквартальное рассмотрение на заседании советов директоров (наблюдательных советов) отчетов менеджмента о ходе реализации комплекса мер (перечня мероприятий) по сокращению операционных расходов (затрат); → 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 советом директоров (наблюдательными советами). 	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 приведен в соответствующем разделе ДПР от 19.06.2015, обновление от 21.12.2017 (протокол № 7). 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. 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). С 2017 года утвержден КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот»)». Показатель установлен на годовом лаге, а 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». По итогам отчетного года информация по показателю размещается на Межведомственном портале Росимущества. Начиная с 2018 года уже с I квартала инвестиционному сообществу предоставляется отчетность по динамике показателей по сравнению с предыдущим соответствующим периодом.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
7	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)		
7.1	Абзац 4 подпункта «в» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике». Поручение Правительства Российской Федерации от 07.07.2016 № 4863п-П13. Методические указания по выявлению отчуждения непрофильных активов (одобренны Поручением Правительства Российской Федерации от 07.07.2016 № ИШ-П13-4065). Методические рекомендации по выявлению и отчуждению непрофильных активов (утверждены Распоряжением Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 894-р).	1. Разработать (актуализировать) программы отчуждения непрофильных активов АО и реестр непрофильных активов АО в соответствии с методическими указаниями. 2. Утвердить программу (изменения в программу) и реестр непрофильных активов. 3. Обеспечить: <ul style="list-style-type: none"> → утверждение ежегодного плана по исполнению программы отчуждения непрофильных активов АО с его ежеквартальной детализацией и последующим размещением на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью; → ежеквартальное рассмотрение на заседании совета директоров (наблюдательного совета) отчетов АО о ходе исполнения программы с обязательным размещением соответствующих материалов, подписанных уполномоченным лицом АО, на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью; → своевременное и качественное представление всей необходимой информации, установленной Росимуществом, о ходе реализации непрофильных активов на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью; → распространение положений настоящих директив на дочерние общества АО. 	Программа отчуждения непрофильных активов утверждена решением Совета директоров ОАО «Аэрофлот» от 26.07.2012 (протокол № 1). 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). Актуализированная с учетом Методических рекомендаций по выявлению и реализации 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). Актуализированные Реестр непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» (приложение 1 к Программе), План мероприятий по реализации непрофильных активов (приложение 2 к Программе) утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 08.05.2019 (протокол № 18). Информация о ходе исполнения программы отчуждения непрофильных активов ежеквартально размещается в личном кабинете ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение № 10. Оптимизация структуры непрофильных активов» в установленные сроки с 2015 года. Среди дочерних компаний была проведена проверка активов, в соответствии с которой в АК «Россия» были выявлены непрофильные активы. Решением Совета директоров АК «Россия» от 31.03.2017 были утверждены Программа отчуждения непрофильных активов, Реестр непрофильных активов АК «Россия» и План мероприятий по их реализации. Впоследствии проводилась актуализация данных документов. 09.09.2019 Советом директоров АО «Авиакомпания «Россия» было утверждено Изменение № 1 к Программе отчуждения непрофильных активов (протокол № 61-2019). 12.07.2017 Совет директоров АК «Россия» поручил генеральному директору АК «Россия» ежеквартально представлять на рассмотрение Совета директоров отчет о ходе отчуждения непрофильных активов. Соответствующие материалы своевременно рассматриваются Советом директоров АК «Россия».
7.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 18.09.2017 № 6604п-П13.	До 01.11.2017 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.	Решение о внесении изменений в трудовой договор с генеральным директором ПАО «Аэрофлот» принято Советом директоров 01.02.2018 (протокол № 8).

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
8	Об управлении правами на результаты интеллектуальной деятельности		
8.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 04.02.2014 № ИШ-П8-800. Рекомендации по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД) в организациях (одобренны Поручением Правительства Российской Федерации от 25.08.2017 № ИШ-П8-5594).	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. 2. Определить должностное лицо, которое несет ответственность за эффективное функционирование системы управления правами на РИД, реализацию Основных положений и Плана.	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 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. Обязанность по реализации Положения по управлению правами на РИД возложена на заместителя генерального директора – технического директора.
8.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 12.12.2017 № 9177п-П13.	Обеспечить: 1) проведение анализа управления правами на РИД в соответствии с Рекомендациями; 2) разработку программы или в случае необходимости корректировку действующей программы по управлению правами на РИД; 3) размещение и последующую актуализацию информации о реализации программы по управлению правами на РИД на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.	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). 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). Положение по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (РИ-ГД-224) утверждено приказом от 12.11.2018 № 444, информация размещена на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.
8.3	Директива Правительства Российской Федерации от 30.08.2018 № 7050п-П13 (вх. от 17.09.2018 № 8901).	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.	Выполнено. Вопрос рассмотрен на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2018 (протокол № 6). Правлению поручено в 2019 году провести инвентаризацию РИД. Заключен договор на инвентаризацию РИД, срок выполнения работ – декабрь 2019 года.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
9	О поэтапном замещении закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг)		
9.1	Директивы Правительства Российской Федерации от 11.07.2016 № 4972п-П13 (вх. от 25.07.2016 № 5553).	Обеспечить: 1. Внесение изменений в Положение о закупочных процедурах, проводимых для нужд АО, предусматривающих следующее: 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 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: а) в реестре отсутствуют сведения о программном обеспечении, соответствующем тому же классу программного обеспечения, что и программное обеспечение, планируемое к закупке; 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).	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). В актуальной редакции РИ-ГД-148В, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.02.2020 (Протокол № 10 от 25.02.2020) данные требования также учтены.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>1.2. В отношении каждой закупки, 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 семи календарных дней с даты публикации информации о закупке на официальном сайте АО либо специализированных сайтах в сети Интернет, 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 Советом директоров ДАК: АО «Авиакомпания «Россия» – протокол от 23.03.2017 № 8-2017. ООО «Авиакомпания «Победа» – протокол от 31.01.2017 № 3-17. АО «Авиакомпания «Аврора» – протокол от 30.11.2016 № 11-16.</p>
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.	<p>Обеспечить:</p> <p>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.</p> <p>2. Включение перечня мероприятий, а также значений показателей реализации указанных мероприятий в долгосрочную программу развития Общества.</p>	<p>Перечень мероприятий, направленных на плановое и по-этапное 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, 13.12.2018.</p>
9.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 05.09.2016 № 6558п-П13.	<p>Обеспечить внесение изменений в закупочную политику АО в части установления приоритета закупкам российских инновационных строительных материалов.</p>	<p>Требования учтены в Положении о закупке товаров, работ, услуг (Редакция РИ-ГД-148Ф), утвержденном Советом директоров 23.06.2017 (протокол № 17). В актуальной редакции РИ-ГД-148В, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.02.2020 (протокол № 10 от 25.02.2020), данные требования также учтены. Внесено изменение № 1 в Методику определения и применения критериев оценки и сопоставления заявок участников закупки (РИ-ГД-318) (приказ от 03.08.2017 № 296).</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
9.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 10068п-П13.	<p>Обеспечить:</p> <p>1) подготовку и утверждение Советом директоров плана мероприятий на период 2018–2021 годов по переходу АО на преимущественное использование отечественного программного обеспечения, предусматривающего в том числе определение:</p> <ul style="list-style-type: none"> → уполномоченного должностного лица не ниже заместителя руководителя исполнительного органа АО, ответственного за реализацию мероприятий по переходу АО на преимущественное использование отечественного программного обеспечения; → организационно-технических мероприятий, направленных на обеспечение перехода АО на преимущественное использование отечественного программного обеспечения в указанные сроки; → финансовых ресурсов с указанием сроков, объемов и источников финансирования для обеспечения перехода АО на преимущественное использование отечественного программного обеспечения и установление ключевых показателей эффективности по переходу на преимущественное использование отечественного программного обеспечения; <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-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, путем размещения на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью отчетов об исполнении настоящих директив и реализации Плана на 2018–2021 годы в объеме и составе согласно приложению к директиве.</p>	<p>План перехода ПАО «Аэрофлот» на преимущественное использование отечественного ПО в период 2018–2021 годов согласован с АНО «Центр компетенций по импортозамещению в сфере информационно-телекоммуникационных технологий» без замечаний (вх. № 4635 от 19.04.2019) и утвержден на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 08.08.2019 (протокол № 2).</p> <p>Актуализированная долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» утверждена на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 08.05.2019 (протокол № 18).</p> <p>В дочерние общества, в уставных капиталах которых суммарная доля прямого и (или) косвенного участия ПАО «Аэрофлот» превышает 50%, направлены требования о внедрении указанного подхода.</p> <p>Отчетные формы ПАО «Аэрофлот» и дочерних организаций ПАО «Аэрофлот», в уставных капиталах которых доля прямого и (или) косвенного участия ПАО «Аэрофлот» превышает 50%, размещены на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в личном кабинете ПАО «Аэрофлот» в подразделе «Другие документы» раздела «Документооборот» основного меню рабочего кабинета.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
9.5	Поручение Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 9984п-П13.	Обеспечить: 1) внесение во внутренние документы Общества, регламентирующие закупочную деятельность, изменений, предусматривающих установление приоритета закупкам российской продукции, указанной в приложении к приказу Минфина России от 4 июня 2018 года № 126н «Об условиях допуска товаров, происходящих из иностранного государства или группы иностранных государств, для целей осуществления закупок товаров для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (в редакции приказа от 14 октября 2019 года, № 165н), в соответствии с положениями Постановления Правительства Российской Федерации от 16 сентября 2016 года № 925 «О приоритете товаров российского происхождения, работ, услуг, выполняемых, оказываемых российскими лицами, по отношению к товарам, происходящим из иностранного государства, работам, услугам, выполняемым, оказываемым иностранными лицами»; 2) не позднее 40 дней с момента получения настоящих директив размещение на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью информации об исполнении настоящих директив с приложением электронных копий подтверждающих документов.	Исполнено. Ревизия РИ-ГД-148В (протокол Совета директоров № 10 от 25.02.2020). Информация об актуализированной версии Положения на Межведомственном портале размещена. Форма об исполнении Директивы на портале Росимущества будет заполнена по факту ее появления.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
10	Об обеспечении приоритетного характера финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока Перечень Поручений Президента Российской Федерации по итогам Восточного экономического форума 04.09.2015 (№ Пр-1891 от 17.09.2015), Правила согласования Министерством Российской Федерации по развитию Дальнего Востока плановых и программно-целевых документов государственных корпораций, государственных компаний и иных организаций (утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации от 27.12.2016 № 1502), Постановление Правительства Российской Федерации от 06.03.2018 № 232 «О внесении изменений в Постановление Правительства Российской Федерации от 27.12.2016 № 1502». Перечень Поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Президиума Государственного совета Российской Федерации от 04.09.2019 № Пр-2094ГС		
10.1	Перечень Поручений Президента Российской Федерации по итогам Восточного экономического форума. Поручения Правительства Российской Федерации от 30.09.2015 № ДМ-П16-6658, от 28.06.2016 № 4531п-П13.	Обеспечить: → 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; → увязку Стратегических документов с государственными программами Российской Федерации (согласно прилагаемому списку).	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 08.05.2019. Пункт 6 Поручения Правительства Российской Федерации от 30.09.2019 № ДМ-П16-6658 – снято с контроля.
10.2	Поручения Правительства Российской Федерации от 25.05.2017 № 3538п-П13.	Обеспечить: 1) составление и утверждение порядка согласования с Минвостокразвития России инвестиционных программ (планов) по развитию инфраструктуры, реализуемых на территории Дальневосточного федерального округа (далее – Порядок согласования); 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 инвестиционных программ и иных планов по развитию инфраструктуры, реализуемых государственными корпорациями, государственными компаниями и иными организациями с государственным участием»; 3) размещение утвержденного Порядка согласования на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.	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). Выполнено. Информация размещена на Межведомственном портале.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
10.3	Поручения Правительства Российской Федерации от 29.10.2018 № 8860п-П13.	Обеспечить: 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); 2) размещение на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью информации об исполнении настоящих директив с приложением электронных копий подтверждающих документов; 3) распространение положений настоящих директив на дочерние организации АО.	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. Советом директоров от 11.12.2018 (протокол № 9) поручено Правлению распространить действие Порядка согласования на дочерние и зависимые общества.
10.4	Поручение Председателя Правительства Российской Федерации от 01.08.2019 № ДМ-П9-6636.	Подготовить предложения о возврате рейсов «Аэрофлота» на Сахалин.	Исполнено. Исх. № ГД-1048 от 25.09.2019 (предложения направлены в Минтранс России).
11	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»)		
11.1	Поручение Минтруда России от 28.03.2016 № 13-6/10/В-2014 (вх. от 09.07.2015 № 5527).	Принять решения, предусматривающие: → определение внутрикорпоративных регламентов (правил) обеспечения доступности для инвалидов объектов и услуг, предоставляемых организацией; → проведение паспортизации объектов и услуг с последующим утверждением планов поэтапного доведения их доступности до уровня требований законодательства; → обучение (инструктирование) соответствующих специалистов по вопросам, связанным с обеспечением доступности для инвалидов и услуг организации; → выделение в бюджете организации ежегодно, в том числе на 2017 год, необходимых для выполнения вышеизложенных обязанностей финансовых средств и других материальных условий.	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. Весь парк воздушных судов (ВС) ПАО «Аэрофлот», состоящий из 249 ВС, на сегодняшний момент полностью оснащен бортовыми креслами-колясками. С января 2018 года новые ВС Б737 поставляются в авиакомпанию с конфигурацией кабины, позволяющей пронести пассажира на носилках. Произведена модификация шести ВС. Доработку ВС, находящегося в эксплуатации, планируется завершить в период 2020–2021 годов (в случае необходимости при запросе перевозки на носилках производится модификация рейса с заменой ВС). В 2018 году проведены мероприятия по обеспечению доступности в офисах продаж ПАО «Аэрофлот» (девять объектов), ведется работа по сертификации объектов. Интернет-сайт адаптирован для пользователей с инвалидностью по зрению. Страница сайта «Пассажиры с ограничениями жизнедеятельности» https://www.aeroflot.ru/ru-ru/information/preparation/special_transportation/disabled содержит подробную информацию по вопросам организации путешествия с учетом потребностей различных нозологических групп инвалидов.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
11.2	Поручение Минтруда России от 26.07.2016 № 13-6/10/В-5159, протокол совещания, проведенного министром труда и социальной защиты Российской Федерации М. А. Топилиным, от 15.07.2016 № 1/13/236 (вх. от 02.08.2016 № 5821).	Осуществить до 30.12.2016 доработку дорожных карт повышения доступности для инвалидов объектов и услуг с использованием рекомендаций, подготовленных Минтрудом России.	На странице предоставлена возможность общения с онлайн-консультантом: в режиме реального времени можно оперативно получать ответы на вопросы и необходимую помощь; завершает страницу онлайн-анкетирование, позволяющее оценить удовлетворенность пассажиров обслуживанием. В адрес пассажиров с соответствующими ремарками в бронировании направляется email-рассылка, приглашающая принять участие в опросе. В начале страницы размещен видеоролик, знакомящий пассажиров с предлагаемыми авиакомпанией услугами. Забронировать перевозку с одновременным заказом услуг пассажир может в офисе продаж, по телефону через контакт-центр, на интернет-сайте при оформлении билета. На постоянной основе осуществляется контроль соответствия требованиям ДОТ США и Минтранса России новых разрабатываемых страниц и подсистем сайта. 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; для получения консультации в начале страницы сайта для пассажиров с ограничением жизнедеятельности размещен прямой номер телефонной линии: +7 (495) 380-35-85. На линии оказывается услуга оплаты по телефону – клиенты могут забронировать перевозку и оплатить услуги без необходимости доступа к интернету и посещения офиса продаж. Внедрена развлекательная программа на борту ВС для пассажиров с инвалидностью по зрению и слуху, в настоящее время она включает 25 фильмов с субтитрами, из них 13 фильмов дополнены тифлокомментариями. Подробная информация о доступных к просмотру фильмах размещена в электронной версии киногида на интернет-сайте авиакомпании. 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. Все воздушные суда оснащены бортовым креслом-коляской для передвижения по проходу пассажира от пассажирского места до туалетной комнаты. Пассажирам, передвигающимся на кресле-коляске и нуждающимся в дополнительной поддержке спины, по предварительному заказу в полете предоставляются плечевые ремни – удерживающее устройство. Для пассажиров, передвигающихся на кресле-коляске, испытывающих сложности при подъеме/спуске по трапу, с инвалидностью по зрению в сопровождении собаки-проводника осуществляется предварительная посадка (до начала общей посадки пассажиров), во всех других случаях пассажирам предоставляется приоритет в проходе на борт во время общей посадки.
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).	Рекомендовать коммерческим организациям в сфере транспортного обслуживания до 01.12.2016: → 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, компаний; → принять внутрикорпоративные документы с целью установления порядка по обеспечению доступности для инвалидов объектов транспортной инфраструктуры, транспортных средств и оказываемых на них услуг; → 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); → определить административно-распорядительным актом организации (компании) меры по исключению приемки в эксплуатацию после 01.06.2016 объектов, 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;	

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<ul style="list-style-type: none"> → 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>В систему профессионального развития включен новый онлайн-тренинг для бортпроводников, учитывающий рекомендации по взаимодействию с различными категориями инвалидов.</p> <p>Учитывая обращения пассажиров, в 2018 году проведена очередная актуализация стандарта авиакомпании по обслуживанию пассажиров с ограничениями жизнедеятельности с целью максимальной адаптации предлагаемых услуг к потребностям инвалидов и других лиц с ограничениями жизнедеятельности.</p> <p>Ежегодно проводятся аудиты качества обслуживания на соответствие утвержденного в ПАО «Аэрофлот» стандарта обслуживания пассажиров с ограничениями жизнедеятельности.</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. Дополнительно в качестве ручной клади пассажир может перевезти:</p> <ul style="list-style-type: none"> → костыли, трость, складные ходунки, роллаторы, съемные протезы рук и/или ног; → складное кресло-коляску, габариты которого позволяют безопасно разместить его под сиденьем впереди стоящего кресла или на закрытой полке; → баллон с газообразным кислородом или воздухом, необходимый для медицинских целей; → портативный концентратор кислорода, габариты которого позволяют безопасно разместить его под сиденьем впереди стоящего кресла или на закрытой полке; → медицинское оборудование для жизнеобеспечения пассажира в полете; → собаку-проводника, сопровождающую пассажира с инвалидностью по зрению (при наличии подтверждающих документов). <p>Пассажир, передвигающийся на кресле-коляске с механическим управлением, может использовать его в аэропорту до посадки на борт и сразу после высадки с борта.</p>
11.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 16.12.2016 № ОГ-П12-7731.	Организовать 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.	

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
12	О внедрении профессиональных стандартов в деятельность ПАО «Аэрофлот» Постановление Правительства Российской Федерации от 27.06.2016 № 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более 50% акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной или муниципальной собственности» (далее – Постановление)		
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 статей 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 одного раза в полугодие инициировать проведение заседаний советов директоров (наблюдательных советов) АО с включением в повестку дня вопроса о внедрении профессиональных стандартов в деятельность АО.	<p>Вопрос рассмотрен Советом директоров 25.08.2016 (протокол № 15).</p> <p>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».</p> <p>В приказе о составе рабочей группы по внедрению профессиональных стандартов в ПАО «Аэрофлот» проведена замена Д. Карасева на С. Осипова.</p> <p>Отчетная информация о статусе внедрения профессиональных стандартов в деятельность ПАО «Аэрофлот» представляется на рассмотрение Совету директоров на периодической основе (раз в полугодие).</p> <p>Информация размещена в личном кабинете ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение № 24. Внедрение профессиональных стандартов».</p>
13	О внедрении положений Кодекса корпоративного управления		
13.1	Поручения Правительства Российской Федерации от 31.07.2014 № ИШ-П13-5859, от 02.09.2014 № 5667-П13, 26.02.2015 № 1109п-П13.	Об утверждении плана мероприятий (дорожной карты) по внедрению Кодекса корпоративного управления.	<p>План мероприятий (дорожная карта) по совершенствованию практики корпоративного управления утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 19.03.2015 (протокол № 14).</p> <p>Доклад о ходе реализации Плана мероприятий (дорожной карты) по совершенствованию практики корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот» был рассмотрен Советом директоров Общества в декабре 2016 года.</p> <p>Доклад о внедрении положений Кодекса корпоративного управления, одобренного Советом директоров Банка России 21.03.2014 (далее – Кодекс), был рассмотрен на Совете директоров ПАО «Аэрофлот» в декабре 2017 года.</p> <p>Согласно плану работы Совета директоров Общества на 2019–2020 годы, очередное рассмотрение Советом директоров вопроса о корпоративном управлении в ПАО «Аэрофлот» запланировано на декабрь 2019 года. Кроме того, необходимо отметить, что в ходе реализации дорожной карты Обществом были проведены следующие мероприятия, направленные на внедрение ключевых рекомендаций Кодекса:</p> <ul style="list-style-type: none"> → в марте 2017 года Совет директоров Аэрофлота утвердил новую редакцию Положения о системе управления рисками (СУР) Группы «Аэрофлот», в которую был добавлен раздел «Управление коррупционными рисками», а в декабре 2017 года в указанном Положении была актуализирована классификация рисков и информация об оргструктуре СУР;

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
			<ul style="list-style-type: none"> → в декабре 2017 года Совет директоров Общества утвердил Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»; → Годовой отчет за 2017 год Общество впервые подготовило с использованием Руководства по отчетности в области устойчивого развития GRI, включив в него таблицу соответствия показателям GRI; → в мае 2018 года Совет директоров Общества впервые провел самооценку своей работы; → в июне 2019 года на годовом общем собрании акционеров Общества были утверждены новые редакции Устава Общества, Положения об общем собрании акционеров Общества, Положение о Совете директоров Общества и Положение о Правлении Общества, которые были приведены в соответствие с требованиями действующего законодательства Российской Федерации. <p>В настоящее время Общество продолжает реализацию мероприятий, предусмотренных дорожной картой, в целях повышения качества своего корпоративного управления и соответствия его лучшим российским и мировым практикам корпоративного управления.</p> <p>04.12.2019 подтвержден национальный рейтинг корпоративного управления Аэрофлота на уровне 7++, присвоенный в 2018 году.</p> <p>Сведения о соблюдении ПАО «Аэрофлот» Кодекса корпоративного управления направляются в Росимущество.</p>
14	Пункт 1 Перечня Поручений Президента Российской Федерации от 07.05.2014 № Пр-1032 «Об обеспечении создания единых казначейств головных, дочерних и зависимых организаций»		
14.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 08.08.2014 № 5110п-П13. Поручение Правительства Российской Федерации от 26.03.2015 № 1796п-П13.	<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.</p> <p>2. Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> → 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 о результатах проведенного анализа. 	<p>Положение о едином казначействе утверждено 29.05.2015 (РИ-04-078 № 151/И).</p> <p>Регламент выполнения ключевых казначейских функций в рамках работы единого казначейства утвержден 29.05.2015 (РИ-04-079 № 152/И).</p> <p>Проведение ежегодного анализа результатов создания единого казначейства в Группе «Аэрофлот» утверждено решением Совета директоров от 23.04.2015 (протокол № 15).</p> <p>Анализ результатов создания единого казначейства ПАО «Аэрофлот», его дочерних и зависимых организаций проводится на регулярной основе.</p> <p>Отчет о результатах анализа за 2016 год направлен в Минфин России и Росфинмониторинг 13.09.2017 (исх. № 403-1403).</p> <p>Отчет о результатах анализа за 2017 год направлен в Минфин России и Росфинмониторинг (исх. от 13.09.2018 № 403-1206).</p> <p>Отчет о результатах анализа за 2018 год направлен в Минфин России и Росфинмониторинг (исх. от 11.09.2019 № 403-718).</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
15	О повышении производительности труда, создании и модернизации высокопроизводительных рабочих мест		
15.1	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>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> → разработку комплекса мер (перечня мероприятий), направленных на повышение производительности труда в Обществе (далее – перечень мероприятий) с определением целевых значений показателей реализации указанных мероприятий, а также значений показателя производительности труда (далее – ППТ) в долгосрочную программу развития; → включение целевых показателей ППТ в перечень ключевых показателей эффективности деятельности менеджмента, которые должны учитываться при принятии решений об оплате труда и кадровых решениях, а также увязку достижения значений ППТ с размером вознаграждения менеджмента Общества; → внесение изменений в трудовой договор (контракт) с единоличным исполнительным органом Общества в части включения в него обязанности по достижению значений ППТ, определенных в долгосрочной программе развития Общества; → заполнение годовой формы федерального статистического наблюдения «Сведения о производительности труда по предприятиям сектора нефинансовых корпораций с государственным участием» в личном кабинете Общества на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью с учетом норм приказа Росстата от 23.09.2014 № 576. 	<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 личном кабинете ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение № 19. Повышение производительности труда».</p>
		Утратил силу (Директивы Правительства Российской Федерации от 31 октября 2014 г. № 7389п-П13 в отношении Общества считать утратившими силу. Вх. № 196 от 09.01.2020)	

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
15.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 25.12.2019 № 12153п-П13.	<p>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> → включение (актуализацию) мероприятий по повышению производительности труда в долгосрочную программу развития Общества, включая целевые показатели роста производительности труда не менее 5% (без учета инфляции) ежегодно, с указанием инструментов и ресурсов для повышения производительности труда; → включение целевых значений показателя производительности труда, методика расчета которого утверждена приказом Минэкономразвития России от 15 октября 2019 г. № 659 «О внесении изменения в Методику расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации, утвержденную приказом Минэкономразвития России от 28 декабря 2018 г. № 748 «Об утверждении Методики расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации и Методики расчета отдельных показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (далее – приказ Минэкономразвития России от 15 октября 2019 года № 659), в перечень ключевых показателей эффективности деятельности руководящего состава, которые должны учитываться при принятии решений об оплате труда и кадровых решениях, а также увязку вознаграждения руководящего состава Общества с достижением целевых значений показателя производительности труда; → внесение изменений в трудовой договор (контракт) с единоличным исполнительным органом Общества в части включения в него обязанности по достижению целевых значений показателя производительности труда, определенных в долгосрочной программе развития Общества; → представление в соответствии с нормами приказа Минэкономразвития России от 15 октября 2019 года № 659 данных для расчета показателей производительности труда. <p>Директивы Правительства Российской Федерации от 31 октября 2014 года № 7389п-П13 в отношении Обществ считать утратившими силу.</p>	<p>Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20.02.2020 (протокол № 9) в перечень КПЭ ДПР/ГД введен показатель «Темп роста общенациональной производительности труда» с целевым значением 5% и методикой расчета в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 25.12.2019 № 12153п-П13.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
16	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		
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.	<p>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.</p>	<p>Предложения направлены (исх. от 23.09.2014 № 12-1342).</p>
16.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 05.11.2014 № 7439п-П13.	<p>Включить в ДПР основные параметры потребности в трудовых ресурсах, в том числе по инженерно-техническим специальностям, необходимых для реализации основных мероприятий программы.</p>	<p>Основные параметры потребности ПАО «Аэрофлот» в трудовых ресурсах приведены в соответствующем разделе ДПР (6.9. План по трудовым ресурсам), утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 08.05.2019 (протокол № 18).</p>
17	Об обеспечении принятия АО ключевых показателей эффективности, Распоряжение Правительства Российской Федерации от 27.06.2019 № 1388-р		
17.1	Пункт 5 Перечня Поручений Президента Российской Федерации от 05.07.2013 № Пр-1474.	<p>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 при принятии решений об оплате труда и кадровых решений.</p>	<p>Целевые значения КПЭ менеджмента ПАО «Аэрофлот» ежегодно утверждаются решениями Совета директоров. Информация размещается в личном кабинете ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение № 18. Ключевые показатели эффективности».</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
17.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 02.10.2019 № 9054п-П13.	<p>Разработать (актуализировать) внутренние документы, регламентирующие формирование ключевых показателей эффективности их деятельности и вознаграждение руководящего состава акционерного общества.</p> <p>1. В срок до 1 января 2020 года:</p> <ul style="list-style-type: none"> → проведение анализа, внутренних документов, регламентирующих формирование ключевых показателей эффективности деятельности и вознаграждение руководящего состава акционерного общества, на предмет соответствия методическим рекомендациям по применению ключевых показателей эффективности деятельности хозяйственных обществ, в уставных капиталах которых доля участия Российской Федерации или субъекта Российской Федерации превышает 50%, и показателей деятельности государственных унитарных предприятий в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава, утвержденным распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 июня 2019 года № 1388-р (далее – Методические рекомендации); → разработку (актуализацию) внутренних документов, регламентирующих формирование ключевых показателей эффективности деятельности акционерного общества и вознаграждение их руководящего состава в соответствии с Методическими рекомендациями, а также утверждение таких внутренних документов на заседании совета директоров (наблюдательного совета); → размещение информации об исполнении настоящих директив на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью; → 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 настоящих директив. 	<p>Положение актуализировано во исполнение Распоряжения Правительства Российской Федерации от 27.06.2019 № 1388-р. Документ прошел корпоративное согласование и будет вынесен на утверждение Совета директоров ПАО «Аэрофлот» до конца ноября 2019 года. После утверждения будет инициировано рассмотрение на советах директоров дочерних компаний обновленных версий положений.</p>

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>2. Ежегодно в срок до 10 июля размещение на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью информации о достижении ключевых показателей эффективности деятельности акционерного общества и взаимосвязи их достижения с вознаграждением руководящего состава Общества.</p> <p>3. Исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25 апреля 2014 года № 2579п-П13 в части утверждения Положения о ключевых показателях эффективности деятельности акционерного общества и утверждения ключевых показателей эффективности для оценки работы менеджмента, которые должны учитываться при принятии решений об оплате труда и кадровых решениях, в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 июня 2019 года № 1388-р.</p> <p>4. Рассмотрение советом директоров (наблюдательным советом) вопроса о применении Методических рекомендаций в отношении дочерних обществ.</p>	
18	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		
18.1	Протокол заседания Организационного комитета по проведению в Российской Федерации Года добровольца (волонтера) от 21.02.2018 № 1.	<p>2.11. Рекомендовать ПАО «Аэрофлот» и ОАО «РЖД» совместно с Дирекцией организовать проведение информационной кампании Года добровольца (волонтера) путем размещения тематической аудиовизуальной рекламы на объектах транспорта.</p> <p>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).</p>	<p>Администрация Президента Российской Федерации была проинформирована относительно готовности размещения на ресурсах ПАО «Аэрофлот» информации о Года волонтера в Российской Федерации (исх. № ГД-298 от 30.03.2018).</p> <p>Проведенные мероприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> → с 10.05.2018 по 31.12.2018 информационное сообщение, зачитываемое на борту ВС, было дополнено информацией «О Года волонтера в Российской Федерации»; → в июльском номере корпоративной газеты «Мой Аэрофлот» (№ 381, июль 2018 года) была размещена тематическая публикация; → в августовском номере бортового журнала «Аэрофлот» в разделе «События (добрые дела)» была размещена информация об объявлении в России 2018 года Годом волонтера; → в 2018 году ролик «Год добровольца» демонстрировался начиная с июня в системах развлечения, установленных на ВС А-330, В-737, на планшетах, выдаваемых на борту ВС А-320/321, в системах развлечения на ВС В777 – с июля. Трансляция завершилась в декабре 2018 года.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
19	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		
19.1	Поручение Правительства Российской Федерации № ОГ-П8-6629 от 29.09.2015.	г) обеспечить 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 2019 году в чемпионате участвовали представители 34 профессий (исх. № 011-20 от 11.10.2019). При составлении конкурсных заданий для части профессий учтены стандарты и методология «Ворлдскиллс». В перечне Агентства развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Молодые профессионалы («Ворлдскиллс Россия») отсутствуют профессии бортпроводник, пилот, специалист по техническому обслуживанию воздушных судов, диспетчер по центровке, работник по обработке багажа, поэтому участие в международных соревнованиях не представляется возможным.
20	Цифровая трансформация транспортного комплекса		
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 в ее состав, к информационно-телекоммуникационной сети, обеспечивающей работу указанной автоматизированной системы, к ее оператору, а также мер по защите информации, содержащейся в ней, и порядка ее функционирования.	Предложения направлены в Минтранс России (исх. от 23.11.2018 № ГД-1136). Предложения в проект Постановления «Об утверждении требований к автоматизированной информационной системе оформления воздушных перевозок, базам данных, входящим в ее состав, к информационно-телекоммуникационной сети, обеспечивающей работу указанной автоматизированной системы, к ее оператору, а также мер по защите информации, содержащейся в ней, и порядка ее функционирования» (исх. от 20.06.2019 № 07-664).
20.2	Протокол совещания у Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 23.11.2018 № ДМ-П9-59пр.	П. 8: до 25.01.2019 представить предложения по внедрению цифровых технологий обслуживания пассажиров в аэропортах при условии соблюдения требований безопасности.	Предложения направлены в Минтранс России (исх. от 18.12.2018 № ГД-1243).

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
21	Протокол совещания у Председателя Правительства Российской Федерации Д. М. Медведева от 13.02.2019 № ДМ-П13-8пр «О развитии системы налогового мониторинга»		
21.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 13.12.2019 № 11528п-П13.	Обеспечить: 1) проработку вопроса возможности перехода акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга с учетом норм статьи 105.26 Налогового кодекса Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ, а также уровня технической и организационной готовности и вынесение указанного вопроса на рассмотрение совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества; 2) в случае принятия советом директоров (наблюдательным советом) положительного решения о возможности перехода акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга составление и утверждение на заседании совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества в 60-дневный срок плана мероприятий (дорожной карты) на период 2021–2025 годов по переходу акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга и его согласование с ФНС России; 3) в случае отсутствия возможности перехода акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга поручение менеджменту акционерного общества обеспечить вынесение на рассмотрение советом директоров (наблюдательным советом) вопроса о переходе акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга при появлении возможности такого перехода; 4) рассмотрение вопроса о возможности перехода дочерних обществ на налоговый контроль в форме налогового мониторинга; 5) размещение информации об исполнении настоящих директив на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.	Исх. № 14-76 от 13.01.2020.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
22 Отдельные поручения			
22.1	Протокол заседания комитета по подготовке и проведению Первых зимних Международных спортивных игр «Дети Азии» от 10.01.2019 № 1.	План основных мероприятий, связанных с подготовкой и проведением Первых зимних Международных спортивных игр «Дети Азии» в г. Южно-Сахалинске в феврале 2019 года.	Создан оперативный штаб по обеспечению перевозок участников Международных спортивных игр «Дети Азии» в г. Южно-Сахалинск, утвержден протокол совещания руководителей от 11.01.2019. Поручение Правительства Российской Федерации, содержащееся в протоколе заседания организационного комитета по подготовке и проведению Первых зимних Международных спортивных игр «Дети Азии», снято с контроля.
22.2	Протокол совещания у Акимова М. А. от 18.06.2019 № МА-П9-52пр.	III. О перспективных проектах развития Мурманской области в сфере транспорта. Пункт 3. Минтрансу России совместно с Ассоциацией эксплуатантов и группой компаний «Аэрофлот» по вопросу проведения оценки фактического ценообразования на перевозку пассажиров по маршрутам в аэропорт Мурманск из центральных авиаузлов и в обратном направлении: представить предложения по возможным механизмам снижения стоимости авиабилетов. Срок – до 10.07.2019.	Информация направлена в Минтранс России (исх. № ГД-727 от 09.07.2019).
22.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 08.08.2019 № МА-П9-6769.	Минтранс России Росавиация ПАО «Аэрофлот» Обеспечить выполнение поручения Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 01.08.2019 № ДМ-П9-6636р и представить в Правительство Российской Федерации предложения о возврате рейсов ПАО «Аэрофлот» на Сахалин с проектом доклада Председателю Правительства Российской Федерации. Срок – до 20.08.2019.	Информация направлена в Минтранс России (исх. № ГД-1048 от 25.09.2019).
22.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 08.11.2019 № МА-П9-9810.	Минтранс России Совместно с ПАО «Аэрофлот» рассмотреть и поддержать (губернатор Чукотского округа Копин Р. В.) осуществление прямых рейсов Анадырь – Москва – Анадырь по плоскому тарифу.	Информация направлена в Минтранс России (исх. № ГД-1308 от 28.11.2019).

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
1.1 Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении.				
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам.	1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания. 2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое 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 отчетный период.	Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания. 2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.	Соблюдается	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.	Соблюдается	

№	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.	1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	Соблюдается	
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	
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов. 2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. 3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.	Соблюдается	
1.2	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	Соблюдается	

№	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	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	Соблюдается	Соответствующий запрет содержится в Кодексе корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» (п. 3.2.1). Кроме того, ПАО «Аэрофлот» присоединилось к Антикоррупционной 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.
1.3	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделит надлежащее внимание.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается	29.08.2019 ООО «Аэрофлот-Финанс» (дочернее общество ПАО «Аэрофлот») приобрело у ПАО «Аэрофлот» 4,3 % акций ПАО «Аэрофлот». За период с 29.08.2019 по 31.12.2019 общие собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» не проводились, как следствие, квазиказначейские акции в голосовании не участвовали.
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.			
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	
2.1	Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.			
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	
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества.			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается частично	1. Информация о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров приводится в годовом отчете за отчетный период. 2. Процедура оценки работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде не проводилась. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.
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	

№	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	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. 2. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т.д.	Соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров.	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.	Соблюдается	
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
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	Соблюдается частично	М. Ю. Соколов был признан независимым директором на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 08.08.2019 (протокол № 2 от 08.08.2019). Однако М. Ю. Соколов утратил статус независимого директора 18.12.2019 в связи с вступлением в должность вице-губернатора города Санкт-Петербурга.
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров. 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	Соблюдается	

№	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	Из одиннадцати членов Совета директоров, избранных годовым общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 25.06.2019, в полном объеме отвечают критериям независимости двое – И. А. Каменской, В. В. Сидоров. В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления в составе Совета директоров ПАО «Аэрофлот» должно быть не менее трех независимых директоров. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в полном объеме в будущем. ПАО «Аэрофлот» прилагает для этого все усилия, ведется активная работа с акционерами по разъяснению важности повышения количества независимых директоров в Совете директоров. При этом необходимо учитывать, что 51,173% акций ПАО «Аэрофлот» принадлежит Российской Федерации.
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	Соблюдается	Существенные корпоративные действия перед их осуществлением рассматриваются Комитетом по аудиту Совета директоров, большинство членов которого являются независимыми директорами.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5 Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.				
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	Не соблюдается	Учитывая сбалансированность состава Совета директоров, качество предварительной проработки выносимых на Совет директоров вопросов (в том числе на уровне комитетов с участием независимых директоров) и высокую активность независимых директоров внедрение данной рекомендации не представляется необходимым. Кроме того, в текущем составе Совета директоров присутствуют 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.	Не соблюдается	В отчетном периоде не проводилась оценка эффективности Совета директоров ПАО «Аэрофлот». ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.
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	

№	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	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	Соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.	Соблюдается частично	1. В отчетном периоде не проводилась процедура оценки Совета директоров ПАО «Аэрофлот». ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем. 2. Соответствующая обязанность членов Совета директоров закреплена во внутренних документах Общества.
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получить доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы. 2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	Соблюдается	

№	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	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества 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 учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	Соблюдается	
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	
2.8	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Задачи комитета, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса, определены во внутренних документах общества. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	Соблюдается частично	1. Руководителем Комитета по аудиту является независимый директор. Большинство членов Комитета являются независимыми директорами. 2. Задачи комитета определены во внутренних документах Общества. 3. Все члены Комитета по аудиту обладают знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета проводятся не реже одного раза в месяц.

№	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.	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.	Соблюдается частично	Руководителем Комитета по кадрам и вознаграждениям является независимый директор. Большинство членов Комитета не являются независимыми директорами. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.	Соблюдается	
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	
2.8.6	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
2.9	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. 2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	Не соблюдается	Оценка Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась в отчетном периоде. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.
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	В настоящее время осуществляется разработка проекта проведения независимой оценки качества работы Совета директоров (планируется к проведению в течение ближайшего отчетного периода).
3.1	Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества.	Соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	Соблюдается	

№	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	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создаёт достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	В обществе принят внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	Соблюдается	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы.	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	Соблюдается	
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается	

№	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	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.	Фиксированное годовое вознаграждение 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 зависит от капитализации 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	Политика по вознаграждению членов Совета директоров «ПАО «Аэрофлот» не предусматривает предоставление им акций ПАО «Аэрофлот».
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3	Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, непропорционально полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается	
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	1. Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества). 2. Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	Соблюдается	В программе долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, утвержденной в ПАО «Аэрофлот», не используются акции ПАО «Аэрофлот», а также финансовые инструменты, основанные на акциях ПАО «Аэрофлот».
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	

№	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	В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирующей эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	1. В обществе утверждена политика по противодействию коррупции. 2. В обществе организован доступный способ 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 принимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	В течение отчетного периода совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается	
5.2	Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита.			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. 2. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	Соблюдается	

№	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	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики, как минимум один раз за отчетный период.	Соблюдается	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	
6.2	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	1. В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг, и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков.	Соблюдается	

№	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.	1. В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полу-годовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением. 2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии с Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.	Соблюдается	
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах. 2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.	Соблюдается	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодо-ступности и необременительности.			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	Соблюдается	
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1	Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.	1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации. 2. Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены как минимум: реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества.	Соблюдается	
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	Соблюдается	

№	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	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	Соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.	Соблюдается частично	Внутренними документами не предусмотрено, но реализуется на практике. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.

Информация о программе отчуждения непрофильных активов

Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров Компании 21 декабря 2017 года. План мероприятий по реализации непрофильных активов на период до 2019 года и Реестр непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждены Советом директоров 8 мая 2019 года.

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», относятся 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 2019 году договорах купли-продажи ценных бумаг / долей непрофильных обществ

В 2019 году не заключалось договоров купли-продажи ценных бумаг / долей непрофильных обществ.

Информация о реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» в 2019 году

Наименование актива	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, руб.	Фактическая стоимость реализации, руб.	Отклонение фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива, руб.	Причина отклонения фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива
Доля в размере 49% уставного капитала общества с ограниченной ответственностью «Транснаутик Аэро ГмБХ»	1170 (долгосрочные финансовые вложения)	9121400030 – расходы от продажи ценных бумаг (неорганизованный рынок). Списание с баланса актива	105 154	0	-105 154	Ликвидация актива
ВСЕГО			105 154	0	-105 154	

Сведения о расходовании энергетических ресурсов

ПАО «Аэрофлот»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт * ч	29 739 547	146 176
Тепловая энергия, Гкал	37 901	68 308
АвиаГСМ – всего, тонн	2 962 624	128 520 910
Авиационные масла, л	305 797	257 239
АвтоГСМ – всего, л	2 721 693	122 320

АО «Авиакомпания «Россия»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт * ч	4 655 153	29 819
Тепловая энергия, Гкал	9 832	20 855
АвиаГСМ – всего, тонн	878 314	38 328 325
Авиационные масла, л	98 357	85 057
АвтоГСМ – всего, л	770 743	30 456

АО «Авиакомпания «Аврора»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт * ч	2 487 932	12 572
Тепловая энергия, Гкал	3 049	16 890
АвиаГСМ – всего, тонн	90 022	4 368 811
Авиационные масла, л	18 601	17 551
АвтоГСМ – всего, л	710 474	30 639

ООО «А-Техникс»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт * ч	2 207 314	11 956
Тепловая энергия, Гкал*	2 130	1 387
Авиационные масла, л**	30 488	20 792
АвтоГСМ – всего, л	229 970	9 111,74

* С учетом использования газовой котельной в Оренбурге, общее потребление газа за 2019 год составило 269,7 тыс. м³.

** Авиационные масла были использованы при выполнении ТОиР воздушных судов заказчиков, собственного потребления нет.

АО «Аэромар»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт * ч	20 032 817	92 535
Тепловая энергия, Гкал	2 632	5 486
АвтоГСМ – всего, л	1 832 366	74 224

Примечание. Без дочерних и зависимых обществ.

АО «Шеротель» и ЧПОУ «Авиашкола «Аэрофлота»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт * ч	6 405 703	30 157
Тепловая энергия, Гкал	2 883	5 082
АвтоГСМ – всего, л	3 072	103 779

01

02

03

04

Операционная статистика

Авиакомпания «Аэрофлот»

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Перевезено пассажиров, тыс. чел.	26 111,7	28 977,9	32 845,2	35 762,5	37 220,7
- международные перевозки	13 445,4	14 873,7	17 154,1	18 213,9	19 423,4
- внутренние перевозки	12 666,3	14 104,2	15 691,1	17 548,6	17 797,3
Пассажирооборот, млн пкм	74 115,9	82 693,3	91 809,9	97 955,8	101 640,1
- международные перевозки	46 774,4	53 339,0	60 669,4	64 044,1	68 923,8
- внутренние перевозки	27 341,5	29 354,3	31 140,5	33 911,7	32 716,3
Предельный пассажирооборот, млн ккм	93 471,1	101 757,9	112 246,0	121 661,9	128 295,0
- международные перевозки	60 209,1	67 387,0	75 315,6	81 464,7	88 244,8
- внутренние перевозки	33 262,0	34 370,9	36 930,4	40 197,2	40 050,2
Занятость кресел, %	79,3	81,3	81,8	80,5	79,2
- международные перевозки	77,7	79,2	80,6	78,6	78,1
- внутренние перевозки	82,2	85,4	84,3	84,4	81,7
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	135,1	175,5	226,6	223,8	217,8
- международные перевозки	74,6	96,1	148,7	152,3	147,4
- внутренние перевозки	60,5	79,4	77,9	71,5	70,5
Тоннокилометраж, млн ткм	7 291,0	8 253,1	9 316,5	9 861,7	10 144,0
- международные перевозки	4 571,1	5 264,6	6 199,0	6 515,4	6 931,0
- внутренние перевозки	2 719,9	2 988,5	3 117,5	3 346,3	3 213,0
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	11 706,1	12 694,6	13 676,8	14 630,7	15 471,6
- международные перевозки	7 548,6	8 412,0	9 228,5	9 880,4	10 820,7
- внутренние перевозки	4 157,5	4 282,6	4 448,3	4 750,3	4 650,8
Коммерческая загрузка, %	62,3	65,0	68,1	67,4	65,6
- международные перевозки	60,6	62,6	67,2	65,9	64,1
- внутренние перевозки	65,4	69,8	70,1	70,4	69,1
Количество рейсов	206 228	218 734	243 317	273 177	291 743
- международные перевозки	104 336	110 149	121 003	134 291	142 344
- внутренние перевозки	101 892	108 585	122 314	138 886	149 399
Налет по парку, часы	594 863	639 524	702 807	778 795	833 574

01

02

03

04

Авиакомпания «Россия»

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Перевезено пассажиров, тыс. чел.	9066,9	8800,3	11 152,7	11 140,3	11 553,1
- международные перевозки	2342,1	2627,1	4 136,0	4 352,9	4 921,3
- внутренние перевозки	6 724,7	6 173,2	7 016,7	6 787,4	6 631,7
Пассажирооборот, млн пкм	16 982,1	20 482,3	28 119,2	29 600,9	33 698,5
- международные перевозки	5 795,4	8 552,8	13 889,0	14 795,8	16 645,2
- внутренние перевозки	11 186,7	11 929,5	14 230,2	14 805,0	17 053,4
Предельный пассажирооборот, млн ккм	22 913,9	25 245,4	33 300,9	34 178,5	39 503,6
- международные перевозки	7 615,0	9 892,2	15 248,2	16 423,2	18 886,0
- внутренние перевозки	15 298,9	15 353,2	18 052,6	17 755,3	20 617,6
Занятость кресел, %	74,1	81,1	84,4	86,6	85,3
- международные перевозки	76,1	86,5	91,1	90,1	88,1
- внутренние перевозки	73,1	77,7	78,8	83,4	82,7
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	14,6	22,8	32,8	33,2	37,4
- международные перевозки	2,1	1,5	2,2	2,8	4,4
- внутренние перевозки	12,5	21,3	30,6	30,4	33,0
Тоннокилометраж, млн ткм	1 558,3	1 936,2	2 681,5	2 824,2	3 225,9
- международные перевозки	526,6	773,4	1 261,8	1 349,2	1 526,7
- внутренние перевозки	1 031,7	1 162,8	1 419,7	1 475,0	1 699,2
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	2 478,5	2 917,0	3 948,2	4 053,0	4 849,8
- международные перевозки	826,2	1 097,2	1 660,3	1 791,3	2 125,3
- внутренние перевозки	1 652,3	1 819,8	2 287,9	2 261,7	2 724,5
Коммерческая загрузка, %	62,9	66,4	67,9	69,7	66,5
- международные перевозки	63,7	70,5	76,0	75,3	71,8
- внутренние перевозки	62,4	63,9	62,1	65,2	62,4
Количество рейсов	82 106	68 590	75 182	73 478	71 184
- международные перевозки	20 778	18 511	22 391	23 539	24 887
- внутренние перевозки	61 328	50 079	52 791	49 939	46 297
Налет по парку, часы	190 446	178 969	200 798	200 802	207 638

Примечание. За 2015–2016 годы консолидированные данные по авиакомпаниям «Россия», «Донавиа» и «Оренбургские авиалинии».

Авиакомпания «Победа»

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Перевезено пассажиров, тыс. чел.	3 089,7	4 285,9	4 582,8	7 184,8	10 287,2
- международные перевозки	6,2	473,6	875,0	1 765,9	2 321,7
- внутренние перевозки	3 083,5	3 812,3	3 707,7	5 418,9	7 965,6
Пассажирооборот, млн пкм	4 668,4	6 712,9	7 929,4	13 105,2	18 528,3
- международные перевозки	12,3	1 050,5	1 913,8	3 829,5	5 191,5
- внутренние перевозки	4 656,1	5 662,4	6 015,6	9 275,7	13 336,9
Предельный пассажирооборот, млн ккм	5 746,3	7 605,5	8 419,0	13 925,2	19 706,7
- международные перевозки	17,8	1 334,0	2 084,4	4 122,1	5 682,3
- внутренние перевозки	5 728,5	6 271,5	6 334,6	9 803,1	14 024,4
Занятость кресел, %	81,2	88,3	94,2	94,1	94,0
- международные перевозки	68,8	78,8	91,8	92,9	91,4
- внутренние перевозки	81,3	90,3	95,0	94,6	95,1
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	0,3	0,3	6,0	38,5	54,4
- международные перевозки	–	–	2,0	15,5	20,5
- внутренние перевозки	0,3	0,3	4,0	23,0	33,9
Тоннокилометраж, млн ткм	420,7	604,6	725,7	1 258,2	1 779,4
- международные перевозки	1,1	94,5	176,6	377,9	514,2
- внутренние перевозки	419,6	510,1	549,1	880,3	1 265,3
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	601,0	800,3	875,2	1 432,5	2 041,0
- международные перевозки	1,9	140,5	212,5	419,9	582,5
- внутренние перевозки	599,1	659,8	662,7	1 012,5	1 458,5
Коммерческая загрузка, %	70,0	75,6	82,9	87,8	87,2
- международные перевозки	58,2	67,3	83,1	90,0	88,3
- внутренние перевозки	70,0	77,3	82,9	86,9	86,7
Количество рейсов	20 057	25 668	25 761	40 430	57 937
- международные перевозки	48	3 208	5 062	10 082	13 468
- внутренние перевозки	20 009	22 460	20 699	30 348	44 469
Налет по парку, часы	41 016	53 892	59 830	98 285	139 284

Авиакомпания «Аврора»

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Перевезено пассажиров, тыс. чел.	1 124,8	1 376,2	1 548,2	1 622,7	1 657,7
- международные перевозки	234,7	314,4	384,6	404,6	451,8
- внутренние перевозки	890,1	1 061,8	1 163,7	1 218,1	1 206,0
Пассажирооборот, млн пкм	1 869,7	2 221,8	2 363,7	2 488,5	2 385,5
- международные перевозки	370,6	490,1	562,1	580,2	640,4
- внутренние перевозки	1 499,1	1 731,7	1 801,6	1 908,3	1 745,1
Предельный пассажирооборот, млн ккм	2 609,8	3 045,2	3 244,8	3 309,0	3 350,1
- международные перевозки	647,7	721,1	781,1	833,1	953,0
- внутренние перевозки	1 962,1	2 324,1	2 463,7	2 475,9	2 397,1
Занятость кресел, %	71,6	73,0	72,8	75,2	71,2
- международные перевозки	57,2	68,0	72,0	69,6	67,2
- внутренние перевозки	76,4	74,5	73,1	77,1	72,8
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	6,2	7,2	7,9	8,3	7,4
- международные перевозки	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6
- внутренние перевозки	5,8	6,8	7,5	7,8	6,8
Тоннокилометраж, млн ткм	180,3	213,8	227,5	239,1	227,5
- международные перевозки	34,0	44,8	51,3	53,0	58,5
- внутренние перевозки	146,3	169,0	176,2	186,0	169,0
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	287,3	335,1	343,1	360,2	359,2
- международные перевозки	75,4	84,4	84,4	93,6	107,7
- внутренние перевозки	211,9	250,7	258,7	266,6	251,5
Коммерческая загрузка, %	62,8	63,8	66,3	66,4	63,3
- международные перевозки	45,1	53,0	60,8	56,6	54,3
- внутренние перевозки	69,1	67,4	68,1	69,8	67,2
Количество рейсов	15 441	18 861	24 213	24 370	25 145
- международные перевозки	3 617	4 032	4 969	5 495	6 284
- внутренние перевозки	11 824	14 829	19 244	18 875	18 861
Налет по парку, часы	33 281	39 390	45 673	45 663	45 288

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПАО «Аэрофлот»

Указатель содержания GRI

Стандарт GRI	Показатель	Раздел
GRI 102 (2016)	102-1 Название организации	Контактная информация, 387
Стандартные элементы отчетности	102-2 Виды продукции и услуги	Авиакомпания Группы «Аэрофлот», 04–05
	102-3 Расположение штаб-квартиры	Контактная информация, 387
	102-4 Страны осуществления деятельности и расположения подразделений	Маршрутная сеть, 72–81
	102-5 Характер собственности и организационно-правовая форма	Контактная информация, 387
	102-6 Рынки, на которых работает организация	Рынок авиаперевозок, 24–29
	102-7 Масштаб организации	Группа «Аэрофлот» сегодня, 02–03
	102-8 Численность сотрудников	Персонал, 140–141
	102-9 Цепочка поставок организации	Закупочная деятельность, 166–167
	102-10 Изменения масштаба, структуры собственности или цепочки поставок организации	Консолидированная финансовая отчетность по МСФО, 243
	102-11 Применение принципа предосторожности	Компания руководствуется принципом предосторожности и стремится избегать любого предполагаемого вреда окружающей среде
	102-12 Экономические, экологические, социальные принципы и другие инициативы, к которым организация присоединилась	Устойчивое развитие, 135 Система корпоративного управления, 171
102-13 Членство в ассоциациях	Маршрутная сеть, 83 Информационные технологии и инновации, 103	
102-14 Заявление генерального директора / председателя Совета директоров	Обращение генерального директора, 23	
102-16 Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения организации, кодексы поведения / этические кодексы	Устойчивое развитие, 137	
102-18 Структура корпоративного управления	Система корпоративного управления, 170	
102-41 Коллективные трудовые договоры	Персонал, 148	
102-45 Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность	Консолидированная финансовая отчетность по МСФО, 240	
102-46 Методика определения содержания отчета и границ тем	Об отчете, форзац	
102-48 Результаты всех переформулировок, приведенных в предыдущих отчетах, и их причины	Об отчете, форзац	
102-49 Существенные изменения охвата и границ тем по сравнению с предыдущими отчетными периодами	Об отчете, форзац	
102-50 Отчетный год	Об отчете, форзац	
102-51 Дата публикации предыдущего отчета	Об отчете, форзац	
102-52 Цикл отчетности	Об отчете, форзац	
102-53 Контактное лицо для вопросов по отчету	Контактная информация, 387	
102-54 Декларация уровня соответствия GRI	Об отчете, форзац	
102-55 Указатель содержания GRI	Указатель содержания GRI, 381	

01

02

03

04

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПАО «Аэрофлот»

Стандарт GRI	Показатель	Раздел
201 (2016) Экономическая результативность	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Финансовый обзор, 123–133
	103-2 Подход к управлению	Финансовый обзор, 123–133
	103-3 Оценка управленческого подхода	Финансовый обзор, 123–133
	201-1 Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость	Финансовый обзор, 123–133
	201-3 Обеспеченность обязательств организации, связанных с пенсионными планами, с установленными льготами	Персонал, 148
203 (2016) Непрямые экономические воздействия	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Социальная деятельность, 152–157
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	203-1 Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	Социальная деятельность, 152–157
	203-2 Существенные непрямые экономические воздействия	Социальная деятельность, 152–157
302 (2016) Энергия	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды, 159–160
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	302-1 Потребление энергии внутри организации	Сведения о расходовании энергетических ресурсов, 375
303 (2016) Вода	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды, 163
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	303-1 Общее количество забираемой воды с разбивкой по источникам	
305 (2016) Выбросы	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды, 161–162
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	305-1 Прямые выбросы парниковых газов (область охвата 1)	
306 (2016) Сбросы и отходы	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды, 163
	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	
307 (2016) Соответствие экологическим требованиям	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды, 159
	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	

Стандарт GRI	Показатель	Раздел
401 (2016) Занятость	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Персонал, 148–150
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
403 (2016) Здоровье и безопасность на рабочем месте	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Персонал, 151
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
408 (2016) Детский труд	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Персонал, 139
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
409 (2016) Принудительный труд	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Персонал, 139
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
409 (2016) Принудительный труд	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	
	408-1 Выявленные подразделения, в которых и поставщики, у которых имеется существенный риск использования детского труда, и действия, предпринятые для искоренения детского труда	
	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	

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 продаж. 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, трансферный 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 пассажиро-потока термин используется для измерения количественных характеристик различных рынков, определяемых по пункту прилета и вылета, вне зависимости от того, осуществляется прямая или транзитная перевозка.

Финансовые термины

Удельные доходы / себестоимость на пассажирооборот – ключевые показатели эффективности в авиации, определяемые как доходы или затраты на выполненный или предельный пассажирооборот:

доходная ставка (yield) – объем полученных доходов от выполненного пассажирооборота (RPK);

доход на предельный пассажирооборот (RASK) – отношение доходов от авиаперевозок к предельному пассажирообороту.

Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) – отношение общих операционных затрат к предельному пассажирообороту.

Суммарная доходность акционеров (TSR) – показатель доходности инвестиций для акционера, учитывающий изменения стоимости акций за период и дивидендную доходность.

EBITDA – финансовый показатель, обозначающий прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации. Группа «Аэрофлот» включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.

EBITDAR – финансовый показатель, обозначающий прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации и расходов по операционной аренде. Группа «Аэрофлот» включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.

Заявление об ограничении ответственности за публикацию прогнозных данных

01

02

03

04

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.

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 – 119019, г. Москва, ул. Арбат, д. 1

Для акционеров (физических лиц):

Департамент корпоративного управления

Тел.: +7 (495) 258-0684

E-mail: emitent@aeroflot.ru

Для инвесторов:

Отдел по связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 258-0686

E-mail: ir@aeroflot.ru

Пресс-служба:

Тел.: +7 (499) 500-7387, (495) 752-9071

E-mail: presscentr@aeroflot.ru

Реестродержатель:

АО «Независимая регистраторская компания P.O.C.T.»

Адрес: 107076, г. Москва, ул. Стромьнка, д. 18, корпус 13

Тел.: +7 (495) 989-7650, +7 (495) 780-7363

E-mail: info@rost.ru

Филиал реестродержателя в Шереметьево:

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.: +7 (495) 578-3680

01

02

03

04