



НА НОВОЙ ВЫСОТЕ

ГODOВОЙ ОТЧЕТ • 2021

ОБ ОТЧЕТЕ

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности публичного акционерного общества «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее – ПАО «Аэрофлот», «Аэрофлот», Компания) в период с 1 января по 31 декабря 2021 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. С годовыми отчетами ПАО «Аэрофлот» за предыдущие периоды 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 2021 году, описывается система корпоративного управления. Существенное внимание в отчете уделяется деятельности Группы в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

Отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ПАО «Аэрофлот» с учетом консолидированной финансовой отчетности Компании за 2021 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 GRI¹. По итогам 2021 года Компания также впервые выпустит отчет о деятельности в области устойчивого развития.

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» в соответствии с МСФО за 2021 год проведен АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит».

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

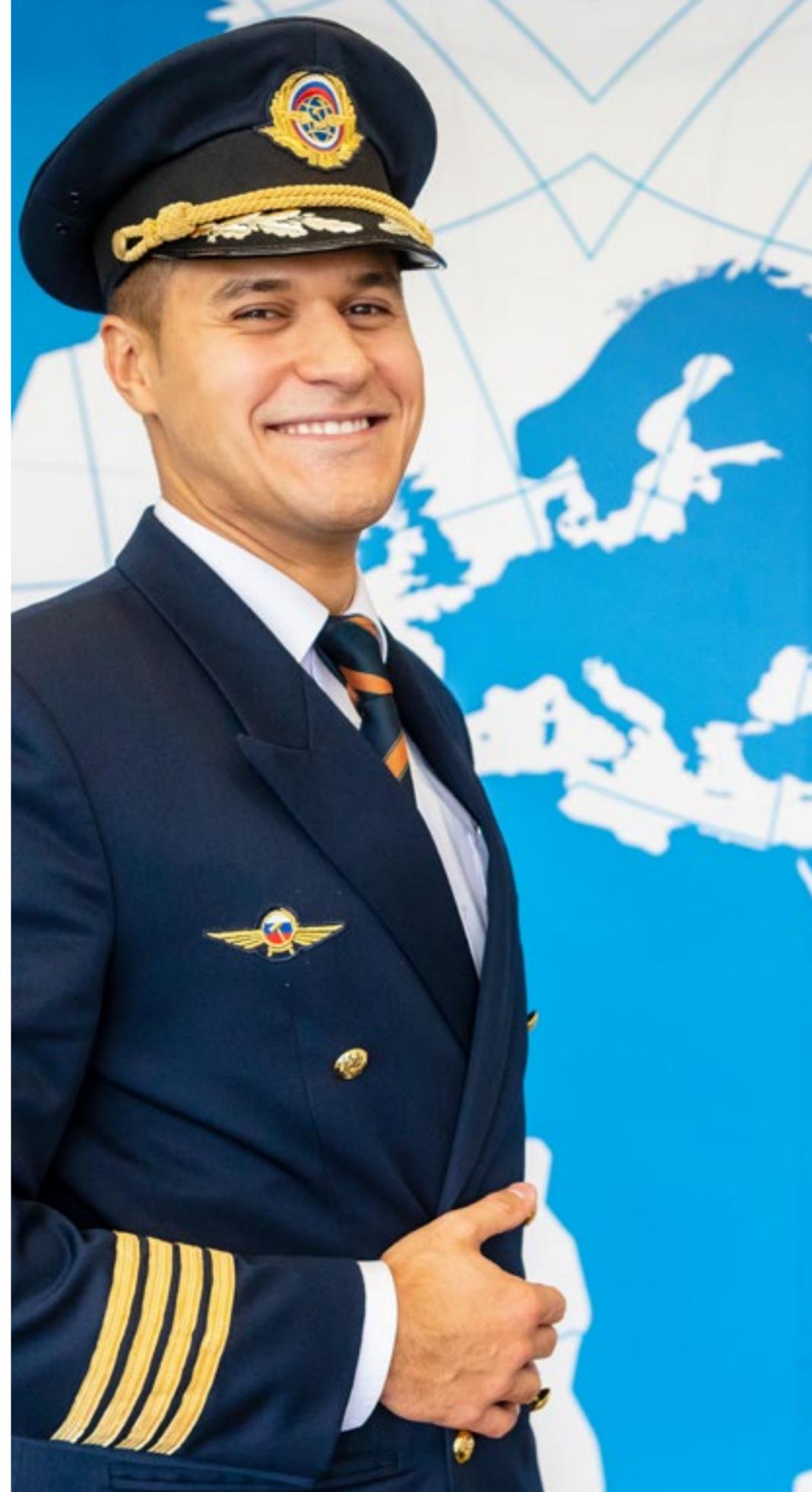
Заявление об ограничении ответственности за публикацию прогнозных данных

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

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

Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» утвержден годовым Общим собранием акционеров 30 июня 2022 года (протокол № 49 от 1 июля 2022 года).

¹ <https://www.globalreporting.org/standards>



ОГЛАВЛЕНИЕ

О КОМПАНИИ	2
О Группе «Аэрофлот»	4
Мультибрендовое предложение с лоукостером в составе Группы	6
Лидерство на крупном рынке, показавшем рекордные темпы восстановления	10
Эффективность и восстановление операционных и финансовых показателей	12
Качество продукта, обеспечивающее высокую лояльность	14
Фокус на устойчивое развитие	16
Текущие результаты в поддержку долгосрочных приоритетов: ключевые события года	20
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ	24
Обращение председателя Совета директоров	26
Обращение генерального директора	28
Макроэкономический обзор	30
Рынок авиаперевозок	32
Стратегическое развитие	42
Бизнес-модель	58
Операционный обзор	66
Результаты операционной деятельности	66
Парк воздушных судов	82
Маршрутная сеть	89
Организация продаж	110
Развитие сервиса	113
Информационные технологии и инновации	122
Техническое обслуживание и ремонт	130
Безопасность полетов и авиационная безопасность	136
Финансовый обзор	142
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ	154
Подход к деятельности в области устойчивого развития	156
Персонал	159
Социальная деятельность	176
Экология и охрана окружающей среды	180
Закупочная деятельность	188
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	192
Система корпоративного управления	194
Управление рисками	222
Ценные бумаги и акционерный капитал	239
ПРИЛОЖЕНИЯ	252
Консолидированная финансовая отчетность по МСФО	254
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях	350
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	352
Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации	400
Информация о Программе отчуждения непрофильных активов	409
Операционная статистика	412
Словарь терминов и сокращений	416
Контактная информация	419



О КОМПАНИИ

О Группе «Аэрофлот»	4
Мультибрендовое предложение с лоукостером в составе Группы	6
Лидерство на крупном рынке, показавшем рекордные темпы восстановления	10
Эффективность и восстановление операционных и финансовых показателей	12
Качество продукта, обеспечивающее высокую лояльность	14
Фокус на устойчивое развитие	16
Текущие результаты в поддержку долгосрочных приоритетов: ключевые события года	20

Группа «Аэрофлот» – крупнейшая авиационная группа России и одна из крупнейших в Европе и в мире.



Группа «Аэрофлот» работает для того, чтобы пассажиры могли быстро и с комфортом преодолевать расстояния, а значит, быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии.



САМЫЙ СИЛЬНЫЙ БРЕНД СРЕДИ АВИАКОМПАНИЙ МИРА

По данным ведущего в мире независимого консультанта по оценке брендов Brand Finance, «Аэрофлот» – самый сильный бренд среди авиакомпаний мира в 2021 году.

КОМПАНИЯ С ВЕКОВОЙ ИСТОРИЕЙ

Будучи одной из старейших авиакомпаний мира, «Аэрофлот» уже 98 лет работает на благо своих пассажиров, задавая вектор развития российской авиации и являясь первопроходцем по многим направлениям деятельности на рынке.

- 1923** Начало истории «Аэрофлота»: создано Российское общество добровольного воздушного флота – «Добролет».
- 1956** Начало полетов на первом в стране реактивном самолете Ту-104.
- 1959** Открытие московского аэропорта Шереметьево – главного хаба «Аэрофлота».
- 1976** Годовой пассажиропоток достиг 100 млн пассажиров.
- 1989** «Аэрофлот» вступил в Международную ассоциацию воздушного транспорта (англ. International Air Transport Association, IATA).
- 1992** Реорганизация Компании в акционерное общество.

- 1997** Акции «Аэрофлота» начинают обращаться на бирже РТС (Московская биржа).
- 1999** Запуск программы лояльности «Аэрофлот Бонус».
- 2006** Вступление в авиационный альянс SkyTeam.
- 2011** Приобретение региональных авиакомпаний, впоследствии реорганизованных в рамках авиакомпании «Россия».
- 2014** Создание лоукостера «Победа».
- 2017** Группа «Аэрофлот» перевезла более 50 млн пассажиров и вошла в топ-20 авиакомпаний мира.
- 2021** Активное восстановление российских и международных полетов после ограничений, вызванных пандемией COVID-19.

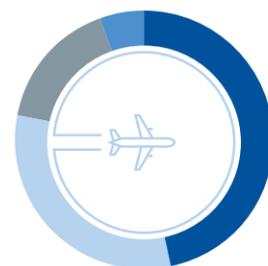


МУЛЬТИБРЕНДОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ С ЛОУКОСТЕРОМ В СОСТАВЕ ГРУППЫ

Группа «Аэрофлот» работает в ключевых сегментах рынка – от премиального до бюджетного. Благодаря развитой маршрутной сети авиакомпаний с различными ценностными предложениями пассажиры имеют широкие возможности для перелетов.

Работа в ключевых сегментах рынка

Доли сегментов рынка в пассажиропотоке Группы «Аэрофлот»¹, %



● Премиальный	46,7
● Лоукост	31,5
● Региональный	16,3
● Туристический чартер	5,5

¹ В премиальный сегмент включены перевозки «Аэрофлота»; в лоукост – перевозки авиакомпании «Победа», в региональный – авиакомпании «Россия», исключая партнерство с туристическим оператором; в туристический чартер – рейсы авиакомпании «Россия» в партнерстве с туристическим оператором.

Авиакомпания Группы «Аэрофлот» в 2021 году



Доля в пассажиропотоке Группы

46,7 %



- > Крупнейшая российская авиакомпания, одна из старейших в мире.
- > «Аэрофлот» нацелен на предоставление высокого уровня сервиса.
- > Основной хаб Компании – московский аэропорт Шереметьево.

Запуск международного хаба Группы «Аэрофлот» в Красноярске

РАЗВИТИЕ В 2021 ГОДУ

Подробнее – в разделе «Стратегическое развитие»

Основные показатели в 2021 году

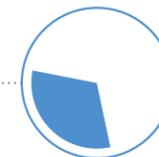


20,3 тыс. сотрудников

победа

Доля в пассажиропотоке Группы

31,5 %



- > Лидирующий российский лоукостер.
- > «Победа» фокусируется на низкобюджетном сегменте и прямых пассажирских потоках по России и в пункты за рубежом.
- > Основная база – московский аэропорт Внуково, компания также развивает полеты из Санкт-Петербурга и регионов.

Начало полетов из аэропорта Шереметьево, запуск код-шеринга с «Аэрофлотом»

РАЗВИТИЕ В 2021 ГОДУ

Подробнее – в разделе «Стратегическое развитие»



2,6 тыс. сотрудников

РОССИЯ

Доля в пассажиропотоке Группы

21,7 %



- > Одна из крупнейших авиакомпаний страны, центр компетенций Группы «Аэрофлот» по эксплуатации российской авиатехники.
- > «Россия» выполняет регулярные рейсы из Санкт-Петербурга и Москвы. Фокусируется на региональных и социальных перевозках. Реализует чартерную программу в партнерстве с туристическим оператором.
- > Базируется в Санкт-Петербурге и московском аэропорту Шереметьево.

Рост региональной программы на SSJ, переданных из «Аэрофлота»

РАЗВИТИЕ В 2021 ГОДУ

Подробнее – в разделе «Стратегическое развитие»



7,2 тыс. сотрудников

ЛОУКОСТ – КЛЮЧЕВОЙ ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Авиакомпания «Победа» – чемпион по восстановлению операций и росту в 2020–2021 годах: уже в июле 2020 года авиакомпания восстановилась до уровня 2019 года, а в 2021 году продемонстрировала рост показателей не только к 2020 году, но и на 40,3 % превысила пассажиропоток 2019 года.

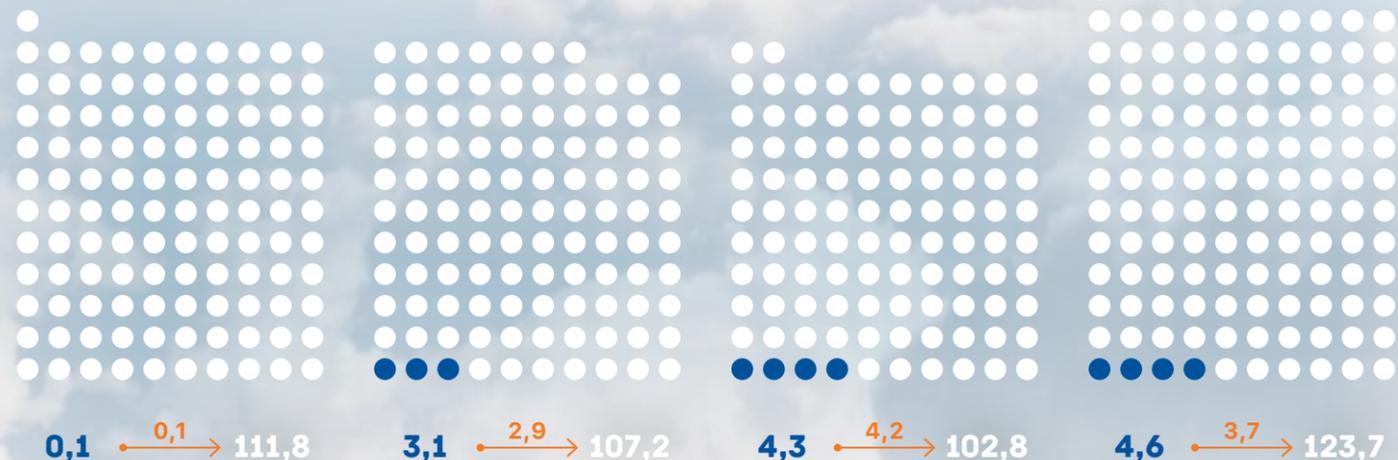
АВИАКОМПАНИЯ «ПОБЕДА» В СООТВЕТСТВИИ С РЕАЛИЗУЕМОЙ СТРАТЕГИЕЙ УВЕЛИЧИВАЛА ВКЛАД В ПОКАЗАТЕЛИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Доля лоукост-сегмента в пассажиропотоке Группы «Аэрофлот»

Рост доли на фоне пандемии, а также в результате ускорения темпов роста авиакомпании «Победа»



ЛОУКОСТЕР РАСКРЫВАЕТ НЕРЕАЛИЗОВАННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РЫНКА



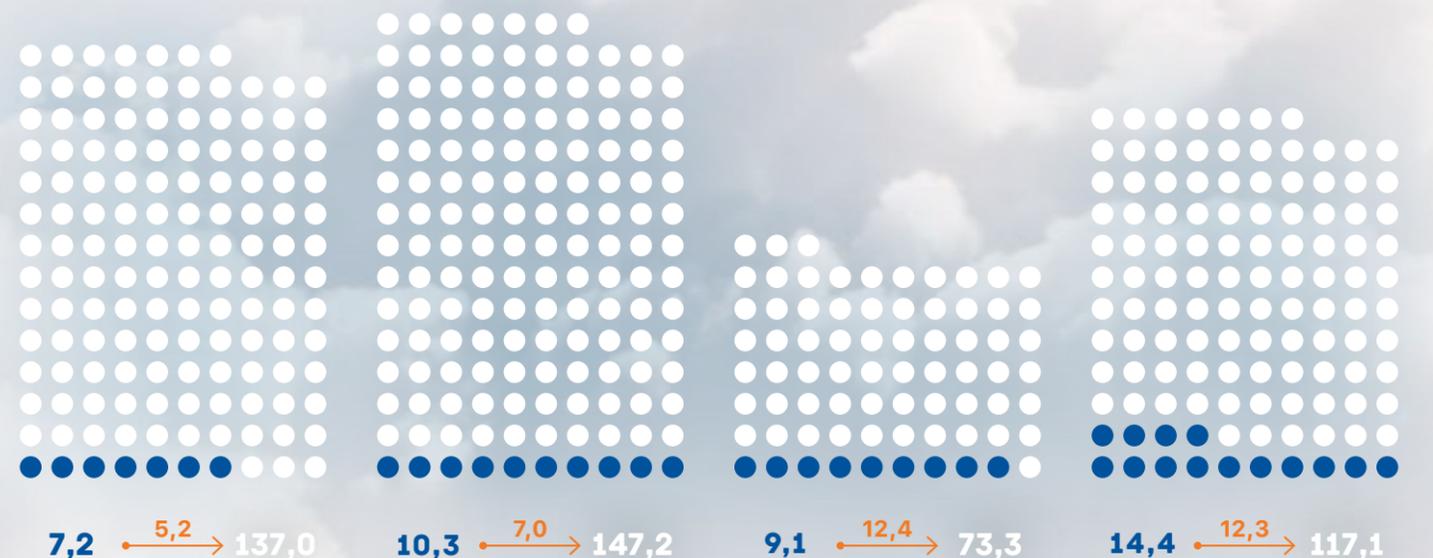
Год	2014 ГОД	2015 ГОД	2016 ГОД	2017 ГОД
События	1 декабря выполнен первый полет из Москвы в Волгоград.	Первый международный рейс Москва – Братислава.	Начало полетов из Санкт-Петербурга.	Выход на новый уровень эффективности: занятость кресел выше 94 %, время разворота судна – 25 мин.

ВЕХИ РАЗВИТИЯ «ПОБЕДЫ»

- Рынок России, млн человек
- Пассажиропоток авиакомпании «Победа», млн человек
- Доля авиакомпании «Победа» на российском рынке, %

РЕКОРДНЫЕ ТЕМПЫ РАЗВИТИЯ АВИАКОМПАНИИ «ПОБЕДА»

Авиакомпания «Победа» – один из самых быстрорастущих лоукостеров в истории авиации¹.



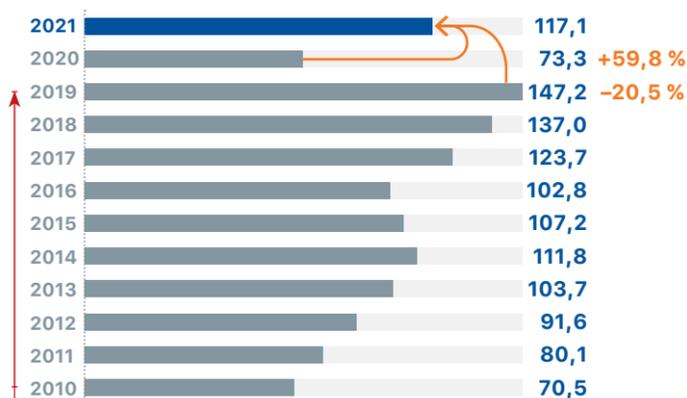
Год	2018 ГОД	2019 ГОД	2020 ГОД	2021 ГОД
Пассажиропоток, млн человек	7,2	10,3	9,1	14,4
Доля на рынке, %	5,2	7,0	12,4	12,3
Объемы перевозок, млн человек	137,0	147,2	73,3	117,1
Ключевые факты	Авиакомпания «Победа» – мировой рекордсмен по эксплуатации Boeing 737 NG: до 16 ч. в высокий летний сезон.	Сохранение высоких темпов развития: рост пассажиропотока на 43 % обеспечил двукратное увеличение количества клиентов за два года.	Лидерство по восстановлению объемов операций: ежемесячный пассажиропоток достиг уровня 2019 года уже на второй месяц после окончания локдауна.	53,1 млн пассажиров перевезла авиакомпания «Победа» с начала полетов

¹ По оценкам Компании на основе динамики пассажиропотока и достижения пороговых объемных показателей кумулятивных перевозок с начала операций. Сравнение проводилось с выборкой ключевых лоукостеров Европейского и Американского регионов.



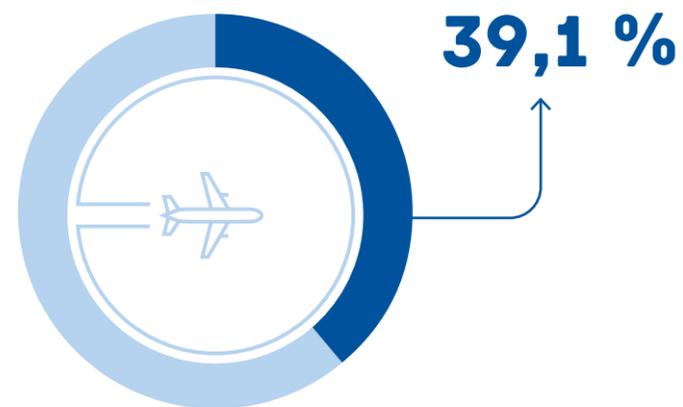
ЛИДЕРСТВО НА КРУПНОМ РЫНКЕ, ПОКАЗАВШЕМ РЕКОРДНЫЕ ТЕМПЫ ВОССТАНОВЛЕНИЯ

Россия – один из крупнейших авиационных рынков в мире, млн пассажиров

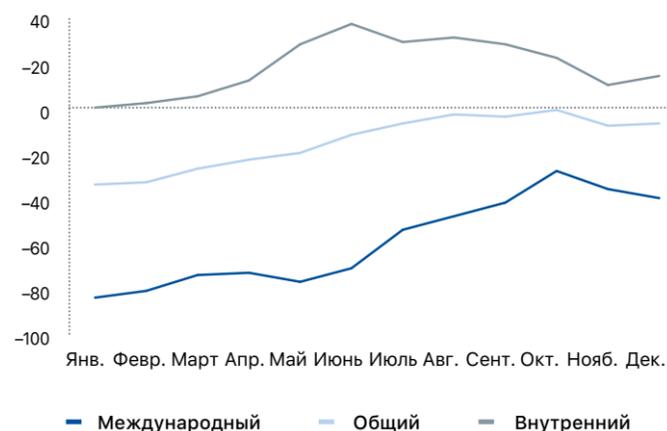


CAGR 2010–2019 +7,6 %

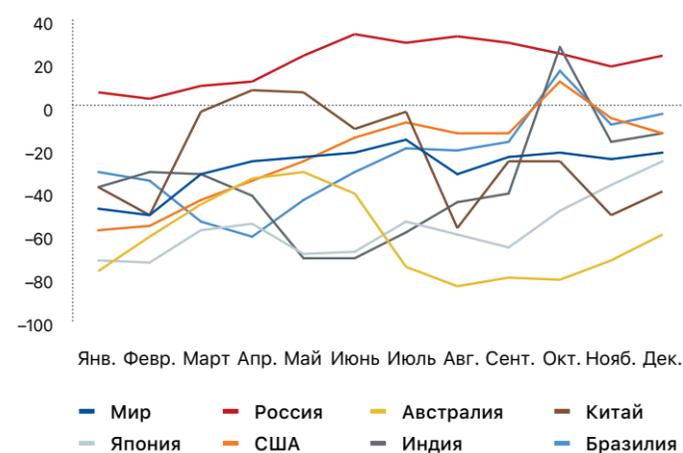
Группа «Аэрофлот» – безусловный лидер российского рынка



Динамика пассажиропотока российских авиакомпаний в 2021 году (в сравнении с 2019 годом), %



Восстановление крупнейших внутренних рынков в 2021 году (в сравнении с 2019 годом). Изменение пассажирооборота (RPK), %



Российский внутренний рынок – глобальный чемпион по восстановлению перевозок. В летний сезон объемы внутреннего рынка более чем на 30 % превышали уровни до пандемии, чего не наблюдалось ни в одной другой стране с емким внутренним рынком.

Подробнее – в разделе «Рынок авиаперевозок»

Топ-20

авиационных групп мира по пассажиропотоку¹

10-е место

среди крупнейших авиационных групп мира по итогам года



15,3 %

рост пассажиропотока на внутренних линиях по сравнению с 2019 годом



77,6 %

пассажиропотока восстановлено по сравнению с уровнем 2019 года



56,0 %

рост пассажиропотока по сравнению с 2020 годом



45,8 млн пассажиров в 2021 году

Подробнее – в разделе «Результаты операционной деятельности»

¹ Оценки Компании на основе данных Flightglobal по итогам 2021 года.

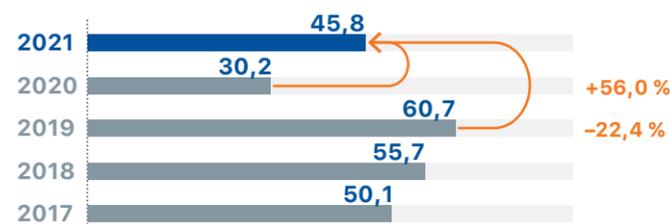
Примечание. Сравнение показателей с предыдущими периодами приводится без учета результатов авиакомпании «Аврора» в 2019 и 2020 годах (выбыла из состава Группы «Аэрофлот» 25 декабря 2020 года).



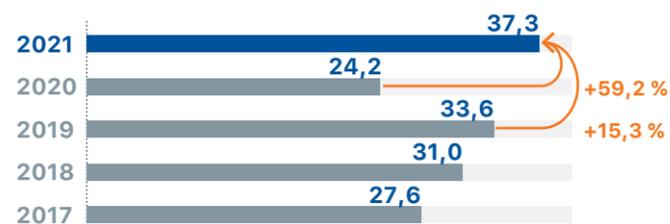
ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ВОССТАНОВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Благодаря восстановлению российского рынка и проактивным действиям Группа «Аэрофлот» показала улучшение операционных показателей, восстановление выручки и значительно снизила чистый убыток, при этом в III квартале 2021 года получила чистую прибыль.

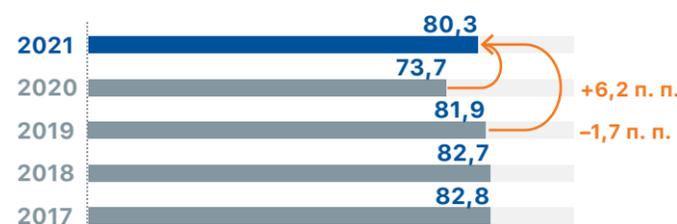
Общий пассажиропоток, млн человек



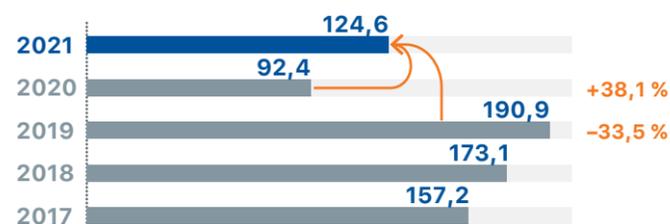
Пассажиропоток на внутренних линиях, млн человек



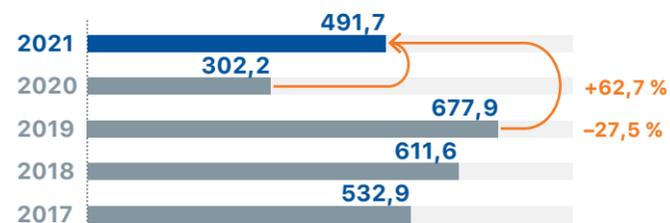
Занятость пассажирских кресел, %



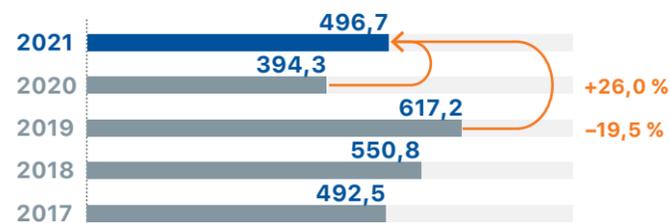
Предельный пассажирооборот, млрд ккм



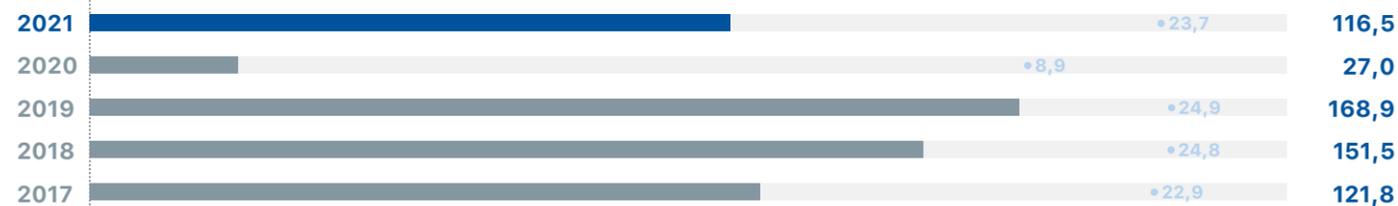
Выручка, млрд руб.



Операционные расходы, млрд руб.



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



Рентабельность по ЕБИТДА

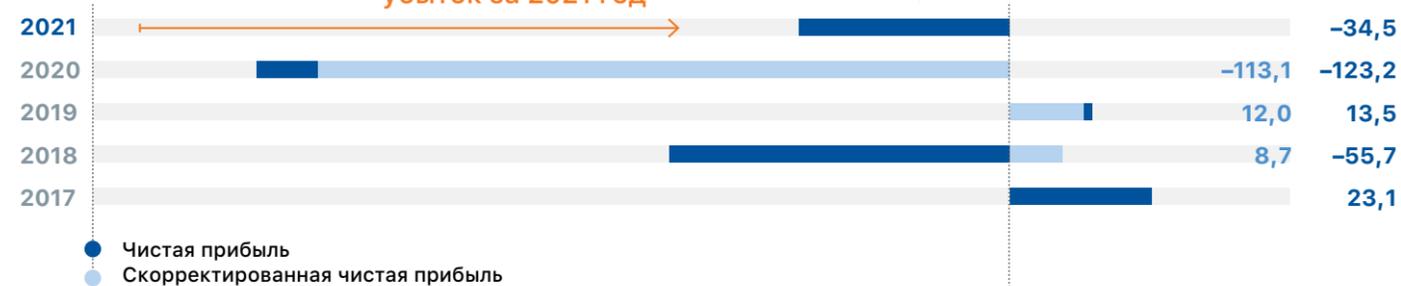
Примечание. В связи с применением до 2018 года стандарта МСФО (IAS) 17 «Аренда» на графике за 2017 год приводится наиболее приближенный показатель – ЕБИТДАР.



В III квартале 2021 года Группа «Аэрофлот» впервые с начала пандемии получила чистую прибыль 11,6 млрд руб.

Чистая прибыль/убыток, млрд руб.

В 3,6 раза сокращен чистый убыток за 2021 год



Примечания

1. Абсолютные значения операционных показателей за 2017–2020 годы представлены с учетом результатов авиакомпании «Аврора», вышедшей из состава Группы «Аэрофлот» 25 декабря 2020 года. Показатели динамики восстановления и роста в процентах от уровня 2020 и 2019 годов представлены без учета результатов авиакомпании «Аврора» для сопоставимости периметра Группы «Аэрофлот».
2. Финансовые показатели за 2018–2021 годы представлены в соответствии со стандартом МСФО (IFRS) 16 «Аренда». Показатели за 2017 год не пересчитаны и представлены в соответствии со стандартом МСФО (IAS) 17 «Аренда».
3. Чистый убыток в 2018 году связан с переходом на стандарт МСФО (IFRS) 16 ретроспективным методом и соответствующим отражением курсового эффекта по лизинговым обязательствам.



КАЧЕСТВО ПРОДУКТА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ ВЫСОКУЮ ЛОЯЛЬНОСТЬ

Группа «Аэрофлот» стремится предоставлять качественный сервис в каждом из сегментов деятельности с учетом особенностей продукта каждой авиакомпании.



10,0 млн

участников программы
«Аэрофлот Бонус»



74,6 %

индекс потребительской
лояльности «Аэрофлота»
по методологии NPS¹



+1,6 п. п.

в сравнении с NPS
2019 года

¹ От англ. Net Promoter Score – индекс потребительской лояльности.

Оценка пассажиров и экспертного сообщества



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



«Четыре звезды» в рейтинге Skytrax



«Лучшая авиакомпания Восточной Европы» – Skytrax World Airline Awards (2011 год, 2013–2021 годы)



«Лидирующий авиационный бренд Европы» – World Travel Awards



«Пять звезд» в рейтинге COVID-безопасности Skytrax



Семь звезд из семи по безопасности, по данным Airline Ratings



Лидер среди российских авиакомпаний в топ-50 рейтинга наиболее безопасных авиакомпаний мира Jet Airliner Crash Data Evaluation Centre



«Лучшая авиакомпания – противостояние вызовам 2020 года» международной премии Skyway Service Award



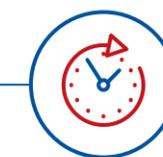
«Самый быстрорастущий российский бренд» по версии Brand Finance



Шестое место в числе лучших авиакомпаний Восточной Европы по версии Skytrax



Чемпион мира по среднесуточному налету на самолетах Boeing 737-800



Высокая пунктуальность

- > Топ-3 самых пунктуальных перевозчиков мира
- > Самая пунктуальная полносервисная авиакомпания Европы
- > По данным исследования, по итогам 2021 года «Аэрофлот» выполнил 91,05 % рейсов по расписанию



ФОКУС НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Будучи одним из лидеров мирового рынка авиаперевозок и ведущей авиационной группой в России, Группа «Аэрофлот» играет значимую роль в жизни общества. Компании Группы решают важные социально-экономические задачи: обеспечение транспортной доступности городов и регионов России, трудоустройство граждан, профессиональное развитие сотрудников. Группа учитывает интересы всех заинтересованных сторон, работая над устойчивым развитием бизнеса, а также уделяет особое внимание экологическим аспектам деятельности.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ДОСТУПНОСТИ ГОРОДОВ И МОБИЛЬНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Одна из приоритетных задач Группы «Аэрофлот»

68

городов России

Развитая маршрутная сеть и прямое авиасообщение с Москвой – существенный вклад в транспортную доступность российских регионов, а также в связь регионов и России с миром.

2,6 млн пассажиров

перевезено по программе «плоских» тарифов в 2021 году (13,3 млн пассажиров за семь лет)

MSCI ESG RATINGS

BB

CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA
-----	---	-----------	-----	---	----	-----

В 2021 году рейтинговое агентство MSCI ESG Ratings повысило рейтинг «Аэрофлота» в области устойчивого развития до «BB».

ЗАБОТА ОБ ЭКОЛОГИИ

«Аэрофлот» обладает одним из самых молодых парков в мире



AIRBUS A350

самый экологичный самолет

Использование экологичного топлива

В 2021 году «Аэрофлот» впервые в истории России договорился с производителем авиатоплива «Газпром нефть» о совместном развитии производства и использовании устойчивого авиационного топлива (англ. sustainable aviation fuel, SAF).



88,6 г/пкм

выбросы CO₂ по Группе «Аэрофлот» в 2021 году



На 34,0 %

снижен удельный карбоновый след лайнеров Группы «Аэрофлот» за последнее десятилетие¹

НОВЫЕ САМОЛЕТЫ средний возраст

6,2 года

авиакомпания «Аэрофлот»

7,2 года

Группа «Аэрофлот»

Высокая экологическая эффективность низкобюджетного сегмента

- ➔ Максимальная кресельная компоновка самолетов «Победы» и высокий процент занятости кресел позволяют достичь высокого уровня экологической эффективности.
- ➔ Эмиссия CO₂ – 61,1 г/пкм. По этому показателю авиакомпания «Победа» – одна из самых зеленых компаний Европы.
- ➔ Занятость кресел 93,6 % обеспечивает максимальное снижение выбросов CO₂ на пассажира.

¹ По данным за 2009–2019 годы. Выбор периода времени для расчета показателя объясняется значительным влиянием снижения объемов перевозок, снижения загрузки и фокусом на перевозку грузов на сопоставимые показатели удельной эффективности. Данные за 2009 год основаны на показателях ПАО «Аэрофлот», за 2019 год – всей Группы «Аэрофлот» с учетом дочерних авиакомпаний.



СОЗДАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ И ЗАБОТА О ПЕРСОНАЛЕ



⇒ **36,1** тыс. сотрудников

ведущий в отрасли работодатель
и мультипликционный эффект
на занятость в экономике



94
женщины-пилота
в авиакомпаниях
Группы

- > **Программы**, способствующие обеспечению социальной защищенности персонала
- > **Коллективный договор**, устанавливающий социальный пакет, существенно дополняющий перечень льгот и компенсаций, предусмотренных трудовым законодательством

Женщин в коллективе

55,5 %





ТЕКУЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В ПОДДЕРЖКУ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРИОРИТЕТОВ: КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ГОДА

Январь

- > MSCI ESG повысил рейтинг Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития до «BB».
- > Авиакомпания «Россия» приступила к эксплуатации воздушных судов SSJ100 (передаются из «Аэрофлота» в соответствии со Стратегией).
- > «Аэрофлот» возобновил полеты в Хельсинки.

20

21



Апрель

- > «Аэрофлот» ввел в эксплуатацию новый ангар в Шереметьево для обслуживания воздушных судов Группы.
- > «Аэрофлот» открыл масштабную программу прямых полетов из 14 городов России в пункты черноморского побережья, в Краснодар и Ростов-на-Дону. Запущены новые рейсы из Москвы в Горно-Алтайск и на Сейшельские острова (остров Маэ).
- > Рейтинговое агентство «Эксперт РА» впервые присвоило ПАО «Аэрофлот» рейтинг кредитоспособности на уровне «ruAA-». Прогноз по рейтингу – «стабильный».
- > Авиакомпания «Победа» получила первый самолет от «Аэрофлота» в рамках программы оптимизации флота Группы «Аэрофлот». В течение года было передано десять лайнеров Boeing 737.

Май

- > «Аэрофлот» получил первый самолет Airbus A320neo, предоставляющий пассажирам новый уровень комфорта. Самолеты отличаются самым широким и просторным салоном среди узкофюзеляжных лайнеров.
- > Авиакомпания «Победа» открыла программу полетов из аэропорта Шереметьево. Запуск рейсов из второго московского аэропорта делает авиакомпанию «Победа» еще удобнее и доступнее для клиентов.
- > «Аэрофлот» первым среди российских авиаперевозчиков приступил к использованию технологии BACF (от англ. Braking Action Computation Function – функция вычисления тормозного действия), призванной повысить безопасность полетов и обеспечить соответствие новейшим требованиям Международной организации гражданской авиации (англ. International Civil Aviation Organization, ICAO).
- > «Аэрофлот» запустил программу в поддержку массовой вакцинации «Мили вакцинации», а также специальную программу поощрения для персонала.



Февраль

- > «Аэрофлот» возобновил регулярные рейсы в Алма-Ату, Баку, Ереван, Дели и увеличил частоту по ряду направлений.

Март

- > «Аэрофлот» совершил уникальный рейс на Airbus A350, организованный совместно с Simple Group, по маршруту Шереметьево – Шереметьево.



Июнь

- «Аэрофлот» приступил к выполнению рейсов из хаба в Красноярске в Краснодар, Симферополь, Сочи и Благовещенск.
- «Аэрофлот» внес изменения в правила и процедуры перевозки животных.
- «Аэрофлот» успешно разместил биржевые облигации на сумму 24,6 млрд руб.

Июль

- «Аэрофлот» запустил совместные рейсы с авиакомпанией «Победа». По код-шеринговому соглашению лоукостер выполняет рейсы под кодом «Аэрофлота» из Шереметьево, что создает дополнительные возможности для пассажиров за счет снижения средних тарифов на перелеты по России и удобства стыковок с рейсами «Аэрофлота».



Август

- «Аэрофлот» представил первый широкофюзеляжный лайнер Boeing 777 с обновленным салоном. Самолет вмещает 427 пассажиров, при этом сохраняя высокий уровень комфорта и сервиса для путешественников всех классов обслуживания.
- Запущен обновленный раздел IR-сайта «Аэрофлота» для розничных инвесторов (физических лиц). Раздел содержит большой объем материалов, касающихся бизнеса, стратегии и ключевых показателей деятельности Группы «Аэрофлот».

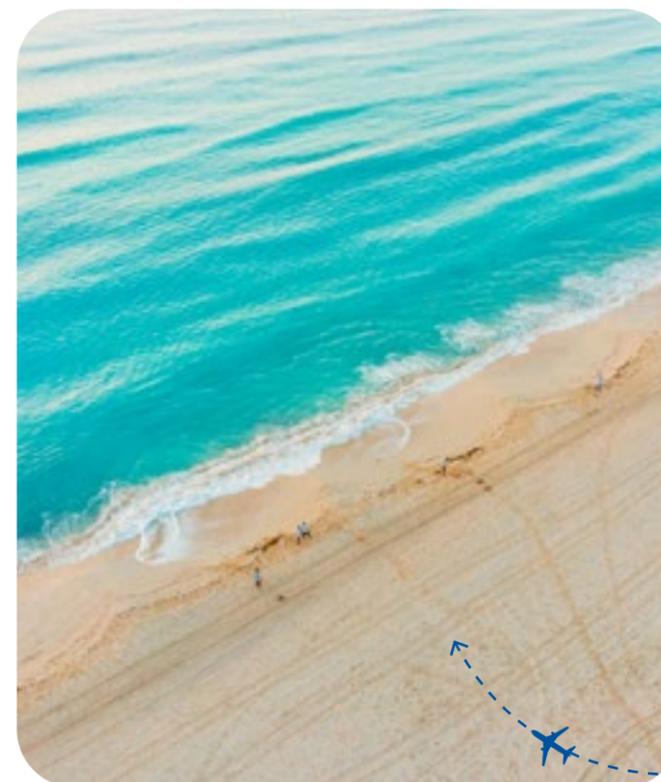
Сентябрь

- «Аэрофлот» и «Газпром нефть» договорились совместно развивать производство и использование устойчивого авиационного топлива (SAF).
- Авиакомпания «Россия» приступила к эксплуатации воздушных судов Sukhoi Superjet 100 в моноклассе.



Октябрь

- Рейтинговое агентство Fitch Ratings повысило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» с уровня «BB-» до уровня «BB» и изменило прогноз с «негативного» на «стабильный».
- Михаил Полубояринов, генеральный директор ПАО «Аэрофлот», вновь избран членом Совета управляющих IATA. Совет, в который входит 31 человек, избирается из числа руководителей 290 авиакомпаний мира – членов IATA.
- «Аэрофлот» открыл рейсы в Пунта-Кану (Доминиканская Республика), а также возобновил полеты в Хургаду и Шарм-эш-Шейх (Египет).



Ноябрь

- Авиакомпания «Победа» перевезла 50-миллионного клиента с начала полетов.
- «Аэрофлот» открыл рейсы из Москвы в Канкун (Мексика) и Абу-Даби (ОАЭ).

Декабрь

- «Аэрофлот» совместно с ключевыми участниками отрасли инициировал создание биотопливного альянса.
- «Аэрофлот» возобновил регулярные рейсы из Москвы в Гавану (Куба), а также открыл рейс из Красноярска в Бангкок (Таиланд) и из Санкт-Петербурга в Хургаду (Египет).



➔ События после отчетной даты

В феврале 2022 года на фоне геополитической напряженности в отношении отдельных секторов экономики России, в том числе авиационного сектора, введены ограничения странами Европейского союза и США.

📄 Подробнее – в примечании 40 к Консолидированной финансовой отчетности

2 >

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение председателя Совета директоров	26
Обращение генерального директора	28
Макроэкономический обзор	30
Рынок авиаперевозок	32
Стратегическое развитие	42
Бизнес-модель	58
Операционный обзор	66
Финансовый обзор	142

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Уважаемые акционеры!

Прошедший 2021 год для отечественной авиации можно определить как «оттепель», хотя негативное влияние пандемии COVID-19 на состояние мировой индустрии воздушных перевозок продолжало оставаться весьма ощутимым в течение всего периода.

Темпы восстановления авиационной отрасли России за 2021 год оказались намного выше, чем в других странах мира. Как доказывают факты – быстрее всего «на крыло» встает авиация стран с сильным внутренним рынком, что и позволило нам опередить по росту перевозок многие страны Европы.

Заметные улучшения операционных и финансовых показателей авиакомпаний связаны прежде всего со значительным, можно сказать «взрывным», ростом объема внутрироссийских перевозок. Непростая эпидемиологическая ситуация в мире побудила россиян активнее исследовать интересные природные, исторические и рекреационные территории страны. В свою очередь Группа «Аэрофлот» как флагман отрасли и крупнейший национальный авиаперевозчик помогает жителям страны реализовывать свои планы и постоянно расширяет внутреннюю маршрутную сеть, предлагая удобные и недорогие варианты перелетов.

Большую роль традиционно играет поддержка, которую авиакомпаниям оказывает государство, выделяя субсидии и развивая таким образом транспортную доступность регионов и внутренний туризм. Естественно, огромным спросом пользуется программа субсидируемых перевозок для жителей Дальнего Востока. При поддержке Правительства Российской Федерации в 2021 году объем данных перевозок был увеличен, что заметно облегчает и делает доступными авиапутешествия внутри нашей большой страны.

Знаковым событием 2021 года стало открытие красноярского хаба Группы «Аэрофлот», который достойно себя зарекомендовал. Внутренние и международные рейсы из второго базового аэропорта Группы позволяют пассажирам экономить средства и время в пути. В маршрутной сети новой базы появляется все больше прямых направлений минуя Москву, которые востребованы у путешественников из Сибирского региона.

Вместе с тем в течение года постепенно восстанавливалось международное авиасообщение. В дополнение к устоявшейся маршрутной сети у Группы «Аэрофлот» появились новые востребованные туристические направления.

В 2021 году Группа «Аэрофлот» сделала серьезные шаги в реализации одной из стратегических задач – сокращении стоимости авиабилетов класса эконом на внутренних рейсах с целью повышения мобильности населения. Для этого мы внедрили гибкую модель ценового предложения в части сервиса, а также оптимизировали использование нашего авиапарка путем перераспределения внутрироссийских направлений между компаниями Группы.

Социальная ответственность остается одним из ключевых приоритетов Группы «Аэрофлот». Это в равной степени касается и кадровой политики, и подхода к решению экологических вопросов, и вклада в борьбу с пандемией.

В прошедшем году Группе «Аэрофлот» удалось не только сохранить прежние, но и создать новые рабочие места. Внушающие оптимизм операционные и финансовые показатели позволили поднять уровень оплаты труда летного персонала: пилотов и бортпроводников.

Вопрос экологии становится все более актуальным в современной повестке, в связи с чем активно ведутся дискуссии о необходимости развития такого направления, как «зеленое топливо». В минувшем году впервые в истории России между «Аэрофлотом» и «Газпром

нефтью» было подписано соглашение о совместной реализации производства авиационного топлива с минимальным углеродным следом (SAF) на основе растительного сырья.

Важно также отметить вклад «Аэрофлота» в борьбу с коронавирусной инфекцией. Авиакомпания не только практически полностью вакцинировала персонал, но и первой в России приняла участие в тестировании глобального продукта IATA Travel Pass. Благодаря этому приложению для мобильных телефонов международные путешествия во время пандемии будут максимально комфортными и безопасными.

Подводя итоги 2021 года, можно с гордостью отметить, что Группа «Аэрофлот» вновь подтвердила лидерский статус национального перевозчика России, который гарантирует пассажирам и сотрудникам надежность и высокую ответственность в исполнении всех обязательств, а также неизменную пунктуальность даже в условиях сильной «турбулентности» отрасли. Компания продолжает выполнять важнейшую стратегическую задачу в развитии транспортной системы страны.

Председатель Совета директоров
ПАО «Аэрофлот»

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Уважаемые акционеры!

2021-й стал вторым годом пандемии COVID-19. Как вы знаете, глобальная авиационная отрасль все еще ощущает серьезные последствия от сокрушительного удара, нанесенного коронавирусом.

Группа «Аэрофлот» поставила перед собой цели максимально адаптироваться к новым реалиям, научиться эффективно работать в условиях ограничений, найти новые точки роста и улучшить финансовые результаты. При этом ключевым и неизменным фактором для нас оставалось сохранение главной ценности Компании – сильнейшего кадрового состава, лучших в стране профессионалов авиации: пилотов, бортпроводников, технических специалистов и наземного персонала. Благодаря выбранному подходу к управлению расходами и ликвидностью мы не только смогли избежать сокращений персонала, но и улучшили финансовые условия труда пилотов и бортпроводников.

Пандемия, с одной стороны, ограничила наши возможности, а с другой – открыла для нас новые горизонты. В 2021 году Группа «Аэрофлот» сосредоточилась на стратегии роста внутри страны, существенно расширив свое присутствие на российском рынке.

Мы начали летать в новые пункты Российской Федерации, увеличили частоту полетов на самых популярных внутрироссийских направлениях. Впервые с постсоветских времен открыли программу прямых

рейсов из регионов России на юг страны, минуя Москву. Успешно запущен и динамично развивается наш сибирский хаб в Красноярске.

Мы продолжаем успешно выполнять задачу, поставленную перед нами государством, – повысить мобильность населения и сделать авиапутешествия доступными для каждого жителя страны. Для этих целей мы перешли к более глубокой интеграции компаний Группы – было подписано код-шеринговое соглашение между «Аэрофлотом» и «Победой». Благодаря этому сотрудничеству у трансферных пассажиров появились новые возможности для путешествий, начали снижаться средние тарифы на перелеты по России.

Новый вектор развития ожидаемо стал для нас катализатором роста. В 2021 году Группа «Аэрофлот» продемонстрировала уверенное улучшение операционных и финансовых показателей.

Общий пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в 2021 году составил 45,8 млн человек, что на 56,0 % больше 2020 года. Таким образом, Группа восстановила 77,6 % своего допандемийного пассажиропотока. Пассажиропоток Группы на внутреннем рынке по итогам 2021 года превысил показатель аналогичного периода 2020 года на 59,2 %, а 2019 года – на 15,3 %. Отдельным ярким достижением лоукостера «Победа» стал показатель в 50 млн перевезенных пассажиров с начала полетов авиакомпании.

Финансовые итоги 2021 года демонстрируют снижение чистого убытка более чем втрое, при этом в III квартале впервые с начала пандемии Группа «Аэрофлот» получила чистую прибыль в размере 11,6 млрд руб. Выручка от пассажирских перевозок в 2021 году выросла на 73,5 % по сравнению с 2020 годом, показатель EBITDA улучшился в 4,3 раза, а рентабельность по EBITDA приблизилась к допандемийным уровням.

В минувшем году мы продолжили пополнять флот новейшей авиатехникой. В парк «Аэрофлота» поступили первые Airbus A320neo и Boeing 777 с обновленным салоном. Новинки нашего авиапарка призваны сделать перелеты еще более комфортными и приятными. Авиакомпания «Россия» приступила к активной эксплуатации самолета отечественного производства Sukhoi Superjet 100 – в рамках реализации этой задачи были организованы масштабная программа по передаче парка Sukhoi Superjet 100 внутри Группы и развитие на базе «России» центра компетенций по российской авиатехнике.

Наш сервис на земле и в воздухе постоянно совершенствуется, получая престижные отраслевые награды, высокие оценки международных экспертов и пассажирского сообщества. В 2021 году «Аэрофлот» в пятый раз подтвердил статус «Лидирующий авиационный бренд мира» по итогам гранд-финала международной туристической премии World Travel Awards 2021. В очередной раз получил «авиационного «Оскара», став «Лучшей авиакомпанией Восточной Европы»

премии Skytrax World Airline Awards 2021. Мы вновь удостоились высшего рейтинга «пять звезд» в категории «Глобальная авиакомпания» от международной авиационной ассоциации APEx.

Забота о здоровье и безопасности пассажиров и персонала в условиях пандемии – наш безусловный приоритет. Мы запустили масштабную акцию для пассажиров «Мили вакцинации», тем самым поддержав прививочную кампанию от COVID-19, которая стартовала в стране. Сотрудники нашей авиакомпании также проявили активную гражданскую позицию и высокую социальную ответственность: по состоянию на конец 2021 года в «Аэрофлоте» было вакцинировано 88 % персонала, и эта цифра продолжает расти.

В 2021 году «Аэрофлот» отметил 98-летие. Совсем скоро авиакомпанию ждет вековой юбилей. Задача нашей команды – достойно отметить это событие, продолжая следовать ключевой миссии – обеспечению транспортной доступности и связанности России, возможности ее жителей и гостей передвигаться между городами удобно, быстро и безопасно. Мы продолжим работать над достижением этой цели.

Генеральный директор ПАО «Аэрофлот»

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОБЗОР

В 2021 году мировая экономика показала восстановительный рост на 5,9 % благодаря частичному купированию последствий пандемии COVID-19, начавшейся в 2020 году. Несмотря на ряд сохраняющихся ограничительных мер и разные темпы вакцинации, во всех

макрорегионах мира был зафиксирован рост валового внутреннего продукта (ВВП). Экономика Российской Федерации не стала исключением, темп прироста ВВП в 2021 году составил 4,2 %.

Динамика реального ВВП, % год к году

Регион	2017	2018	2019	2020	2021 ¹
Мир	3,8	3,6	2,8	-3,1	5,9
Россия	1,8	2,8	2,2	-2,7	4,7
Европейский союз	2,7	2,0	1,8	-6,4	5,5
ЕМЕА	3,7	3,3	2,8	-2,7	5,5
Ближний Восток	1,0	2,5	2,2	-2,7	3,2
Азия/Океания	5,3	4,9	4,2	0,1	6,0
Африка	1,8	2,1	1,9	-4,9	3,9
Северная Америка	2,3	2,9	2,1	-3,7	5,7
Латинская Америка	2,0	1,7	1,2	-6,1	7,3

Источники: Bloomberg по состоянию на 10 февраля 2022 года для макрорегионов, Росстат для данных по Российской Федерации.

На фоне восстановления мировой экономики наблюдался рост спроса на энергоносители, средняя стоимость нефти марки Brent за 2021 год выросла на 64 % относительно уровня 2020 года. Динамика стоимости нефти была также поддержана дополнительными ограничениями по добыче нефти в рамках ОПЕК+.

Средний курс рубля к доллару США за год составил 73,7 руб. (+2,1 % к уровню 2020 года), к евро – 87,2 руб. (+5,7 % к уровню 2020 года).

Курс рубля и стоимость нефти Brent

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Доллар США, руб.	58,4	62,7	64,7	72,1	73,7
Евро, руб.	65,9	74,0	72,5	82,4	87,2
Нефть марки Brent, долл. США за баррель	54,7	71,7	64,2	43,2	70,9

Источники: для валюты – Центральный банк Российской Федерации (Банк России), средний курс за период; для нефти – Bloomberg, средняя цена за период.

¹ Прогноз.

Стоимость нефти марки Brent и российского рубля по отношению к доллару США



— Brent, долл. США за баррель (левая шкала)

— Курс рубля к доллару США (правая шкала)

Источник: Bloomberg.

В 2021 году центральные банки ряда развивающихся стран начали ужесточение денежно-кредитной политики на фоне опасений относительно роста инфляции. В число этих стран вошла и Россия. После смягчения данной политики в 2020 году, которое вместе с пакетом антикризисных мер правительства способствовало преодолению острой фазы кризиса, ключевая

ставка Банка России на 31 декабря 2021 года увеличилась до 8,5 %. США и Европейский союз продолжили проводить мягкую денежно-кредитную политику в течение года, обсуждая планы по сокращению количественного смягчения и росту ставок на 2022 год. В результате краткосрочные процентные ставки (LIBOR 3М и 6М) оставались на исторических минимумах последних пяти лет.

LIBOR и ключевая ставка Банка России, %

Ставка	2017	2018	2019	2020	2021
LIBOR 3М	1,26	2,31	2,33	0,65	0,16
LIBOR 6М	1,48	2,49	2,32	0,69	0,20
Ключевая ставка Банка России	7,75	7,75	6,25	4,25	8,50

Источники: Bloomberg, Банк России; средняя ставка за период для LIBOR, ставка на конец периода для ключевой ставки Банка России.

Благодаря отмене ряда ограничительных мер, восстановлению деловой активности и росту стоимости ключевых экспортных товаров реальный ВВП Российской Федерации в 2021 году вырос на 4,7 % по сравнению с прошлым годом (первая оценка по данным Росстата).

Инфляция составила 8,4 %, реальные доходы населения увеличились на 3,1 % по сравнению с 2020 годом, при этом реальная заработная плата показала положительную динамику в размере 2,9 %.

Показатели экономики Российской Федерации, % к предыдущему году

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021 ³
ВВП ²	1,8	2,8	2,2	-2,7	4,7
Инфляция (индекс потребительских цен)	2,5	4,3	3,0	4,9	8,4
Безработица	5,1	4,8	4,6	5,9	4,3
Реальная заработная плата	2,9	8,5	4,8	2,5	2,9
Реальные располагаемые денежные доходы	-0,5	0,1	1,0	-3,5	3,1

Источник: Федеральная служба государственной статистики (Росстат).

² Индекс физического объема ВВП.

³ Первая оценка / предварительные данные на январь 2022 года.

РЫНОК АВИАПЕРЕВОЗОК

Мировой рынок пассажирских авиаперевозок

Пандемия COVID-19 оказала беспрецедентное влияние на авиацию в 2020 и 2021 годах. Степень давления на перевозки, операционную деятельность и финансовые результаты превысила влияние всех предыдущих кризисов. Снижение пассажиропотока на уровень начала 2000-х годов потребовало от авиакомпаний реализации масштабных антикризисных программ, а от национальных правительств – оперативных мер по прямой финансовой и косвенной регуляторной поддержке авиакомпаний.

Несмотря на улучшение ситуации в отрасли в 2021 году, благодаря частичному восстановлению национальных внутренних рынков международное сообщение оставалось ограниченным, что не позволило отрасли вернуться к прибыльности. Масштаб общего влияния пандемии и достигнутого прогресса по улучшению результатов в 2021 году отражает статистика IATA по совокупному убытку международной авиации. IATA оценивает совокупный убыток авиакомпаний в 2020–2021 годах в размере 189,5 млрд долл. США, при этом чистый убыток в 2021 году составил 51,8 долл. США, что в 2,7 раза меньше убытка 2020 года. По оценкам IATA, международная отрасль продолжит улучшать показатели и восстанавливаться в 2022 году.

В 2021 году можно выделить следующие ключевые события, которые оказали влияние на показатели перевозок. Это прежде всего начало масштабной вакцинации, распространение новых штаммов, включая дельту и омикрон, постепенное ослабление и систематизация ограничений на международные поездки.

В 2021 году пассажиропоток на регулярных рейсах в мире составил 2,3 млрд пассажиров (в сравнении с 1,8 млрд в 2020 году и 4,5 млрд в 2019 году). Таким образом, пассажиропоток в 2021 году вырос на 26,0 % по сравнению с предыдущим годом, однако остался на 49,9 % ниже, чем в 2019 году.

В связи со снижением количества международных рейсов и, как следствие, средней дальности полетов совокупный пассажирооборот авиакомпаний мира по итогам 2021 года оказался ниже показателей 2019 года на 59,7 %. Таким образом, восстановление пассажиропотока происходит при более медленном восстановлении пассажирооборота. Наиболее пострадали от кризиса перевозки на Ближнем Востоке, где падение пассажирооборота составило 74,5 %. Наименее пострадал регион Северной Америки, где снижение пассажирооборота к 2019 году составило 40,0 %. Провозные емкости в мире в 2021 году частично восстановились, однако по-прежнему сохранялись сложности с планированием емкостного предложения в связи с высокой неопределенностью в поведении потребителей и снижением глубины бронирований. Занятость пассажирских кресел выросла с 65,1 до 67,1 % (в 2019 году загрузка составляла 82,6 %). Восстановление спроса отразилось на динамике доходных ставок, которые выросли на 2,0 % по сравнению с 2020 годом.

По оценкам отраслевого информационного портала CAPA – Centre for Aviation, доля низкобюджетных авиаперевозчиков на мировом рынке в 2021 году составила 32,4 %¹ (в 2020 году – 35,1 %, в 2019 году – 32,9 %).

Международная организация гражданской авиации (ICAO) следующим образом оценивает экономическое влияние пандемии на мировую авиационную отрасль:

«Пандемия COVID-19 – это не только кризис здравоохранения, но и экономический, социальный и гуманитарный кризис. В рамках глобальных усилий по сдерживанию вспышки пандемии и защите здоровья людей правительства во всем мире ввели режимы полной или частичной изоляции, закрыли границы, установили строгие ограничения на поездки и выпустили рекомендации, предостерегающие от поездок без крайней необходимости. Поскольку эти меры привели к беспрецедентному падению спроса на авиаперевозки, авиация стала одним из наиболее пострадавших секторов».



+18,0%
рост пассажирооборота...



227 млрд долл. США
...обеспечил опережающее восстановление выручки авиакомпаний от пассажирских перевозок...



-51,8 млрд долл. США
...что определило сокращение убытка мировой авиационной отрасли в 2,7 раза



2,3 млрд пассажиров
...и пассажиропотока на регулярных рейсах...



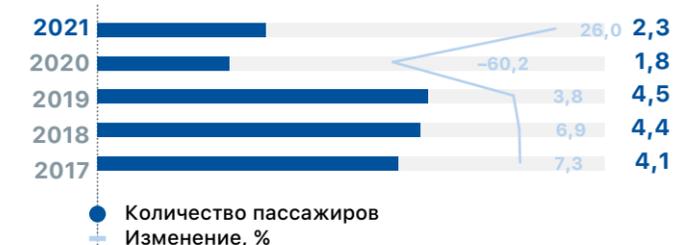
+8,8%
...при меньшем темпе роста затрат...

Доходы отрасли в 2021 году составили 472 млрд долл. США², что на 26,7 % больше и на 43,7 % меньше по сравнению с 2020 и 2019 годами соответственно. Традиционно основную их часть – 48,1 % – составили доходы от пассажирских перевозок, однако их доля сократилась при росте доли грузоперевозок до 37,1 % (в 2020 году аналогичные показатели составили 50,7 и 34,5 %, а в 2019-м – 72,4 и 12,0 %).

Расходы отрасли по мере ее восстановления увеличивались и составили 526 млрд долл. США. Доля расходов на топливо составила 19,0 %, что ниже 23,5 % в 2019 году и объясняется не динамикой цен на керосин, а снижением объема перевозок и, как следствие, доли переменных расходов в структуре затрат при сохранении объема постоянных затрат.

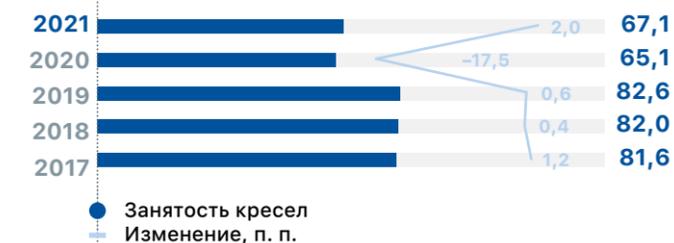
По предварительным оценкам IATA, чистый убыток отрасли составил 51,8 млрд долл. США (по сравнению с убытком 137,7 млрд долл. США в 2020 году). Авиакомпании во всех регионах мира показали чистый убыток. На авиакомпании Европы приходится большая часть убытка мировой отрасли (40,3 %), значительная доля также приходится на компании Азии (21,6 %), Латинской Америки и Северной Америки. Совокупная доля в убытке мировой отрасли авиакомпаний регионов Африки и Ближнего Востока составила 16,7 %.

Пассажиропоток на регулярных рейсах мировой отрасли, млрд человек



Источник: IATA.

Занятость пассажирских кресел по мировой отрасли, %

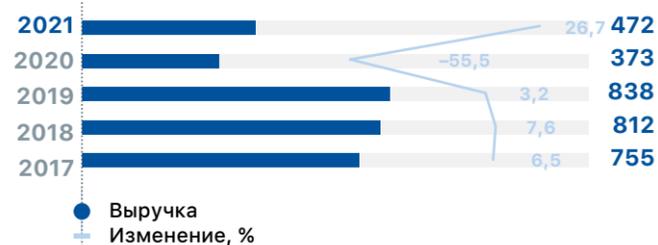


Источник: IATA.

¹ Данные за январь – ноябрь 2021 года.

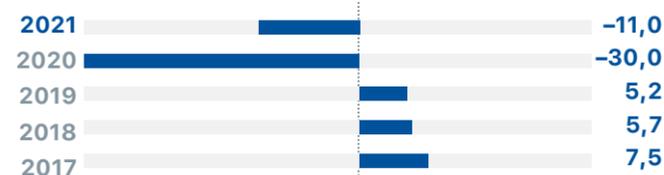
² Данные по финансовым показателям мирового авиационного рынка приведены на основе предварительных оценок IATA.

Выручка мировой отрасли (пассажиры и грузы), млрд долл. США



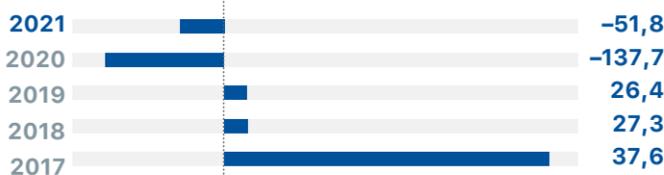
Источник: IATA.

Рентабельность по EBIT мировой отрасли, %



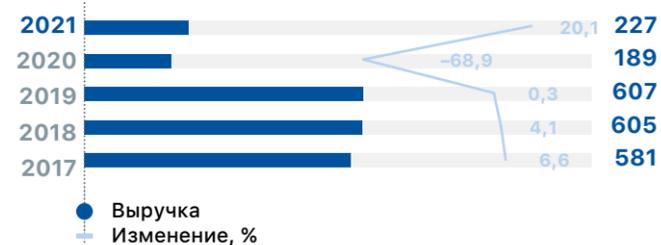
Источник: IATA.

Чистая прибыль (убыток) мировой отрасли, млрд долл. США



Источник: IATA.

Выручка мировой отрасли от пассажирских перевозок, млрд долл. США



Источник: IATA.

Стоимость нефти и авиакеросина, долл. США за баррель



Источник: IATA.

Распределение убытка мировой отрасли по регионам, 2021 год, %



Источник: IATA.

Российский рынок пассажирских авиаперевозок

Объем рынка авиаперевозок России, включая авиаперевозки иностранных авиакомпаний из пунктов России, в 2021 году вырос на 59,8 % по сравнению с прошлым годом и составил 117,1 млн пассажиров. Уровень восстановления объемов перевозок по сравнению с 2019 годом составил 79,5 %.

Российские авиакомпании в течение года увеличили пассажиропоток на 60,3 % и перевезли 111,0 млн пассажиров, что составляет 86,6 % от уровня 2019 года. Пассажирооборот составил 243,3 млрд пкм, увеличившись на 58,5 %. Уровень восстановления пассажирооборота составил 75,3 % от уровня 2019 года, что объясняется снижением среднего плеча рейса на рынке с 2,5 тыс. до 2,2 тыс. км под влиянием

ограничений на международные полеты. Процент занятости кресел российских авиакомпаний вырос на 7,0 п. п. и составил 81,5 %, однако оставался ниже уровня 2019 года – 83,9 %.

Благодаря особенностям внутрироссийского рынка, в частности его емкости, устойчивости в силу значимости авиации как способа передвижения в условиях российских расстояний и меньшего уровня проникновения перелетов по сравнению с другими авиационными рынками, а также благодаря эффекту частичного замещения международных туристических поездок внутрироссийскими данный сегмент поддержал восстановление показателей российских компаний в 2021 году.

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА АВИАПЕРЕВОЗОК В 2021 ГОДУ



Развитие меж- и внутрирегиональных авиаперевозок в России

Под влиянием ограничений на международные перевозки российские компании расширили географию полетов на внутренних линиях, значительно увеличив количество межрегиональных маршрутов.



Программа субсидирования авиаперевозок на социально значимых маршрутах

Продолжена программа региональных субсидий в рамках постановления Правительства Российской Федерации от 25.12.2013 № 1242. В 2021 году перевозки выполнялись по 266 субсидируемым из федерального бюджета маршрутам.



Открытие хаба Группы «Аэрофлот» в Красноярске

«Аэрофлот» предполагает развитие маршрутной сети прямых рейсов минувя Москву с базированием воздушных судов в аэропорту города Красноярска. Планируется развитие российской и международной программы.



Запуск код-шеринга авиакомпаний «Аэрофлот» и «Победа»

Код-шеринг сетевой и низкобюджетной авиакомпаний – новый этап развития российского рынка, обеспечивающий стыкуемость и развитие единой сети в Шереметьево.



Запуск терминала С аэропорта Шереметьево

Открытие нового терминала расширило пропускную способность ведущего аэропорта Москвы, что вместе с внедрением новых технологий в операционную деятельность повысило удобство для пассажиров.



Новый аэропорт города Тобольска

В Тобольске, туристическом центре Тюменской области, открылся аэропорт, способный принимать лайнеры типа Boeing 737-800 и Airbus A321.

На внутренних линиях в 2021 году перевезено 87,5 млн пассажиров, что является абсолютным рекордом внутренних перевозок за 30 лет. В 2020 году на внутренних линиях было перевезено 56,2 млн пассажиров, а в 2019 году – 73,1 млн пассажиров, таким образом, прирост объемов перевозок против указанных периодов составил 55,8 и 19,8 % соответственно. На внутренние перевозки пришлось 78,8 % российского рынка авиаперевозок. Это превышает средние значения 2017–2019 годов, когда на долю внутренних перевозок приходилось 58,5 % пассажиропотока¹. Средняя занятость кресел на внутренних линиях составила 82,8 % – на 8,9 п. п. выше показателя 2020 года (в 2019 году занятость кресел во внутреннем сегменте рынка составила 82,6 %).

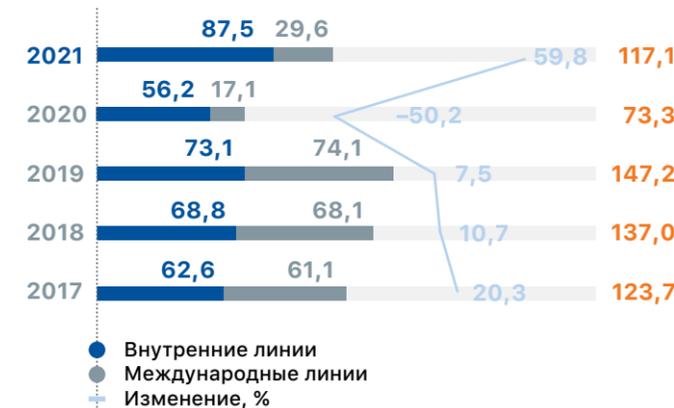
Сегмент международных перевозок показал частичное восстановление: на международных направлениях российские авиакомпании перевезли 23,5 млн пассажиров по сравнению с 13,1 млн и 55,1 млн пассажиров в 2020 и 2019 годах соответственно. Таким образом, рост пассажиропотока составил 79,6 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, при этом уровень восстановления объемов сегмента составил только 42,7 % от показателей 2019 года. Средняя

занятость кресел российских авиаперевозчиков на международных линиях составила 78,8 % – на 2,9 п. п. выше показателя 2020 года (в 2019 году занятость кресел в международном сегменте рынка составила 84,9 %).

Объемы перевозок иностранных авиакомпаний на российском рынке начали восстанавливаться вместе с оживлением международного сегмента в целом. В 2021 году иностранные авиакомпании между пунктами России и зарубежья перевезли 6,1 млн пассажиров, рост пассажиропотока против 2020 года составил 51,0 %, уровень восстановления пассажиропотока от показателей 2019 года составляет 31,8 %. Доля иностранных авиакомпаний на российском рынке снизилась до 5,2 % по сравнению с 5,5 % в 2020 году и 13,0 % годом ранее. Доля иностранных авиакомпаний в международном сегменте в 2021 году составила 20,5 %, что также ниже 23,5 % в 2020 году и 25,7 % в 2019 году.

С учетом перевозок, выполняемых иностранными авиакомпаниями, на международных линиях в 2021 году было перевезено 29,6 млн пассажиров, что на 72,9 % выше результата предыдущего года и на 60,1 % ниже показателя 2019 года.

Пассажиропоток на российском рынке, млн человек



Источники: Транспортная клиринговая палата (ТКП), Росавиация.

Примечание. С учетом иностранных авиакомпаний.

Пассажиропоток российских авиакомпаний, млн человек



Источник: Росавиация.

¹ Рассчитано как соотношение совокупного пассажиропотока на внутренних линиях к общему пассажиропотоку российских авиакомпаний за указанный период.

Пассажирооборот российских авиакомпаний, млрд пкм



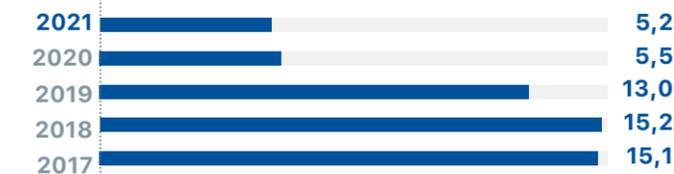
Источник: Росавиация.

Процент занятости пассажирских кресел российских авиакомпаний, %



Источник: Росавиация.

Доля иностранных авиакомпаний на российском рынке, %

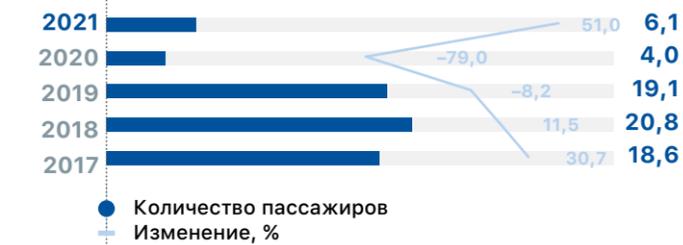


Предельный пассажирооборот российских авиакомпаний, млрд ккм



Источник: Росавиация.

Пассажиропоток иностранных авиакомпаний на российском рынке, млн человек



Динамика пассажиропотока на российском рынке в 2021 году, %



Источники: ТКП, Росавиация.

Примечание. По сравнению с аналогичным периодом 2019 года, с учетом иностранных авиакомпаний.



Конкуренция и положение Группы «Аэрофлот» на рынке пассажирских авиаперевозок

Работающие на российском рынке авиакомпании можно разделить на несколько групп:

- > традиционные сетевые перевозчики, в том числе авиакомпании «Аэрофлот», S7 Airlines, «Уральские авиалинии» и «ЮТэйр»;
- > авиакомпания «Победа» – единственная российская авиакомпания, работающая по классической низкобюджетной модели;
- > авиакомпании, специализирующиеся на чартерных перевозках по популярным туристическим направлениям, в том числе авиакомпании Azur Air, Nordwind Airlines, Red Wings, Royal Flight;
- > региональные авиалинии, в том числе авиакомпании «Аврора», «Нордавиа», «Ямал», «Якутия» и другие;
- > иностранные авиакомпании, выполняющие рейсы на международных линиях, в том числе традиционные сетевые авиакомпании и европейские лоукостеры.

Крупнейшие российские авиакомпании представлены авиационными группами, как работающими по сетевой модели, так и использующими инструменты, характерные для гибридных и низкобюджетных авиакомпаний. В числе десяти крупнейших перевозчиков представлены несколько авиакомпаний, специализирующихся на туристических чартерных перевозках. По итогам 2021 года на долю десяти крупнейших авиакомпаний пришлось 85,6 % общего объема перевозок на российском рынке (в 2020 году – 86,3 %). При этом на долю пяти крупнейших игроков приходится 73,5 % от общего пассажиропотока (в 2020 году – 76,4 %). Эти показатели на 6,6 и 4,1 п. п. выше, чем по итогам 2019 года. Повышение концентрации в отрасли носит локальный характер и связано со снижением активности иностранных авиакомпаний в период пандемии.

Структура российского рынка авиаперевозок по пассажиропотоку в 2021 году, %



Источники: ТКП, Росавиация.

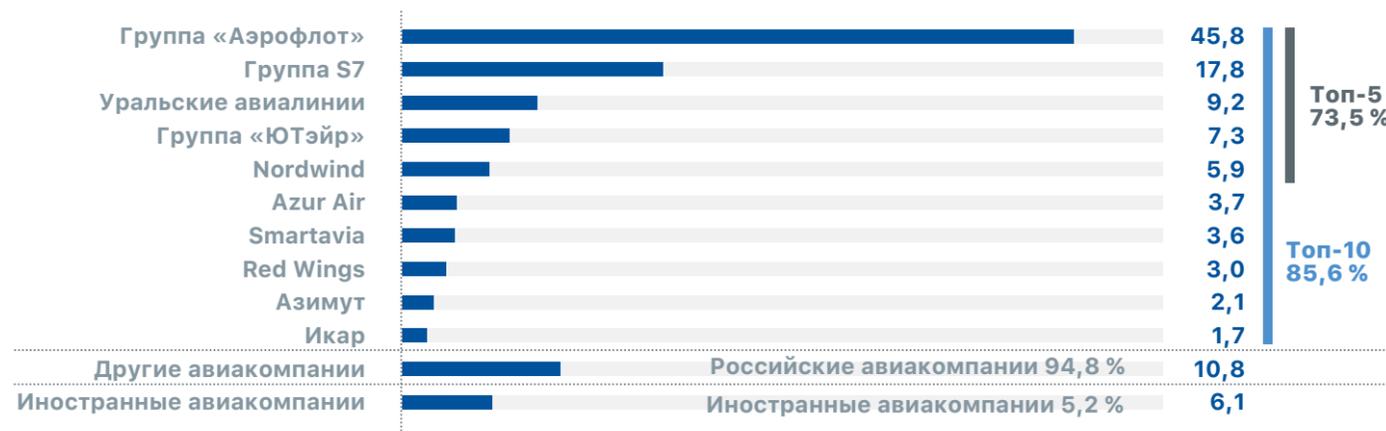
В 2021 году доля Группы «Аэрофлот», которая представлена как сетевыми авиакомпаниями, так и лоукостером, а также чартерным сегментом, составила 39,1 % от общего объема перевозок на российском рынке (в 2020 году – 41,2 %). На «чистом» рынке¹ доля Группы «Аэрофлот» составила 39,0 % (в 2020 году – 40,3 %).

Ближайшие конкуренты Группы «Аэрофлот»: Группа S7 (15,2 %), «Уральские авиалинии» (7,9 %), Группа «ЮТэйр» (6,3 %). Иностранные авиакомпании в целом являются значимым источником конкуренции для Группы «Аэрофлот» на оперируемых ими линиях и в части трансферного пассажиропотока. В 2021 году их доля составляла 5,2 % в целом и 20,5 % в международном сегменте и находилась ниже исторических показателей в связи с указанными выше факторами.

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



Пассажиропоток крупнейших российских авиакомпаний в 2021 году, млн человек



Источники: ТКП, Росавиация.

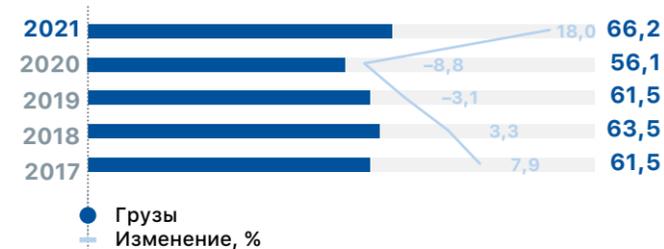
Доля Группы «Аэрофлот» на российском рынке по пассажиропотоку (с учетом иностранных компаний), %

	В общем пассажиропотоке авиакомпаний					На «чистом» рынке				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Международные линии	36,9	36,3	36,6	35,0	28,7	31,7	31,2	31,5	30,7	28,1
Внутренние линии	44,1	45,0	46,0	43,0	42,7	44,1	45,0	46,0	43,0	42,7
Всего	40,5	40,7	41,3	41,2	39,1	38,2	38,4	39,0	40,3	39,0

Рынок грузовых авиаперевозок и позиции Группы «Аэрофлот»

Объем мирового рынка грузовых воздушных перевозок в 2021 году IATA оценивает в 66,2 млн тонн (рост к 2019 году – на 7,6 %, к 2020 году – на 18,0 %). Доходы отрасли от грузовых перевозок выросли по сравнению с прошлым годом на 35,9 % и составили 175 млрд долл. США, что связано с положительной

Объем грузовых авиаперевозок на мировом рынке, млн тонн



Источник: IATA.

Доля российских авиакомпаний в мировых грузоперевозках составила около 2,2 %. Они перевезли 1,5 млн тонн грузов, что на 25,8 % больше, чем в 2020 году, и на 28,7 % больше, чем в 2019 году. С учетом иностранных компаний, которые занимают 7,5 % российского рынка грузовых перевозок и выполняют международные рейсы, объем российского рынка составил 1,6 млн тонн, что на 27,2 % больше, чем годом ранее. Как международный сегмент российского рынка грузоперевозок, на который приходится 75,4 %, так и внутренний показали в 2021 году рост, что связано

Структура российского рынка грузовых авиаперевозок, 2021 год, %



Источники: ТКП, Росавиация.

динамикой доходных ставок в грузовом сегменте на фоне повышенного спроса на перевозки грузов из-за негативного влияния пандемии на глобальные цепочки поставок. В отрасли наблюдается восстановительный рост, стимулируемый отложенным спросом в период пандемии.

Объем грузовых авиаперевозок на российском рынке, тыс. тонн



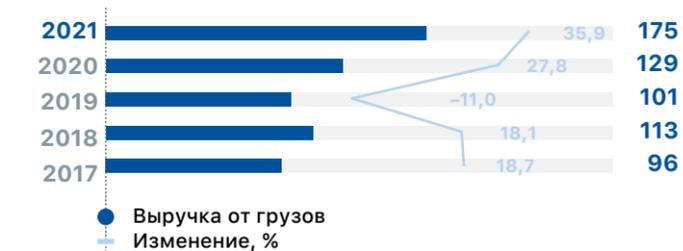
Источники: ТКП, Росавиация.

Примечание. С учетом иностранных авиакомпаний.

с сохранением спроса на транспортировку грузов и активизацией работы авиакомпаний в данном направлении на фоне падения пассажирских перевозок.

По итогам 2021 года Группа «Аэрофлот» занимает второе место с долей 18,7 % (в 2020 году – 19,2 %).

Выручка мировой отрасли от грузовых авиаперевозок, млрд долл. США



Источник: IATA.

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.
- **Цель устойчивого развития Группы «Аэрофлот»** – обеспечивать транспортную связанность регионов и городов России, мобильность населения и доступность авиаперевозок на основе экологически эффективных операций Компании.

Стратегия развития¹

Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2028 года (далее – Стратегия), действовавшая в отчетном периоде, принята Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в июле 2020 года². Стратегия заменила утвержденную в 2018 году Стратегию развития до 2023 года и, несмотря на свой трансформационный характер для Группы «Аэрофлот», а также целый ряд новых положений, лежащих в ее основе, по своей сути является продолжением предыдущей версии Стратегии.

Ключевые направления развития Группы «Аэрофлот» и целевые операционно-финансовые показатели эффективности определены в Стратегии. На ее основе в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации разработана и ежегодно актуализируется Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот»

(далее – Долгосрочная программа развития), в которую включены мероприятия, цели и ключевые показатели эффективности менеджмента.

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

В марте 2022 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» поручил актуализировать Стратегию с учетом текущих рыночных условий и развития Группы по итогам 2021 года. Результатом актуализации будут уточнение целей и ряда положений Стратегии и адаптация Стратегии к изменениям внешней и внутренней среды.

Цели Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2028 года по состоянию на 31 декабря 2021 года



Лидирующие позиции в основных сегментах рынка и усиление специализации авиакомпаний Группы «Аэрофлот»

Авиакомпания «Аэрофлот» – глобальный перевозчик премиум-класса, ориентированный на высокодоходные среднемагистральные рейсы из Москвы и дальнемагистральные рейсы, развивающий трансфер.

Авиакомпания «Победа» – эффективный лоукостер, работающий на среднемагистральных внутренних и международных маршрутах.

Авиакомпания «Россия» – перевозки на внутреннем рынке на самолетах отечественного производства, перевозки по социально значимым маршрутам, развитие маршрутной сети минувя Москву

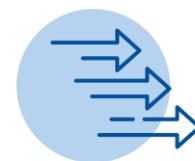


Значительное увеличение масштаба Группы «Аэрофлот»

Перевозка 130 млн пассажиров к 2028 году на уровне Группы «Аэрофлот», в том числе:

- > авиакомпания «Победа»: 55–65 млн;
- > авиакомпания «Аэрофлот»: 35–40 млн;
- > авиакомпания «Россия»: 20–30 млн.

Рост объемов операций и повышение роли авиакомпании «Победа» в Группе «Аэрофлот» позволят повысить доступность рейсов для широкого сегмента клиентов за счет снижения средней цены (без учета инфляции) на билеты класса эконом на внутренних маршрутах на 30 %



Повышение эффективности за счет распределения парка и сети в соответствии с сегментацией спроса

Эффективная эксплуатация парка:

- > при повышении стандартизации флота авиакомпаний Группы;
- > при перераспределении маршрутов внутри Группы в соответствии с ценностным предложением авиакомпаний



Продолжение развития хаба в аэропорту Шереметьево и интеграция сетей трех авиакомпаний Группы

Удобный и комфортный хаб для полетов по России и миру при тесной кооперации компаний Группы «Аэрофлот» с помощью код-шеринга, а также для развития международного транзитного трафика по мере его восстановления



Создание региональных баз

Усиление потенциала роста Группы за счет создания региональных баз для развития внутренних перевозок, а также международного хаба в Красноярске

Рост доступности авиаперевозок, повышение мобильности

Более низкие цены на авиабилеты

Новые мировые лидеры – «Аэрофлот» и «Победа»

¹ Стратегия развития, представленная в годовом отчете, является актуальной на отчетную дату и действующей утвержденной версией документа, однако не учитывает влияние внешних факторов, возникших после окончания отчетного периода.

² Протокол от 16 июля 2020 года № 19.

Приоритетные направления деятельности Группы «Аэрофлот»



Усиление специализации авиакомпаний в рамках мультибрендового предложения



Развитие лоукост-перевозок, обеспечивающее повышение доступности перелетов



Развитие премиального продукта



Эффективная эксплуатация парка воздушных судов



Развитие хаба в аэропорту Шереметьево и единой сети трех авиакомпаний Группы



Развитие региональных баз для повышения связанности регионов



Экологическая эффективность и снижение нагрузки на окружающую среду



Внедрение новых технологий и цифровизация



Повышение эффективности и контроль над расходами



ТРАНСФОРМАЦИЯ АВИАКОМПАНИЙ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

На пути к стратегическим целям Группа «Аэрофлот» проводит масштабную реорганизацию операционной деятельности, маршрутной сети и флота. Авиакомпания «Аэрофлот» фокусируется на дальнемагистральной сети и высокодоходных направлениях из Москвы,

авиакомпания «Победа» – на направлениях массового спроса, авиакомпания «Россия» развивает социальные перевозки и межрегиональную сеть, эксплуатируя самолеты отечественного производства.

Целевое распределение маршрутов в Группе «Аэрофлот»

			
Среднемагистральные направления	<p>ВЫСОКОДОХОДНЫЕ ИЗ МОСКВЫ</p> <p>Направления и частоты со спросом на премиальный продукт</p> <p>✓ Среднемагистральные воздушные суда</p>	<p>НАПРАВЛЕНИЯ МАССОВОГО СПРОСА</p> <p>Вся Россия и международные линии</p> <p>✓ Среднемагистральные воздушные суда</p>	<p>ПЕРЕВОЗКИ МИНУЯ МОСКВУ + социальные рейсы</p> <ul style="list-style-type: none"> > Новые региональные базы > Фидерный поток на рейсы «Аэрофлота» в Москву > Туристические направления <p>✓ Среднемагистральные воздушные суда</p> <p>Воздушные суда отечественного производства</p>
Дальнемагистральные направления	<p>Все направления</p> <p>✓ Дальнемагистральные воздушные суда</p>	<p>Отсутствуют</p> <p>–</p>	<p>Обеспечение доступных перевозок</p> <p>✓ Дальнемагистральные воздушные суда</p>



АВИАКОМПАНИЯ «АЭРОФЛОТ»

В результате реализации Стратегии авиакомпания «Аэрофлот» трансформируется с фокусом на повышении премиальности сервиса и эффективности операционной и финансовой деятельности в сегменте.

Фокус на высокодоходных направлениях с устойчивым спросом на премиальный продукт и перераспределение направлений между авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» позволят повысить концентрацию ресурсов и операций в соответствующем им сегменте и таким образом улучшить ценностное предложение для пассажира. Трансформация сети Компании и стандартизация флота внесут вклад в финансовую эффективность и качество продукта.

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

- Усиление «Аэрофлота» в качестве премиального перевозчика международного уровня
- Обеспечение высокого качества сервиса
- Оптимизация маршрутной сети с учетом характеристик спроса

«Аэрофлот»: до и после

	2019 ¹	2028
Уровень сервиса	Ведущая авиакомпания России с рейтингом «четыре звезды» Skytrax	→ Глобальный лидер премиум-класса с продуктом на уровне «пять звезд» Skytrax
Маршрутная сеть	Сеть из различных дальне- и среднемагистральных внутренних и международных направлений	→ Маршрутная сеть дальнемагистральных и высокодоходных среднемагистральных рейсов со спросом на премиальный продукт
Парк	Парк с несколькими типами узко- и широкофюзеляжных воздушных судов (Boeing, Airbus, SSJ)	→ Развитие парка на основе современных моделей Airbus A350 и семейства A320neo
Пассажиропоток	37 млн человек	→ 35–40 млн человек

РАЗВИТИЕ МАРШРУТНОЙ СЕТИ

ДАЛЬНЕМАГИСТРАЛЬНАЯ СЕТЬ:
РАЗВИТИЕ

- > Развитие существующих линий
- > Запуск новых линий со спросом на премиальный продукт

СРЕДНЕМАГИСТРАЛЬНАЯ СЕТЬ:
ТРАНСФОРМАЦИЯ

- > Передача низкорентабельных рейсов авиакомпании «Победа»
- > Передача направлений и рейсов, обслуживаемых региональным флотом, авиакомпании «Россия»
- > Фокус на рейсах с высоким спросом на премиальный продукт и линиях с высокой дальностью



2028

¹ 2019 год – это базовый год для разработки Стратегии. Данные по пассажиропотоку за 2021 год нерепрезентативны для сравнительного анализа в связи с влиянием пандемии.

АВИАКОМПАНИЯ «РОССИЯ»

В результате реализации Стратегии авиакомпания «Россия» (в части регулярного сегмента) усилит свою региональную специализацию, став крупнейшим перевозчиком на маршрутах минуя Москву. Также будет оптимизирована структура флота, в результате которой авиакомпания «Россия» станет ведущим эксплуатантом отечественной техники.

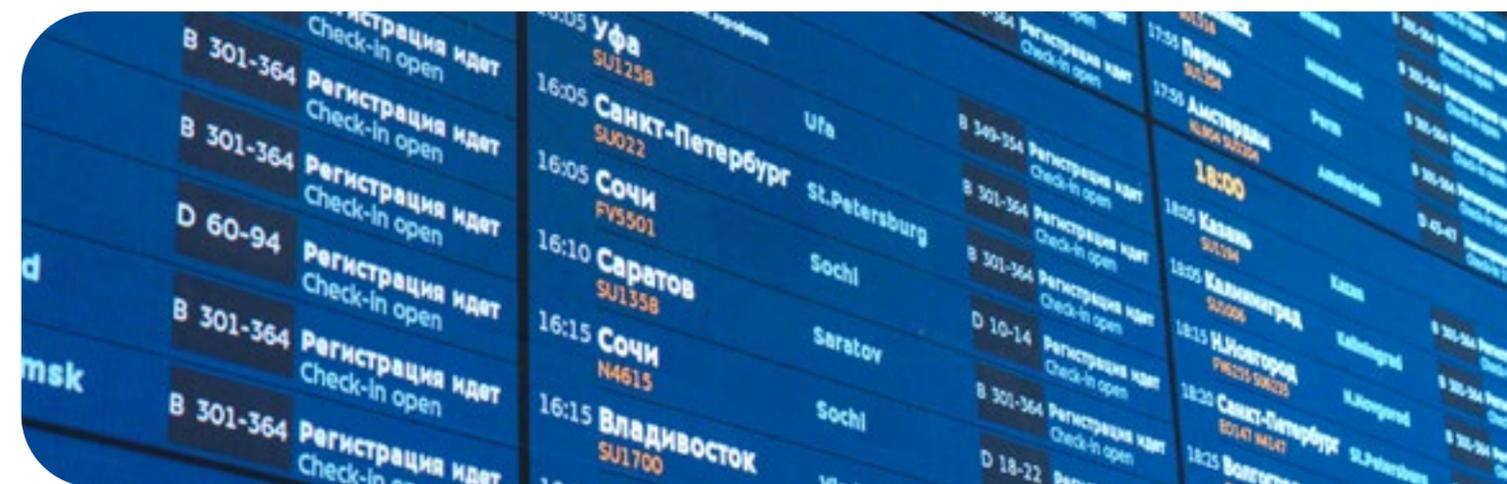
КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

- Развитие маршрутной сети минуя Москву
- Создание центра компетенций по развитию отечественной авиатехники
- Социальная миссия
- Обеспечение фидерного пассажиропотока на рейсы Группы «Аэрофлот» в Москву

Авиакомпания «Россия»: до и после

	2019 ¹	2028
Бизнес-модель и маршрутная сеть	Компания, объединяющая бизнес-сегменты: регулярные перевозки из Санкт-Петербурга, Москвы (социально значимые рейсы)	→ Крупнейший перевозчик в России на маршрутах минуя Москву (новые региональные базы), выполняющий в том числе и социальную функцию
Парк	Парк с несколькими типами узко- и широкофюзеляжных воздушных судов (Boeing, Airbus)	→ Парк состоит в основном из отечественной техники
Пассажиропоток	12 млн человек	→ 20–30 млн человек

Примечание. Решение о развитии чартерного сегмента будет рассматриваться отдельно в период реализации Стратегии.



АВИАКОМПАНИЯ «ПОБЕДА»

Авиакомпания «Победа» является наиболее эффективным активом Группы «Аэрофлот» благодаря рекордной утилизации флота, высокой занятости кресел, финансовой и экологической эффективности. Авиакомпания активно масштабирует свои операции за счет высокой эффективности бизнес-модели, а также потенциала

экономически эффективного стимулирования спроса на рынке авиaperевозок. Эти факторы определяют ставку Группы «Аэрофлот» на ускоренное развитие авиакомпании «Победа», которая в перспективе станет крупнейшим перевозчиком Группы.

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ АВИАКОМПАНИИ «ПОБЕДА»

1 ЭФФЕКТИВНЫЙ ФЛОТ

Монокласс, высокая кресельная емкость

189 кресел

3 ЭФФЕКТИВНЫЕ ОПЕРАЦИИ

25 мин.

рекордное время разворота воздушного судна на российском рынке

5 ВЫСОКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

7 113 пассажиров

на одного сотрудника

7 НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ¹

CASK

~2,3 руб.

¹ На основании управленческих данных за 2021 год с учетом стандарта МСФО (IFRS) 16 «Аренда».

2 СТИМУЛИРОВАНИЕ РЫНКА

12 %

клиентов до появления авиакомпании «Победа» пользовались только наземным транспортом

4 РЕКОРДНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ НАЛЕТА НА BOEING 737-800 NG

≥ 14 ч.

в высокий сезон III квартала

6 ВЫСОКАЯ ВОСТРЕБОВАННОСТЬ

Занятость кресел в 2021 году

~94 %

в пиковые месяцы летнего сезона – до 96 %

8 ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

61,2 г CO₂

на пассажиро-километр

Примечание. Операционные и финансовые показатели (утилизация, занятость кресел, производительность труда, CASK) приведены за 2021 год.



Компания продолжает развивать свою маршрутную сеть, открывая новые направления. Начало полетов из аэропорта Шереметьево позволяет интегрировать авиакомпанию «Победа» в маршрутную сеть Группы «Аэрофлот» в рамках соглашения код-шеринга, а также осуществить передачу ряда непремиальных направлений и частот, которые лоукостер может обслуживать более эффективно и стимулировать дополнительный пассажиропоток, улучшая суммарный результат эксплуатации линий на уровне Группы. Пассажиры, в свою очередь, получают повышение доступности перевозок и снижение цен на билеты.

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

- Стимулирование рынка авиaperевозок на внутренних и международных линиях
- Обеспечение высокой мобильности населения
- Повышение ценовой доступности перевозок

Авиакомпания «Победа»: до и после

	2019 ²	2028
Рыночные позиции	Одна из крупнейших компаний России, крупнейший лоукостер в стране	→ Лидер среди российских авиакомпаний, входит в топ-10 лоукостеров в мире
Маршрутная сеть	Независимая сеть из внутренних и международных направлений	→ Значительный рост сети, открытие новых направлений, а также направлений в рамках перераспределения частот внутри Группы «Аэрофлот» при внутригрупповой кооперации. Интеграция в сеть Группы в аэропорту Шереметьево
Парк	Узкофюзеляжные воздушные суда Boeing с моноклассом	→ Дальнейшее развитие парка за счет более вместительных воздушных судов с моноклассом
Пассажиропоток	10 млн человек	→ 55–65 млн человек

² 2019 год – это базовый год для разработки Стратегии. Данные по пассажиропотоку за 2021 год нерепрезентативны для сравнительного анализа в связи с влиянием пандемии.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В 2021 ГОДУ

Динамика развития Группы «Аэрофлот» в 2021 году в значительной мере была обусловлена продолжающимся влиянием пандемии COVID-19. Восстановление показателей пассажиропотока и спроса после резкого сокращения в 2020 году потребовало существенного фокуса на оперативном управлении деятельностью компаний, входящих в Группу, и продолжения реализации антикризисных мер. Однако наряду с решением операционных вопросов в 2021 году также были проведены важные мероприятия в рамках Стратегии Группы, направленные на достижение долгосрочных целей.

Значительное увеличение масштаба Группы «Аэрофлот»

В 2021 году происходило восстановление бизнеса авиакомпаний Группы после давления на спрос в 2020 году, вызванного распространением COVID-19.

Динамика пассажиропотока компаний Группы:

победа ●●●

14,4
млн пассажиров
(+58,8 % год к году)

АЭРОФЛОТ
Российские авиалинии

21,4
млн пассажиров
(+47,1 % год к году)

РОССИЯ

10,0
млн пассажиров
(+74,5 % год к году)

Создание региональных баз

Запущен хаб в Красноярске



Повышение эффективности за счет распределения парка и сети в соответствии с сегментацией спроса

Передача воздушных судов между авиакомпаниями Группы и развитие флота:

- > в авиакомпанию «Победа» передано 10 воздушных судов Boeing 737 из авиакомпании «Аэрофлот»;
- > в авиакомпанию «Россия» поступило 56 воздушных судов SSJ100 (включая 41 ВС, переданное из авиакомпании «Аэрофлот», и 15 ВС, поставленных от производителя).

Началась поэтапная передача частот «Аэрофлота» авиакомпаниям «Победа» и «Россия».

РОССИЯ

полеты по **31**
направлению
из Шереметьево
в 2021 году

победа ●●●

полеты по **19**
направлениям
из Шереметьево
в 2021 году

Лидирующие позиции в основных сегментах рынка и усиление специализации авиакомпаний Группы «Аэрофлот»

Компании Группы сохранили лидерские позиции в сегментах присутствия на рынке авиаперевозок, усилили специализацию за счет трансформации маршрутных сетей и флота.

События, поддерживавшие реализацию Стратегии в 2021 году



Флот «Аэрофлота» пополнился воздушными судами нового поколения Airbus A320neo и A321neo. Самолеты этого семейства воздушных судов отличаются повышенной топливной эффективностью и экологичностью, а также высоким уровнем комфорта для пассажиров за счет самого широкого и просторного салона среди узкофюзеляжных лайнеров.



Первый Boeing 777 «Аэрофлота» получил обновленный пассажирский салон в рамках развития премиального продукта и его стандартизации на широкофюзеляжном парке воздушных судов авиакомпании.



Международные рейсы «Аэрофлота» переведены в новый терминал аэропорта Шереметьево (терминал С).



РАЗВИТИЕ ХАБОВ

В 2021 году продолжилось активное развитие хабов Группы «Аэрофлот».

ШЕРЕМЕТЬЕВО

победа

В рамках реализации Стратегии авиакомпания «Победа» начала полеты из аэропорта Шереметьево, запустив 19 маршрутов, ряд из которых были новыми для крупнейшей воздушной гавани России.

Для углубления сотрудничества между авиакомпаниями Группы 11 маршрутов, обслуживаемых из аэропорта Шереметьево, были включены в программу код-шеринга с авиакомпанией «Аэрофлот». Код-шеринг повышает удобство для пассажиров, позволяя осуществлять сквозное бронирование перевозки на рейсы разных авиакомпаний, и увеличивает транзитный потенциал маршрутных сетей перевозчиков.

Запуск полетов лоукостера из основного аэропорта базирования «Аэрофлота» позволит нарастить пассажиропоток, укрепив позиции Группы в крупнейшей воздушной гавани Российской Федерации.



«Аэрофлот» перевел международные рейсы, обслуживаемые в аэропорту Шереметьево, в терминал С, который входит в состав северного терминального комплекса и был введен в коммерческую эксплуатацию в 2020 году.

Терминал С является новейшим терминалом аэропорта Шереметьево, оборудован по самым высоким мировым стандартам и объединен с терминалом В, который обслуживает внутренние рейсы «Аэрофлота».

Единое пространство северного терминального комплекса позволяет пассажирам пользоваться сервисными и техническими возможностями сразу двух терминалов, а трансферным пассажирам – за минимальное время перемещаться между терминалами через транзитную зону, что повышает эффективность стыковок и обеспечивает более высокий уровень комфорта.

КРАСНОЯРСК



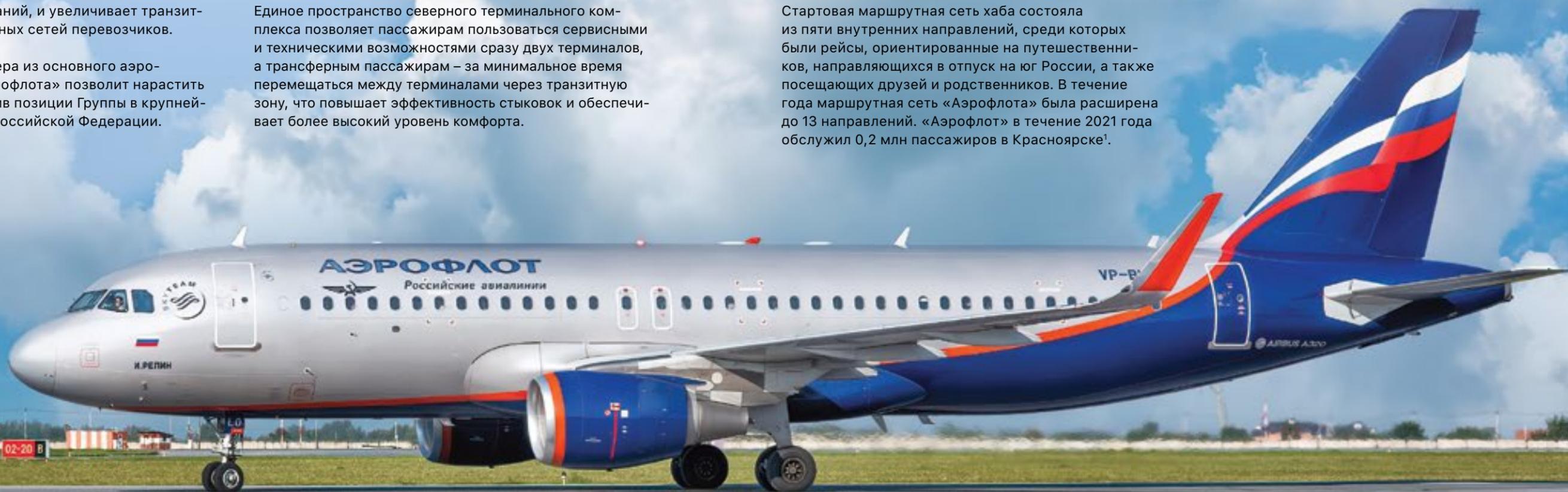
В 2021 году начал работу второй хаб авиакомпании «Аэрофлот» в Красноярске. Согласно Стратегии, открытие хаба планировалось в 2020 году, однако было перенесено в связи с началом пандемии COVID-19.

Красноярск – один из крупнейших городов Сибири и стратегический пункт для «Аэрофлота», обладающий не только потенциалом для развития прямых перевозок на внутреннем и международном рынках, но также и высоким транзитным потенциалом.

Стартовая маршрутная сеть хаба состояла из пяти внутренних направлений, среди которых были рейсы, ориентированные на путешественников, направляющихся в отпуск на юг России, а также посещающих друзей и родственников. В течение года маршрутная сеть «Аэрофлота» была расширена до 13 направлений. «Аэрофлот» в течение 2021 года обслужил 0,2 млн пассажиров в Красноярске¹.

Открытие второго хаба позволит нарастить пассажиропоток и улучшить синергию маршрутной сети «Аэрофлота», а также повысить мобильность населения региона, обеспечив как прямые связи с городами России и зарубежными пунктами, так и транзитные перевозки.

 [Дополнительная информация о развитии хабов и базовых аэропортов Группы – в разделе «Маршрутная сеть».](#)



¹ Исключая линии Москва – Красноярск и Санкт-Петербург – Красноярск.

ВЛИЯНИЕ РИСКОВ НА СТРАТЕГИЮ

ОСНОВНЫЕ РИСКИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТРАТЕГИЮ



Стратегия включает действия для минимизации ключевых рисков.

Подробнее о рисках – в разделе «Управление рисками».

Группой «Аэрофлот» реализуются мероприятия, цель которых – минимизировать уровень рисков, связанных со Стратегией. Стратегия определяет как основные направления долгосрочного развития, реализуемые в рамках мультибрендовой платформы (предусматривающей развитие в разных сегментах рынка и обеспечивающей необходимый уровень диверсификации рисков и устойчивость существующей бизнес-модели), так и оперативную реакцию на изменения во внешней среде с учетом текущей макроэкономической и геополитической ситуации и предусматривает при необходимости корректировку темпов роста, изменение структуры пассажиропотоков, доходности перевозок, оптимизацию использования флота. С учетом оценки и актуализации ключевых рисков реализации Стратегии принимаются необходимые решения, реализуются планы и мероприятия по оптимизации операционной деятельности, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов.

СТРАТЕГИЯ И ПАНДЕМИЯ COVID-19

Влияние пандемии COVID-19 на Стратегию можно рассматривать как реализацию целой группы различных рисков: падение объемов перевозок на глобальном рынке, падение перевозок на внутреннем рынке России, прекращение международного сообщения, финансовые проблемы всей глобальной авиационной

отрасли. На горизонте планирования, рассматриваемого в Стратегии, влияние данного фактора оценивается как среднесрочное.

ОСНОВНЫЕ ПРОГРАММЫ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ СТРАТЕГИЮ

Инвестиционная программа на 2021 год утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 17 декабря 2020 года. Основные направления программы предусматривали как традиционные инвестиции в основные фонды, капитальное строительство и программное обеспечение, так и реализацию новых проектов развития.

Однако, принимая во внимание ощутимое влияние негативных факторов кризиса 2020 года и неясность выхода из сложившейся финансовой ситуации в 2021 году, были приняты антикризисные меры по оптимизации расходов. Решением Правления ПАО «Аэрофлот» от 29 марта 2021 года реализация большинства проектов была приостановлена до начала стабильного восстановления международного авиасообщения.

Основные инвестиционные вложения 2021 года были направлены на критично важные проекты, имеющие непосредственное отношение к обеспечению производственной деятельности и выполнению авиаперевозок, а также связанные с организацией бесперебойной

работы сотрудников в условиях комбинированного режима работы. Кроме того, были обеспечены следующие направления инвестиций:

- > строительство новых объектов: введены в эксплуатацию тренажерный комплекс для подготовки летного состава и бортпроводников и ангар для технического обслуживания воздушных судов Boeing 777;
- > модернизация воздушных судов: проведены работы по реконфигурации десяти воздушных судов Boeing 737-800, передаваемых в авиакомпанию «Победа», и оптимизации компоновки трех Boeing 777-300;
- > развитие ИТ-систем: поддержание существующих информационных систем и продолжение автоматизации бизнес-процессов.

В результате основная доля инвестиций была сконцентрирована только на приоритетных проектах, в том числе на инвестициях в рамках обновленной Стратегии.

Оптимизационные инициативы

Для оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности в 2021 году продолжил работу оперативный штаб. Основным фокусом работы штаба являлась минимизация негативных последствий пандемии COVID-19. Кроме того, в рамках работы штаба были разработаны дополнительные меры по повышению эффективности деятельности в долго- и среднесрочной перспективе. В условиях неполного восстановления пассажиропотока на международных направлениях в 2021 году реализация мероприятий по решению оперативного штаба позволила сократить ряд постоянных расходов и внесла положительный вклад в поддержание финансовой устойчивости.

В результате работы оперативного штаба удалось снизить как денежные выплаты за счет получения отсрочек и переносов платежей для обеспечения ликвидности Компании, так и получить фактическую экономию за счет согласования и получения скидок от поставщиков ключевых товаров и услуг. Основные направления, по которым была проведена работа:

- > перенос поставок воздушных судов и реструктуризация лизинговых платежей;
- > получение скидок и отсрочек по оплате ключевых услуг;

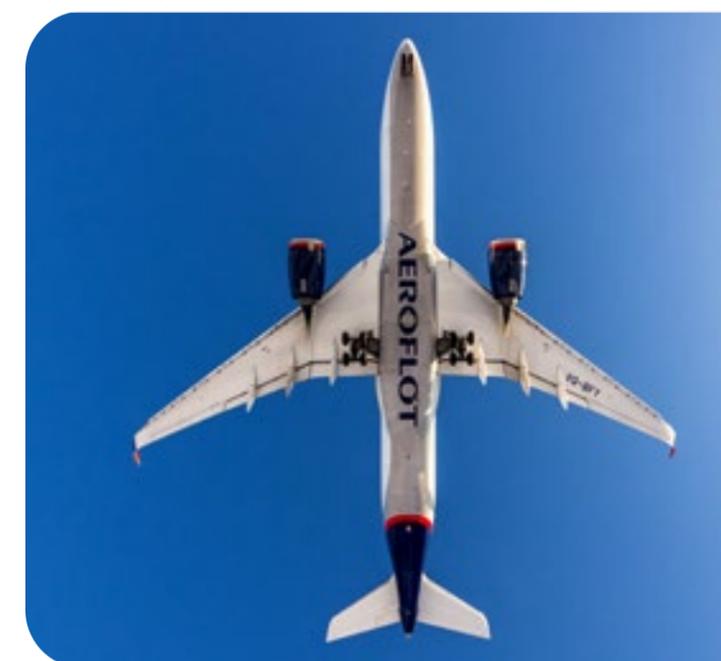
- > оптимизация программы технического обслуживания и ремонта за счет выполнения некоторых программ ремонта собственными техническими подразделениями Группы «Аэрофлот», увеличение доли поставок альтернативных запасных частей для ремонта интерьера пассажирской кабины, выпускаемых на территории Российской Федерации, и снижение доли импорта.

Прочие инициативы, направленные на повышение эффективности операций, включали в себя: сохранение консервативного подхода к использованию бюджетов подразделений, в том числе маркетингового бюджета, ограничение расходов, не связанных с обеспечением авиаперевозок и сопутствующих услуг Компании, активное развитие дополнительных доходов и внедрение новых сервисов, повышающих удобство пассажиров.

Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» разработана в полном соответствии с требованиями нормативно-методических документов федеральных органов исполнительной власти и утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 31 мая 2021 года.

Программа охватывает основные направления и мероприятия инновационной деятельности Группы «Аэрофлот», а также основные показатели эффективности инновационной деятельности до 2025 года.

Подробнее о Программе инновационного развития Группы «Аэрофлот» – в разделе «Информационные технологии и инновации».



МУЛЬТИБРЕНДОВАЯ ПЛАТФОРМА

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 собственных и партнерских маршрутов с широкой географией полетов, доступ в сеть маршрутов партнеров по альянсу SkyTeam, удобное расписание, удобные стыковки для трансферных пассажиров и молодой парк самолетов.

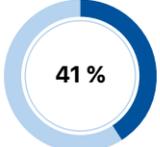
Авиакомпания «Победа» нацелена на сегмент бюджетных перевозок как на российских направлениях, так и на международных. Компания вносит значительный

вклад в обеспечение мобильности населения за счет доступных тарифов. На ряде направлений из аэропорта Шереметьево компания работает совместно с «Аэрофлотом» по договору код-шеринга, что обеспечивает стыкуемость сетей авиакомпаний и дополнительный пассажиропоток.

Авиакомпания «Россия» объединяет три ключевых направления деятельности: регулярные перевозки из Санкт-Петербурга, регулярные перевозки из Москвы, туристические (чартерные) перевозки. Регулярная сеть авиакомпаний 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.



Бизнес-профили авиакомпаний Группы «Аэрофлот»

	 АЭРОФЛОТ Российские авиалинии	 победа	 РОССИЯ
	ПРЕМИАЛЬНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ	БЮДЖЕТНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ	РЕГИОНАЛЬНЫЕ, СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ И ЧАРТЕРНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ
 Позиционирование			
 Тип перевозки	Регулярные	Регулярные	Регулярные и чартерные
 Бизнес-модель	<ul style="list-style-type: none"> > Хабовая модель > Высокая частота собственных и партнерских рейсов > Высокий уровень сервиса 	<ul style="list-style-type: none"> > Высокая эффективность использования ресурсов и максимизация налета > Основа пассажиропотока – прямые пассажиры > Стыкуемость с рейсами «Аэрофлота» в Шереметьево 	<ul style="list-style-type: none"> > Перевозки из Санкт-Петербурга и Москвы (стыкуемость с сетью «Аэрофлота») > Социальные перевозки > Чартерные перевозки в партнерстве с туристическим оператором
 Парк воздушных судов	<ul style="list-style-type: none"> > Узкофюзеляжные > Широкофюзеляжные 	> Узкофюзеляжные	<ul style="list-style-type: none"> > Узкофюзеляжные > Широкофюзеляжные
 Аэропорт базирования	<ul style="list-style-type: none"> > Москва (Шереметьево) > Красноярск > Санкт-Петербург (Пулково) 	<ul style="list-style-type: none"> > Москва (Внуково, Шереметьево) > Региональные аэропорты 	<ul style="list-style-type: none"> > Москва (Шереметьево) > Санкт-Петербург (Пулково)
 Классы обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> > Экономический > Комфорт (премиум-эконом) > Бизнес 	> Экономический монокласс	<ul style="list-style-type: none"> > Экономический > Бизнес
 Целевая аудитория	<ul style="list-style-type: none"> > Деловые пассажиры > Посещение друзей/родственников > Туризм 	<ul style="list-style-type: none"> > Туризм > Посещение друзей/родственников 	<ul style="list-style-type: none"> > Посещение друзей/родственников > Туризм, включая «пакетные туры» > Деловые пассажиры
 Средняя дальность полетов ¹	<ul style="list-style-type: none"> > Вся сеть: 2,7 тыс. км > Россия: 1,9 тыс. км > Зарубежье: 3,5 тыс. км 	<ul style="list-style-type: none"> > Вся сеть: 1,8 тыс. км > Россия: 2,2 тыс. км > Зарубежье: 1,7 тыс. км 	<ul style="list-style-type: none"> > Вся сеть: 2,8 тыс. км > Россия: 2,4 тыс. км > Зарубежье: 3,4 тыс. км
 Доля международных перевозок в пассажиропотоке ¹	 52 %	 23 %	 41 %

¹ До пандемии COVID-19, рассчитано на основе суммарных показателей пассажиропотока и пассажирооборота за 2018–2019 годы.

Бизнес-модель

ЦЕЛЬ

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

МИССИЯ

Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит, быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии. Мы даем нашим клиентам возможность выбора благодаря обширной маршрутной сети и различным авиаперевозчикам Группы – от лоукостера до авиакомпании премиального уровня.

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Развитие мировой и российской экономики

Глобальные и локальные тренды рынка авиаперевозок

Рынок товаров: нефть

Финансовые рынки: процентные ставки и валютный курс

Отраслевая и межотраслевая конкуренция

Регулирование отрасли

КАПИТАЛ И РЕСУРСЫ

Финансовый

Заемные средства и лизинг
Собственные средства

Производственный

Флот:
356 воздушных судов (100 % в аренде)
Права, назначения, слоты в аэропортах

Прочие активы:
▶ «Аэромар» (питание);
▶ «А-Техникс» (техническое обслуживание);
▶ тренажерный комплекс;
▶ медицинский центр;
▶ отель в аэропорту

Интеллектуальный

ИТ-системы и патенты
100 % бизнес-процессов автоматизировано

Человеческий

36,1 тыс. сотрудников – ведущий работодатель отрасли
Высокий уровень компетенции среди основных категорий персонала

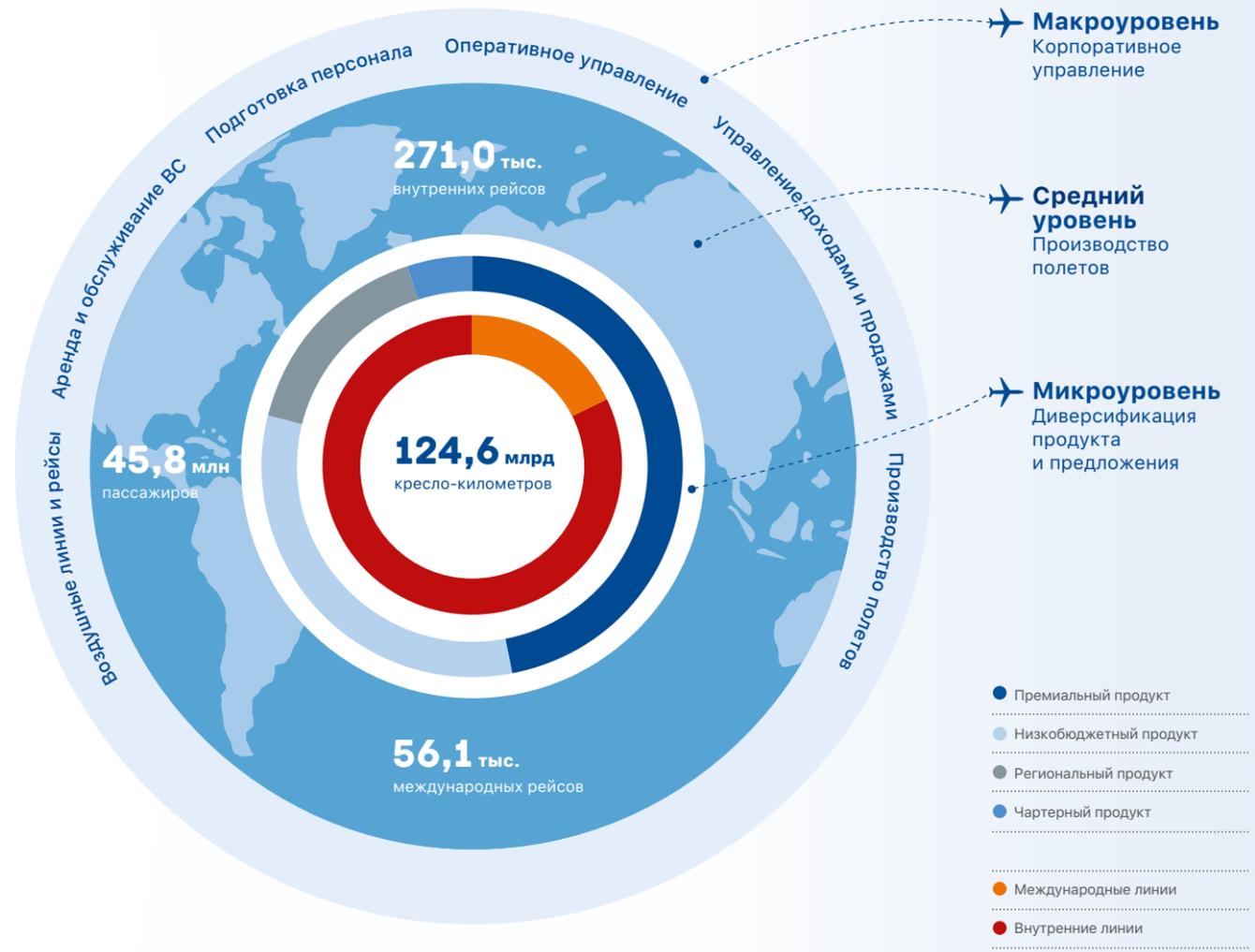
Природный

Топливо, энергия, вода, воздух

Социально-репутационный

▶ Лидер российского рынка авиаперевозок
▶ Топ-10 авиационных групп мира
▶ Член альянса SkyTeam
▶ Член IATA и других отраслевых и профессиональных ассоциаций

СХЕМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



РЕЗУЛЬТАТЫ

Выручка – **491,7 млрд руб.**
EBITDA – **116,5 млрд руб.**

Восстановление операционной деятельности, жесткий и последовательный контроль над расходами, улучшение ликвидной позиции

Реструктуризация лизинговых обязательств
Новое поколение воздушных судов в парке – Airbus A320neo, Airbus A321neo, Airbus A350-900

Использование цифровых технологий для обеспечения работы Группы и обслуживания пассажиров в период пандемии

26,1 тыс. слушателей учебных программ («Аэрофлот»)

Сокращение потребления ресурсов и выбросов благодаря топливно-эффективному парку

▶ Сильные авиационные бренды: «Аэрофлот», «Победа», «Россия»
▶ Вклад в доступность регионов и мобильность населения: поддержание транспортной доступности в период пандемии
▶ 2,6 млн пассажиров перевезено по «плоским» тарифам

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Вклад в экономический рост и развитие страны

Создание надежной транспортной инфраструктуры
Уровень безопасности полетов воздушных судов – 99,974 %

Внедрение инноваций и передовых технологий
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности – 100 %

Обеспечение равных возможностей и условий труда, поддержка развития сотрудников
Гендерная структура персонала: 55,5 % женщин, 44,5 % мужчин

Поддержка рационального потребления и снижения экологической нагрузки
Снижение удельных выбросов CO₂ на 4,6 % в год¹

Поддержка экономического развития регионов и снижения уровня неравенства внутри страны

РЕСУРСЫ ТРЕТЬИХ СТОРОН

Аэропортовое обслуживание НПЗ

Наземное обслуживание Банки и лизингодатели

Обслуживание и ремонт Производители ВС

Университеты и образовательные учреждения

Провайдеры услуг

¹ Среднегодовые темпы снижения выбросов (г CO₂/пкм) за период с 2005 по 2021 год.

Долгосрочная программа развития и система ключевых показателей эффективности

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). Актуализированная ДПР на период 2021–2025 годов утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 20 декабря 2021 года (протокол № 7).

ДПР детализирует стратегические направления развития Группы «Аэрофлот» 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».

Мероприятие	Цели мероприятий
Сокращение операционных затрат	Снижение затрат на предельный пассажирооборот
Повышение производительности труда	Рост производительности труда
Оптимизация закупочной деятельности	Повышение эффективности и прозрачности закупочной деятельности, минимизация стоимости закупок
Реализация инвестиционной программы	Обеспечение динамичного развития производственно-операционной деятельности
Реализация Программы инновационного развития	Формирование компетенций, ведущих к созданию долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ
Увеличение/сокращение доли в уставном капитале дочерних обществ	Оптимизация состава и структуры активов. Повышение эффективности использования активов. Снижение финансовых затрат, связанных с содержанием и обслуживанием непрофильных активов
Развитие сети маршрутов	Удовлетворение растущего спроса на авиаперевозки. Повышение удобства и доступности авиаперевозок
Развитие парка воздушных судов	Обеспечение потребности в провозных емкостях с учетом роста объемов перевозок. Повышение экономической эффективности эксплуатации воздушных судов
Развитие производственной базы	Обеспечение сбалансированного развития инфраструктуры аэропорта Шереметьево с учетом роста потребности в увеличении пропускной способности в соответствии с темпами роста перевозок

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

Основные задачи ДПР:

- > 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.

В 2021 году внесены изменения на основании Стратегии, актуализированы перечень, вес, целевые значения ключевых показателей эффективности Группы «Аэрофлот» на период 2021–2025 годов. Актуализирована информация в части мультибрендовой платформы, программы развития сети маршрутов, программы развития парка воздушных судов, программы развития производственной базы Группы «Аэрофлот», перечня мероприятий по повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот», инвестиционной программы Группы «Аэрофлот», плана по трудовым ресурсам, корпоративного управления, плана мероприятий по оптимизации закупочной деятельности в Группе «Аэрофлот», плана мероприятий по повышению экологичности и энергоэффективности Группы «Аэрофлот», системы управления рисками, перевозок пассажиров по «плоским» тарифам на рейсах между Москвой и пунктами Дальневосточного федерального округа, плана по закупкам продукции у субъектов малого и среднего бизнеса. Переноса сроков в ДПР в 2021 году не было.

Аудиторской организацией ООО «Нексия Пачоли» проведена оценка реализации ДПР и выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ) за 2021 год и подготовлен отчет независимого практикующего специалиста по результатам выполнения задания, обеспечивающего разумную уверенность в отношении Отчета о реализации ДПР Группы «Аэрофлот» и выполнения КПЭ Группы «Аэрофлот» за 2021 год (дата отчета – 25 марта 2022 года).

По мнению аудиторской организации, Отчет о реализации ДПР Группы «Аэрофлот» и достижениях КПЭ за 2021 год составлен надлежащим образом во всех существенных отношениях на основании критериев, установленных ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2021–2025 годов, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 20 декабря 2021 года (протокол № 7).

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Перечень, вес и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2021 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 12 марта 2021 года (протокол № 12) с изменениями от 15 октября 2021 года (протокол № 5). С 2015 года перечень КПЭ генерального директора, их вес и целевые значения полностью соответствуют КПЭ ДПР, транслируются на членов Правления ПАО «Аэрофлот» в целях их мотивации к достижению общих корпоративных целей, а также перечень дополнен индивидуальными КПЭ заместителей генерального директора, иных членов, входящих в состав Правления. КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказами генерального директора от 7 июля 2021 года, с изменениями от 30 сентября 2021 года, от 11 ноября 2021 года.

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

- > КПЭ «Функциональная производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)» в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2019 года № 12153п-П13;
- > КПЭ «Соблюдение государственных норм 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 руководящего состава ПАО «Аэрофлот» 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/Д06 и директивой Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13;
- > КПЭ «Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Росимущества от 14 августа 2014 года № ПФ-11/35029;
- > КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (от англ. Cost per available seat kilometres, CASK) (по Группе «Аэрофлот»)». В соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20 апреля 2017 года (протокол № 14) было признано достижение Компанией 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 Компании является удержание достигнутого уровня затрат;
- > КПЭ «Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования» – в соответствии с п. 2 перечня поручений Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 11 июля 2015 года № ДМ-П36-4617 о включении показателя по привлечению инвестиционных ресурсов на рынке частного капитала;

- > КПЭ «Темп роста экспорта услуг» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ руководящего состава ПАО «Аэрофлот» по направлениям деятельности в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 14 ноября 2019 года № 10357п-П13. В связи с досрочным завершением федерального проекта «Экспорт услуг» и рекомендациями федеральных органов исполнительной власти КПЭ «Темп роста экспорта услуг» исключен из системы КПЭ руководящего состава ПАО «Аэрофлот»;
- > КПЭ «Исполнение плана по использованию отечественного ПО» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ руководящего состава ПАО «Аэрофлот» по направлениям деятельности в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2013 года № 10068п-П13;
- > КПЭ «Доля внутренних регулярных маршрутов миную Москву от общего количества внутренних маршрутов (по Группе «Аэрофлот»)» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ руководящего состава ПАО «Аэрофлот» по направлениям деятельности в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204.

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

По результатам работы за 2021 год КПЭ ДПР / генерального директора ПАО «Аэрофлот» преимущественно выполнены. Невыполнение КПЭ «Функциональная производительность труда» связано с сохраняющимися ограничениями на международных воздушных линиях. Невыполнение КПЭ «Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования» связано с привлечением меньшего объема коммерческого финансирования в связи со снижением потребности в нем при снижении производственной программы, а также с учетом начавшегося в IV квартале 2021 года роста стоимости коммерческого финансирования при сохранении ранее одобренных объемов финансирования с государственной поддержкой. Комментарии по отклонениям приводятся в таблице ниже.

В целях обеспечения соответствия системы мотивации менеджмента стратегическим приоритетам Группы «Аэрофлот» в краткосрочном периоде Советом

директоров ПАО «Аэрофлот» 24 февраля 2022 года (протокол № 10) утверждены следующие КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2022 год. Оценка исполнения КПЭ и расчет переменной части заработной платы за выполнение КПЭ (пропорционально совокупному проценту выполнения КПЭ) производятся в соответствии с Положением о переменной части заработной платы за выполнение КПЭ руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот».

Перечень и вес КПЭ генерального директора на 2022 год соответствуют специфике и стратегическим приоритетам Группы «Аэрофлот». Учитывая существенное снижение объемов работ, вызванное нестабильностью экономической обстановки, существует высокая вероятность пересмотра КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2022 год.

Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2022 год

Наименование показателя	Вес, %	Цель
Доходность перевозок (RASK), руб./ккм	20	4,12
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK), цент/ккм	10	3,89
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) ¹ , %	10	100
Эффективность инвестиционной программы	5	18,40
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования, %	5	51,5
Пунктуальность рейсов, %	10	87,0
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот», %	20	99,957
Процент занятости кресел, %	10	81,6
Производительность труда, млн ккм / человек	10	4,302

Примечание. Показатели рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

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

Целевые и фактические значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2021 год

Наименование показателя	2020				2021				Причины отклонения (факт 2021 года к цели)
	Вес, %	Цель	Факт	Уровень выполнения плана, %	Вес, %	Цель	Факт	Уровень выполнения плана, %	
Доходность перевозок (RASK), руб/ккм	20	3,07	3,27	106,51	20	3,42	3,95	115,50	Перевыполнение показателя обусловлено ростом средней доходной ставки, а также снижением фактического предельного пассажирооборота по сравнению с планом
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) ¹ , цент/ккм	10	4,96	4,75	104,17	10	3,77	4,00	93,90	Невыполнение показателя обусловлено непропорциональным снижением расходов относительно снижения фактического предельного пассажирооборота, вызванного сохранением действия ограничений в части полетов на международных рейсах (снижение бюджетных параметров предельного пассажирооборота по Группе «Аэрофлот» на 22,02 %) при наличии условно-постоянных расходов при сохранении парка воздушных судов
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) ² , %	10	100	100	100,00	10	100	100	100,00	
Эффективность инвестиционной программы	5	37,08	36,64	98,82	5	17,64	27,19	154,14	Перевыполнение показателя обусловлено экономией в части инвестиционной программы за счет оптимизационных мероприятий в условиях негативного влияния пандемии, кризиса авиационной отрасли и снижением планового уровня EBITDA на 2022 год
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования, %	5	93,1	53,1	100,00	5	47,9	53,5	0,00	Невыполнение связано с привлечением меньшего объема коммерческого финансирования в связи со снижением потребности в нем при сокращении производственной программы, а также с учетом начавшегося в IV квартале 2021 года роста стоимости коммерческого финансирования при сохранении ранее одобренных объемов финансирования с государственной поддержкой
Пунктуальность рейсов, %	10	87,0	96,0	110,34	10	87,0	93,8	107,82	Результат постоянно проводимой работы совместно со структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот» и сторонними компаниями по улучшению пунктуальности по отправлению/прибытию воздушных судов в базовый/внебазовые аэропорты и связанных с этим регулярных мероприятий: выработки оптимальных стыковок/оборота, контроля за недопущением сбойных ситуаций и другого
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот», %	20	99,957	99,965	101,86	20	99,957	99,973	103,72	Отклонение незначительное
Процент занятости кресел, %	10	71,8	73,6	102,52	10	79,8	80,3	100,63	Отклонение незначительное
Функциональная производительность труда, млн ккм / человек	9,5	2,446	2,478	101,33	10	4,359	3,779	86,69	Снижение производительности труда по Группе «Аэрофлот» обусловлено сохранением действия ограничений в части полетов на международных рейсах (снижение бюджетных параметров предельного пассажирооборота по Группе «Аэрофлот» на 22,02 % от планового значения, что частично нивелировано сдерживанием роста численности персонала на 10,05 %)
Темп роста общенациональной производительности труда, %	0,5	5	-62,2	0,00	-	-	-	-	

Примечание. Показатели рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

¹ Целевое значение рассчитывается без учета расходов на топливо.

² Протоколом от 27 февраля 2018 года № 1 межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития предусмотрена возможность выплаты по ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более чем на 10 %.

ОПЕРАЦИОННЫЙ ОБЗОР

Результаты операционной деятельности

Группа «Аэрофлот» (всего)

	2017	2018	2019	2020	2021
Перевезено пассажиров, млн человек	50,1	55,7	60,7	30,2	45,8
изменение, %	15,4	11,1	9,0	-50,3	51,9
Пассажирооборот, млрд пкм	130,2	143,2	156,3	68,0	100,1
изменение, %	16,2	9,9	9,2	-56,5	47,2
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	157,2	173,1	190,9	92,3	124,6
изменение, %	14,2	10,1	10,3	-51,6	35,0
Занятость кресел, %	82,8	82,7	81,9	73,7	80,3
изменение, п. п.	1,4	-0,1	-0,8	-8,3	6,7
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	273,4	303,9	317,0	241,6	298,4
изменение, %	32,8	11,2	4,3	-23,8	23,5
Тоннокилометраж, млрд ткм	13,0	14,2	15,4	7,2	10,3
изменение, %	17,7	9,5	8,4	-53,3	43,4
Количество рейсов, тыс.	368,5	411,5	446,0	251,4	327,1
изменение, %	11,0	11,7	8,4	-43,6	30,1
Средняя дальность рейса, км	2 598	2 570	2 573	2 255	2 185
изменение, %	0,7	-1,1	0,1	-12,4	-3,1

Группа «Аэрофлот» (внутренние линии)

	2017	2018	2019	2020	2021
Перевезено пассажиров, млн человек	27,6	31,0	33,6	24,2	37,3
изменение, %	9,7	12,3	8,5	-28,1	54,5
Пассажирооборот, млрд пкм	53,2	59,9	64,9	46,9	72,8
изменение, %	9,3	12,6	8,3	-27,7	55,2
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	63,8	70,2	77,1	62,4	86,7
изменение, %	9,4	10,1	9,8	-19,1	39,0
Занятость кресел, %	83,4	85,3	84,1	75,1	83,9
изменение, п. п.	-0,1	1,9	-1,2	-9,0	8,8
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	120,0	132,7	144,2	148,2	182,4
изменение, %	11,3	10,6	8,6	2,8	23,0
Тоннокилометраж, млрд ткм	5,3	5,9	6,3	4,8	7,2
изменение, %	8,9	11,9	7,8	-25,0	51,4
Количество рейсов, тыс.	215,0	238,0	259,0	203,4	271,0
изменение, %	9,7	10,7	8,8	-21,5	33,3
Средняя дальность рейса, км	1 929	1 934	1 930	1 939	1 949
изменение, %	-0,4	0,3	-0,2	0,4	0,5

Группа «Аэрофлот» (международные линии)

	2017	2018	2019	2020	2021
Перевезено пассажиров, млн человек	22,5	24,7	27,1	6,0	8,5
изменение, %	23,3	9,7	9,6	-77,9	41,6
Пассажирооборот, млрд пкм	77,0	83,2	91,4	21,2	27,4
изменение, %	21,4	8,1	9,8	-76,9	29,4
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	93,4	102,8	113,8	30,0	38,0
изменение, %	17,8	10,1	10,6	-73,6	26,6
Занятость кресел, %	82,5	80,9	80,3	70,4	72,1
изменение, п. п.	2,5	-1,5	-0,6	-9,9	1,5
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	153,3	171,1	172,8	93,3	116,0
изменение, %	56,5	11,6	1,0	-46,0	24,3
Тоннокилометраж, млрд ткм	7,7	8,3	9,0	2,4	3,1
изменение, %	24,5	7,9	8,9	-73,2	27,7
Количество рейсов, тыс.	153,4	173,4	187,0	48,0	56,1
изменение, %	12,9	13,0	7,8	-74,3	16,7
Средняя дальность рейса, км	3 416	3 366	3 370	3 534	3 228
изменение, %	-1,5	-1,5	0,2	4,9	-8,7

Примечание. Данные за 2017–2020 годы представлены с учетом авиакомпании «Аврора» (выбывшей из состава Группы «Аэрофлот» 25 декабря 2020 года).

ГРУППА «АЭРОФЛОТ»¹

В 2021 году авиакомпании Группы «Аэрофлот» перевезли 45,8 млн пассажиров, что на 56,0 % выше результата 2020 года. На внутренних линиях было перевезено 37,3 млн пассажиров, на международных линиях – 8,5 млн пассажиров, на 59,2 и 43,4 % больше предыдущего года соответственно.

Внутренние линии обеспечили основной вклад в пассажиропоток – 81,5 % пассажиров Группы «Аэрофлот». Доля выставленных емкостей (предельный пассажирооборот) на внутренних линиях составила 69,5 % от общего объема. Это отличается от структуры перевозок, которая сложилась до пандемии: в 2019 году на долю внутренних перевозок приходилось 55,3 % пассажиропотока и 40,4 % выставленных емкостей.

Выполненный пассажирооборот составил 100,1 млрд пкм, увеличившись на 49,6 % по сравнению с 2020 годом. Объем выставленных емкостей увеличился на 38,1 %, до 124,6 млрд ккм. Процент занятости кресел составил 80,3 %, увеличившись на 6,2 п. п.

→ **327,1** тыс. рейсов
выполнено авиакомпаниями Группы
«Аэрофлот» в 2021 году

→ **896** рейсов в день

→ **1 153** рейсов
в пиковый сезон в августе

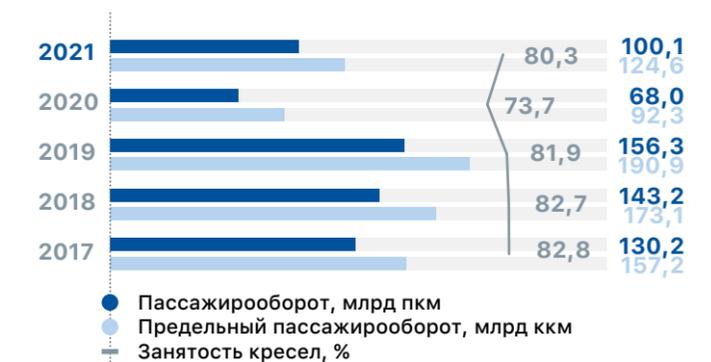
¹ В настоящем разделе годового отчета, если не указано иное, абсолютные значения операционных показателей Группы «Аэрофлот» за 2017–2020 годы в таблицах и на графиках представлены с учетом результатов авиакомпании «Аврора», выбывшей из состава Группы 25 декабря 2020 года. Показатели динамики восстановления и роста в процентах от уровня 2019 и 2020 годов представлены без учета результатов авиакомпании «Аврора» для сопоставимости периметра Группы «Аэрофлот».

Внутренние линии		Изменение к 2020 году	Изменение к 2019 году
ПАССАЖИРОПОТОК	37,3 млн человек	+59,2 %	+15,3 %
ПРЕДЕЛЬНЫЙ ПАССАЖИРООБОРОТ	86,7 млрд ккм	+43,3 %	+16,0 %
ЗАНЯТОСТЬ КРЕСЕЛ	83,9 %	+8,1 п. п.	-0,5 п. п.
Международные линии			
ПАССАЖИРОПОТОК	8,5 млн человек	+43,4 %	-68,2 %
ПРЕДЕЛЬНЫЙ ПАССАЖИРООБОРОТ	38,0 млрд ккм	+27,6 %	-66,4 %
ЗАНЯТОСТЬ КРЕСЕЛ	72,1 %	+1,4 п. п.	-8,4 п. п.
Группа «Аэрофлот» всего			
ПАССАЖИРОПОТОК	45,8 млн человек	+56,0 %	-22,4 %
ПРЕДЕЛЬНЫЙ ПАССАЖИРООБОРОТ	124,6 млрд ккм	+38,1 %	-33,5 %
ЗАНЯТОСТЬ КРЕСЕЛ	80,3 %	+6,2 п. п.	-1,7 п. п.

Пассажиропоток Группы «Аэрофлот», млн человек



Пассажирооборот Группы «Аэрофлот» и занятость кресел



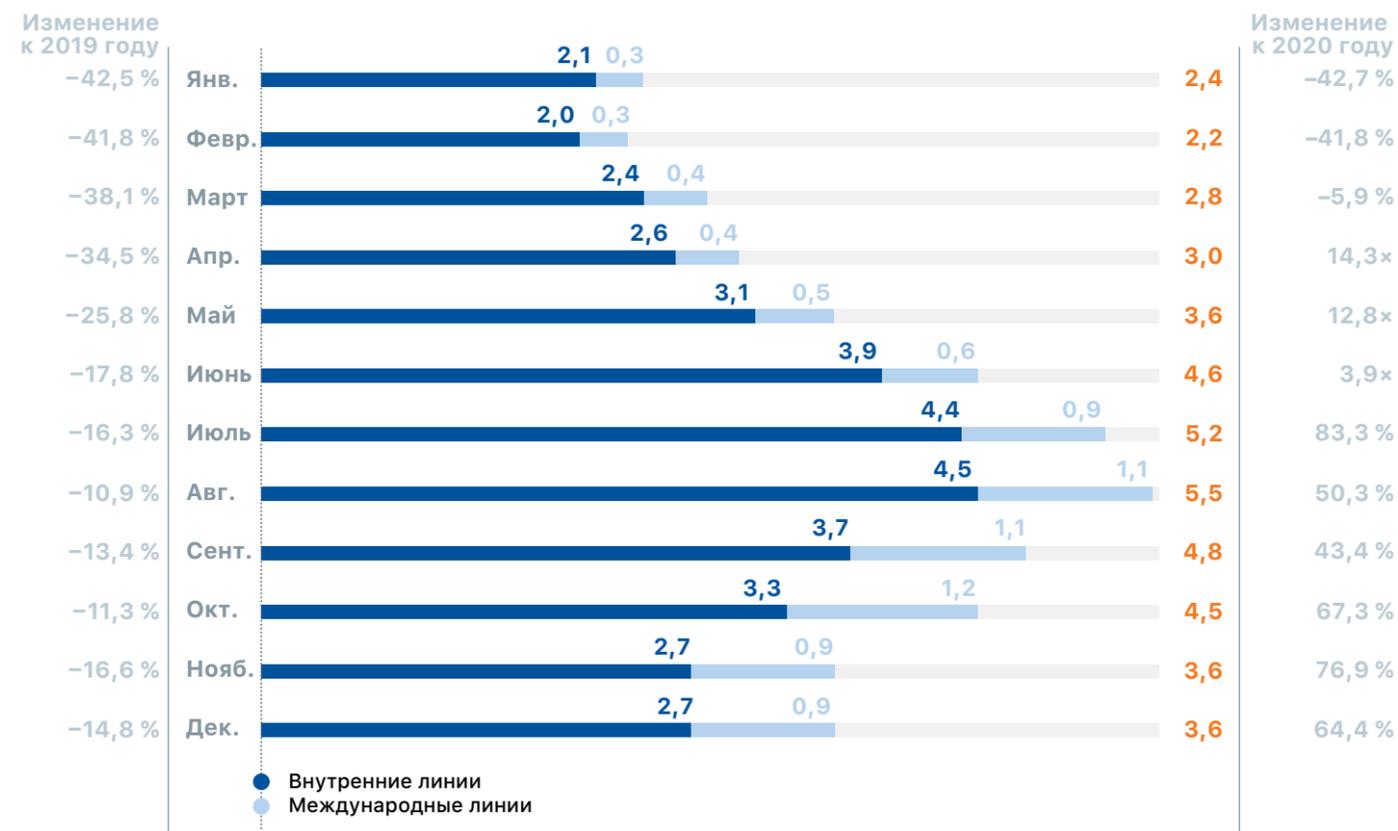
Восстановление перевозок по сравнению с 2019 годом

На операционные результаты 2021 года продолжили оказывать влияние пандемия COVID-19 и значительные ограничения на международные полеты. Благодаря устойчивости внутреннего рынка Группе «Аэрофлот» удалось быстро восстановить объемы внутрироссийских перевозок и в летнем сезоне превысить допандемийные показатели, достигнув роста до 26,0 % (в августе). По сравнению с уровнем 2019 года (до начала пандемии) общий пассажиропоток Группы «Аэрофлот» восстановился на 77,6 %.

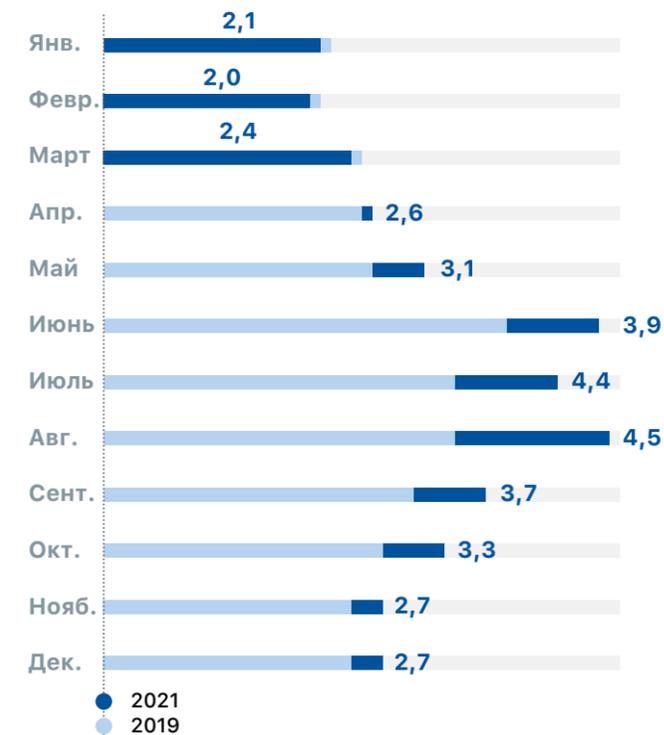
Международное авиасообщение в отчетном периоде оставалось существенно ограниченным. В целом по итогам 2021 года пассажиропоток на международных линиях восстановился на 31,8 % от уровня 2019 года, однако к концу года (в IV квартале) показатель достиг уже 50,1 %. Рейсы по ряду направлений выполнялись с ограниченной частотностью, в этой связи выставленные емкости в международном сегменте были на 66,4 % ниже уровня 2019 года (при этом на 27,6 % выше 2020 года).

Общий объем выставленных емкостей Группы «Аэрофлот» в целом по году был восстановлен на 66,5 % от уровня 2019 года, а в III квартале показатель достиг 78,8 %. На внутренних линиях объем выставленных емкостей превысил уровень 2019 года на 16,0 %, на международных был ниже на 66,4 %.

Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в 2021 году, млн человек



Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» на внутренних линиях в 2021 году по сравнению с уровнем 2019 года, млн человек



Предельный пассажирооборот Группы «Аэрофлот» на внутренних линиях, млрд ккм, и уровень восстановления емкостей в 2021 году к 2019 году, %

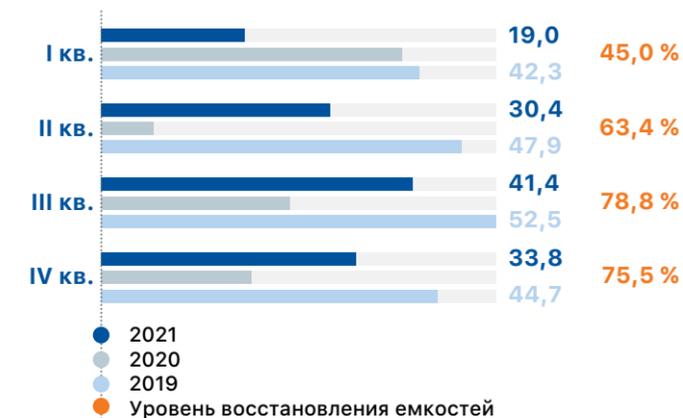


Примечание. Без учета емкостей авиакомпании «Аврора» в 2019 году.

Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» в 2021 году, %



Предельный пассажирооборот Группы «Аэрофлот», млрд ккм, и уровень восстановления емкостей в 2021 году к 2019 году, %



Примечание. Без учета емкостей авиакомпании «Аврора» в 2019 году.

Операционные показатели Группы «Аэрофлот» по регионам (регулярные и чартерные перевозки)¹

Регион	Перевезено пассажиров, млн человек			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2020	2021	Изм., %	2020	2021	Изм., %	2020	2021	Изм., %	2020	2021	Изм., п. п.
Россия	22,6	36,4	60,6	43,6	70,9	62,7	58,8	84,6	43,9	74,1	83,7	9,7
Европа	2,5	2,1	-15,9	5,6	4,8	-15,0	8,8	7,4	-16,3	64,2	65,2	1,0
СНГ	0,7	2,0	3,1x	1,6	5,0	2,1	2,3	6,5	2,9x	70,7	77,4	6,7
Ближний Восток	1,0	1,9	2,0x	2,8	5,8	108,4	4,0	7,8	94,4	68,8	73,8	5,0
Азия	1,0	0,4	-60,5	6,8	2,7	-60,9	9,5	4,4	-54,0	71,8	61,1	-10,7
Америка	0,2	0,4	87,5	2,0	3,8	92,1	2,9	6,0	2,1x	68,9	63,9	-5,1
Итого регулярные перевозки	28,0	43,3	54,5	62,4	92,9	49,0	86,3	116,6	35,2	72,3	79,7	7,4
Чартерные перевозки ¹	2,2	2,5	18,4	5,6	7,2	27,5	6,1	8,0	31,7	92,9	89,9	-3,0
Итого пассажирские перевозки	30,2	45,8	51,9	68,0	100,1	47,2	92,3	124,6	35,0	73,7	80,3	6,7

¹ С учетом результатов авиакомпании «Аврора» в 2020 году.

АВИАКОМПАНИЯ «АЭРОФЛОТ»

В 2021 году «Аэрофлот» перевез 21,4 млн пассажиров, на 47,1 % больше, чем в 2020 году. В том числе 15,5 млн пассажиров осуществили перелет на внутренних линиях и 5,9 млн пассажиров – на международных. Было выполнено 162,6 тыс. рейсов, из них на внутренних линиях – 120,9 тыс. рейсов, на международных – 41,7 тыс. рейсов. Выполненный пассажирооборот составил 51,6 млрд пкм – на 45,7 % выше показателя за предыдущий год. Процент занятости пассажирских кресел составил 74,3 %.

По сравнению с уровнем 2019 года пассажиропоток «Аэрофлота» восстановился на 57,5 %. На внутренних линиях показатель восстановления составил 87,2 % благодаря развитию региональной программы и запуску новых направлений. В частности, в летнем сезоне была запущена программа прямых полетов из 13 городов России в пункты черноморского побережья, Краснодар и Ростов-на-Дону, а также начались полеты из нового хаба в Красноярске.

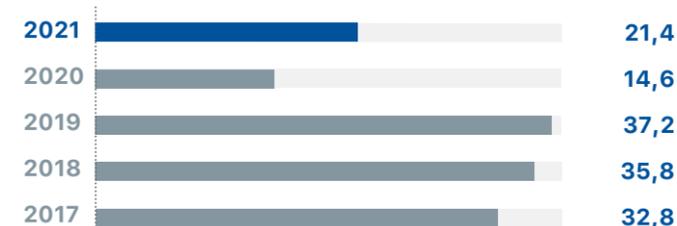
На международных линиях пассажиропоток восстанавливался в течение года постепенно, начиная с 25,0 % от объемов 2019 года в январе, завершив декабрь с уровнем восстановления международного трафика на 55,0 %. Значительный вклад внесли открытие новых направлений полетов и меры по восстановлению маршрутной сети.

→ «Аэрофлот», несмотря на сложную ситуацию в отрасли, не отстает от своих достижений и гарантирует пассажирам высокую пунктуальность. По итогам 2021 года «Аэрофлот» вошел в первую тройку самых пунктуальных перевозчиков мира и стал самой пунктуальной полносервисной авиакомпанией Европы.

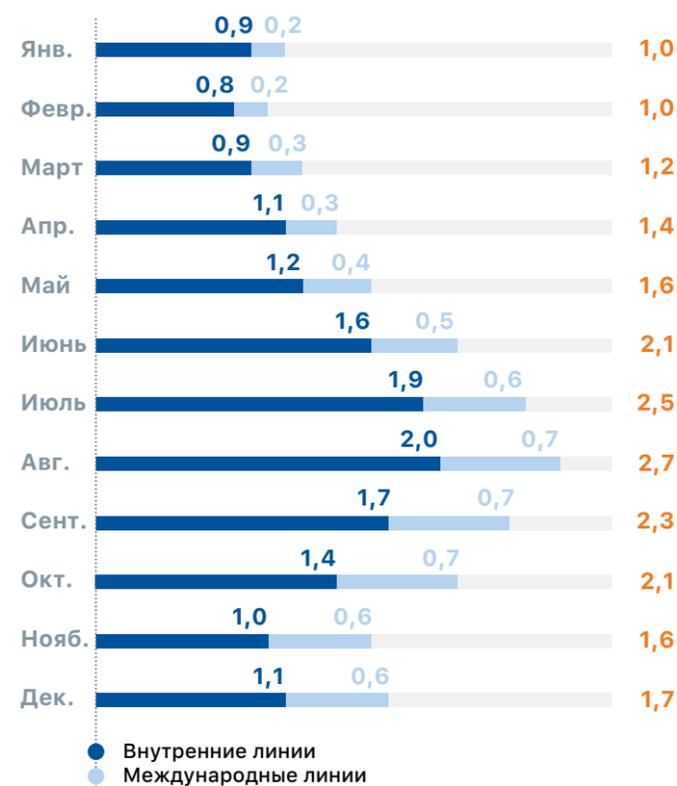
→ По данным исследования Cirium, в 2021 году «Аэрофлот» выполнил 91,05 % рейсов по расписанию.

ПАССАЖИРОПОТОК	21,4 млн человек	Изменение к 2020 году +47,1 %	Изменение к 2019 году -42,5 %
ПРЕДЕЛЬНЫЙ ПАССАЖИРООБОРОТ	69,5 млрд ккм	+31,3 %	-45,8 %
ЗАНЯТОСТЬ КРЕСЕЛ	74,3 %	+7,3 п. п.	-4,9 п. п.

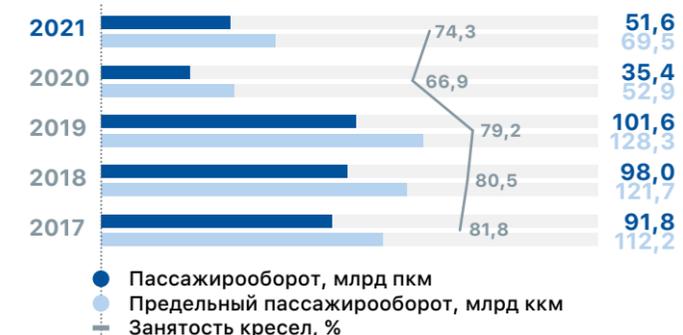
Пассажиропоток ПАО «Аэрофлот», млн человек



Динамика пассажиропотока ПАО «Аэрофлот» в 2021 году, млн человек



Пассажирооборот и занятость кресел ПАО «Аэрофлот»



Доля ПАО «Аэрофлот» в пассажиропотоке Группы в 2021 году, %



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

Регион	Перевезено пассажиров, млн человек			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2020	2021	Изм., %	2020	2021	Изм., %	2020	2021	Изм., %	2020	2021	Изм., п. п.
Россия	10,2	15,5	52,2	19,6	32,1	63,4	29,2	40,6	38,7	67,2	79,1	12,0
Европа	1,9	1,9	0,1	4,5	4,5	-	7,3	6,8	-7,1	60,8	65,4	4,6
Азия	0,8	0,4	-50,1	5,5	2,7	-51,9	7,9	4,4	-44,4	70,7	61,1	-9,6
СНГ	0,6	2,0	3,1x	1,5	4,8	3,2x	2,1	6,2	187,9	69,9	77,5	7,6
Ближний Восток	0,7	1,2	69,3	2,0	3,8	86,7	3,1	5,4	75,6	64,9	69,1	4,1
Америка	0,2	0,4	87,5	2,0	3,8	92,1	2,9	6,0	107,4	68,9	63,9	-5,1
Итого регулярные перевозки	14,5	21,4	47,9	35,1	51,6	46,7	52,5	69,3	31,9	66,9	74,4	7,5
Чартерные перевозки ¹	0,11	0,04	-66,3	0,29	0,08	-73,4	0,41	0,24	-41,3	71,3	32,3	-39,0
Итого пассажирские перевозки	14,6	21,4	47,1	35,4	51,6	45,7	52,9	69,5	31,3	66,9	74,3	7,3

АВИАКОМПАНИЯ «ПОБЕДА»

В 2021 году авиакомпания «Победа» перевезла 14,4 млн пассажиров, на 58,8 % больше предыдущего года. В том числе 13,6 млн пассажиров осуществили перелет на внутренних линиях, 0,8 млн пассажиров – на международных. Было выполнено 81,7 тыс. рейсов, из них на внутренних линиях – 76,8 тыс. рейсов, на международных – 4,9 тыс. рейсов. Выполненный пассажирооборот составил 24,1 млрд пкм, увеличившись на 55,5 % по сравнению с предыдущим годом. Процент занятости кресел составил 93,6 %.

До уровня 2019 года пассажиропоток авиакомпании восстановился уже в июле 2020 года, весь 2021 год месячные темпы роста превышали 30 %, а в июне достигли 53,8 %. Высокий рост обеспечен динамичным развитием авиакомпании в соответствии со Стратегией и высокой востребованностью лоукост-продукта. Парк авиакомпании за год увеличился на 10 воздушных судов (были переданы из ПАО «Аэрофлот» в рамках внутригруппового перераспределения) и достиг 44 единиц. В мае 2021 года авиакомпания «Победа» запустила программу полетов из второго московского аэропорта – Шереметьево, откуда в летнем сезоне выполняла до 20 рейсов в сутки.

→ Авиакомпания «Победа» подтвердила статус чемпиона мира по среднесуточному налету на Boeing 737-800, согласно данным, которые компания Boeing получает от авиакомпаний². Показатель составил около 12 ч.

→ Авиакомпания «Победа» сохранила статус лидера, несмотря на продолжающийся кризис в авиационной отрасли.

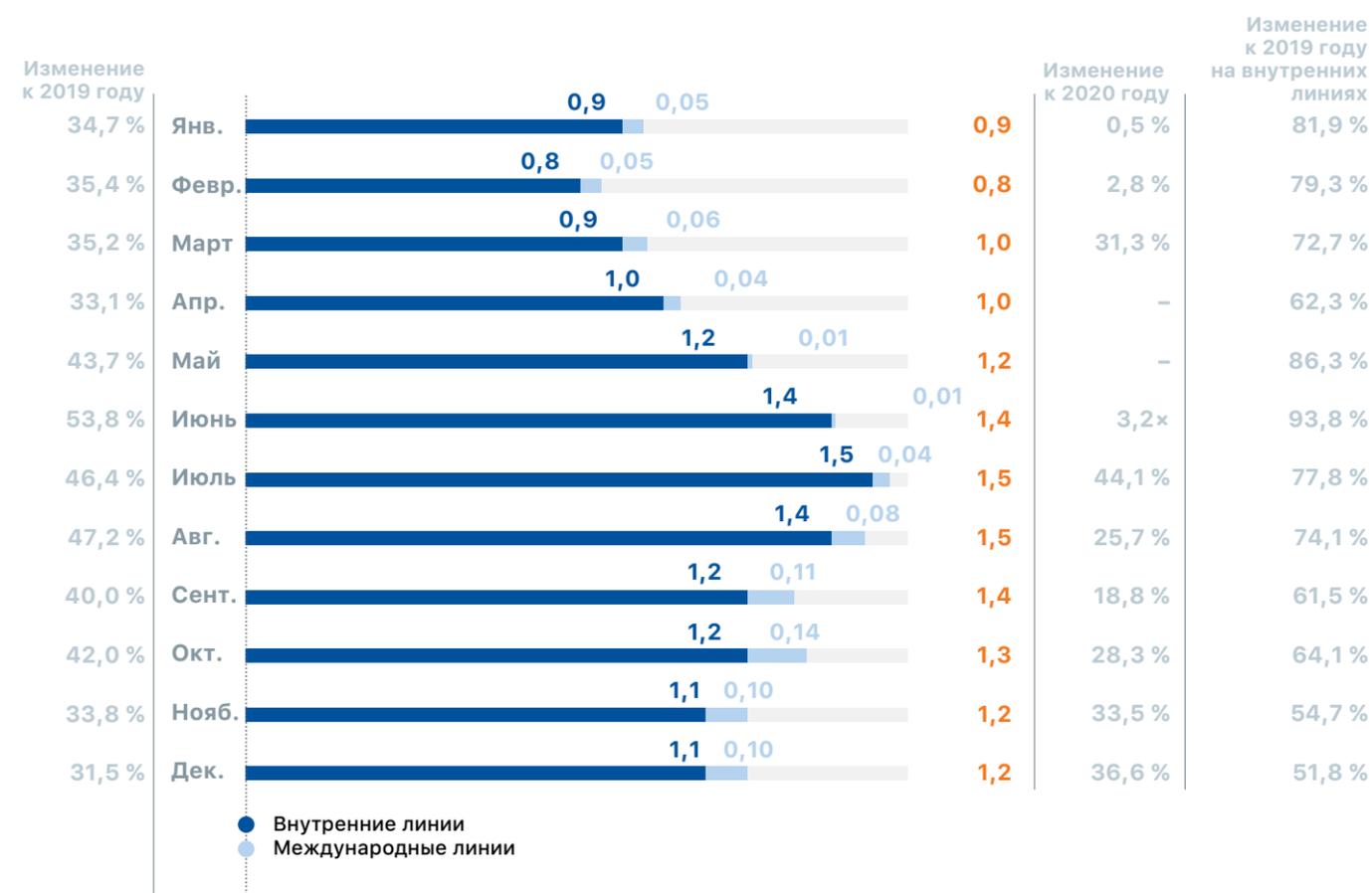
→ Высокая интенсивность полетов позволяет авиакомпании «Победа» поддерживать низкие цены для клиентов, так как чем выше среднесуточный налет на один самолет, тем ниже постоянные расходы в расчете на один рейс.

¹ Перевозки спортсменов и официальных делегаций.

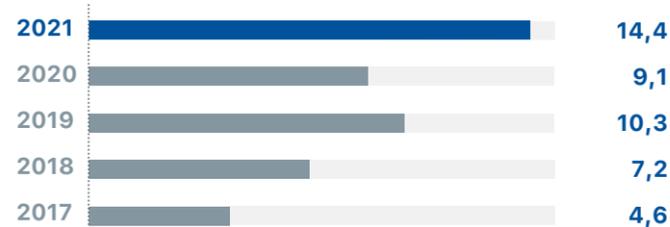
² Данные за период с марта 2020 года по март 2021 года.

ПАССАЖИРОПОТОК	14,4 млн человек	Изменение к 2020 году +58,8 %	Изменение к 2019 году +40,3 %
ПРЕДЕЛЬНЫЙ ПАССАЖИРООБОРОТ	25,7 млрд ккм	+52,2 %	+30,6 %
ЗАНЯТОСТЬ КРЕСЕЛ	93,6 %	+2,0 п. п.	-0,5 п. п.

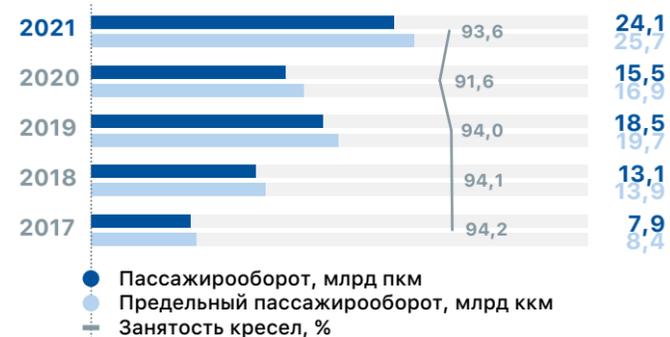
Динамика пассажиропотока авиакомпании «Победа» в 2021 году, млн человек



Пассажиропоток авиакомпании «Победа», млн человек



Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Победа»



Структура пассажиропотока авиакомпании «Победа» по направлениям в 2021 году, %



Доля авиакомпании «Победа» в пассажиропотоке Группы «Аэрофлот» в 2021 году, %



АВИАКОМПАНИЯ «РОССИЯ»

В 2021 году авиакомпания «Россия» перевезла 10,0 млн пассажиров, на 74,5 % больше предыдущего года. В том числе 8,2 млн пассажиров осуществили перелет на внутренних линиях, 1,8 млн пассажиров – на международных. Было выполнено 82,8 тыс. рейсов, из них на внутренних линиях – 73,3 тыс. рейсов, на международных – 9,5 тыс. рейсов. Пассажирооборот составил 24,4 млрд пкм, увеличившись на 52,3 % по сравнению с предыдущим годом. Процент занятости кресел составил 83,1 %.

По сравнению с уровнем 2019 года пассажиропоток авиакомпании восстановился на 86,2 %, а выставленные емкости – на 74,3 %.

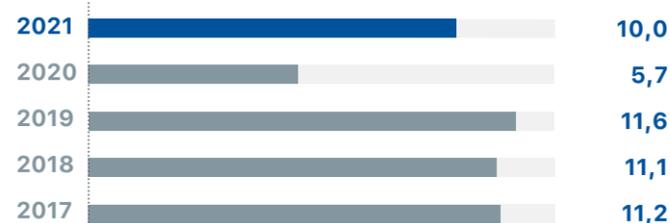
В отчетном периоде авиакомпания «Россия» выполняла регулярные перевозки из Санкт-Петербурга, а также московского хаба Шереметьево (преимущественно на Дальний Восток по «плоским» тарифам). Значительный вклад в пассажиропоток авиакомпании вносит сотрудничество с туристическим оператором «Библио-Глобус». Доля чартерных перевозок в совокупном пассажиропотоке авиакомпании в 2021 году составила 25,1 %, а в пассажирообороте – 29,1 %. Чартерная программа выполняется из Москвы и других городов Российской Федерации.



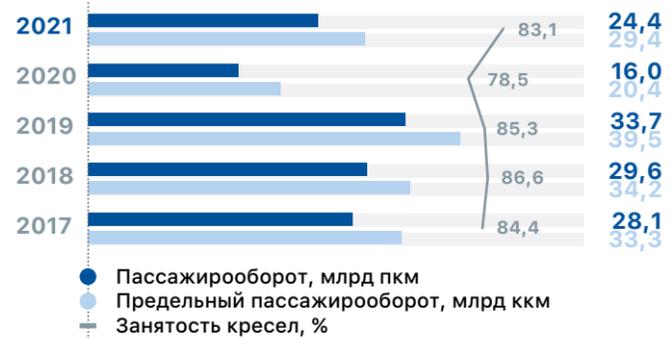
Показатель	Значение	Изменение к 2020 году	Изменение к 2019 году
ПАССАЖИРОПОТОК	10,0 млн человек	+74,5 %	-13,8 %
ПРЕДЕЛЬНЫЙ ПАССАЖИРООБОРОТ	29,4 млрд ккм	+43,9 %	-25,7 %
ЗАНЯТОСТЬ КРЕСЕЛ	83,1 %	+4,6 п. п.	-2,2 п. п.



Пассажиропоток авиакомпании «Россия», млн человек



Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Россия»



Структура пассажиропотока авиакомпании «Россия» по направлениям в 2021 году, %



Доля авиакомпании «Россия» в пассажиропотоке Группы «Аэрофлот» в 2021 году, %



ПЕРЕВОЗКИ ГРУЗОВ И ПОЧТЫ

В 2021 году Группа «Аэрофлот» перевезла 298,4 тыс. тонн грузов и почты, на 26,6 % больше по сравнению с предыдущим годом. Объем грузопочтовых перевозок практически достиг значений до пандемии – ниже на 3,6 % по сравнению с результатом 2019 года.

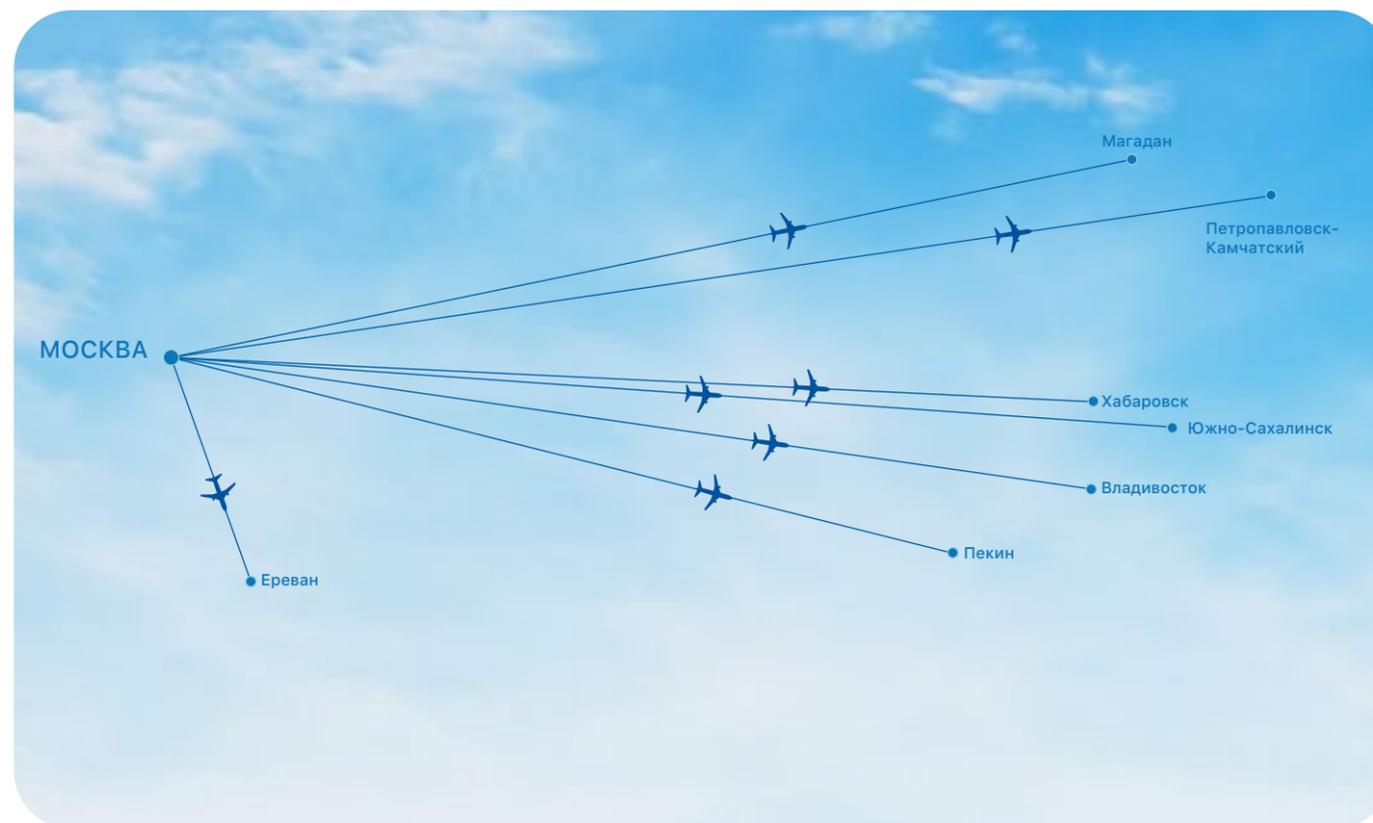
На долю ПАО «Аэрофлот» пришлось 62,7 % от общего объема перевозок грузов и почты – 187,2 тыс. тонн, на 17,8 % выше результата предыдущего года.

Для перевозки грузов и почты компании Группы «Аэрофлот» используют грузовые отсеки самолетов, обслуживающих пассажирские рейсы. В 2021 году Группа «Аэрофлот» продолжила также практику выполнения грузовых рейсов, введенную в 2020 году для покрытия возросшего спроса на грузовые перевозки в период пандемии.

В I полугодии 2021 года грузовые рейсы выполнялись с перевозкой груза не только в багажном отсеке, но и в салоне воздушного судна (при условии отсутствия пассажиров на борту), было задействовано до шести Boeing 777 и Airbus A330, переориентированных под грузовые перевозки. Во II полугодии грузовые рейсы выполнялись с перевозкой груза только в багажно-грузовых отсеках, было задействовано до 10 широкофюзеляжных воздушных судов.

В условиях пандемии существенно вырос объем перевозок грузов медицинского характера по всей маршрутной сети Группы «Аэрофлот». Помимо вакцины против COVID-19, регулярными рейсами перевозились медикаменты, медицинское оборудование, аппараты искусственной вентиляции легких и средства индивидуальной защиты.

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК В 2021 ГОДУ



Доля ключевых направлений в общем объеме грузовых перевозок авиакомпании «Аэрофлот», %



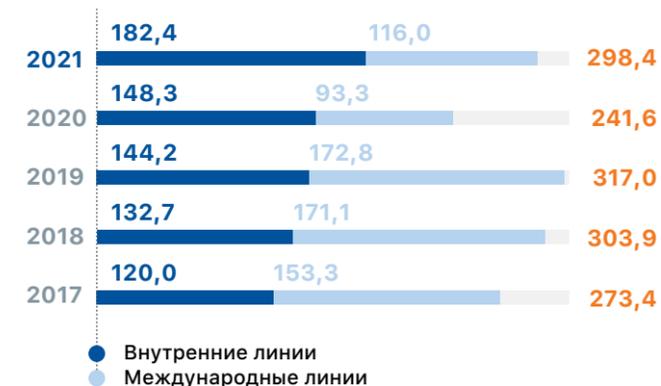
Тоннокилометраж Группы «Аэрофлот», млрд ткм



Структура грузовых перевозок авиакомпании «Аэрофлот» в 2021 году, %



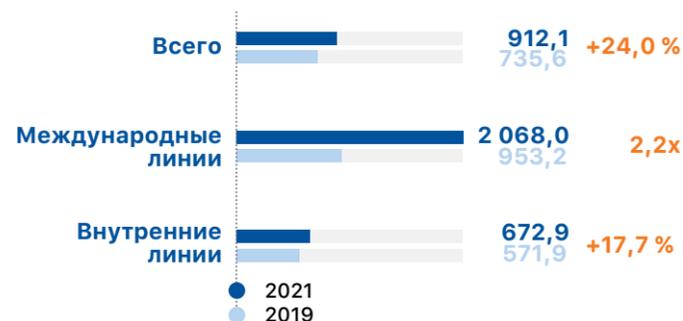
Перевозки грузов и почты Группы «Аэрофлот», тыс. тонн



Структура грузопочтовых перевозок Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям в 2021 году, %



Удельный вес грузов и почты на рейс по Группе «Аэрофлот», кг



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ НАЛЕТ ЧАСОВ

Налет часов по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» в 2021 году увеличился на 37,9 % по сравнению с предыдущим годом и составил 838,5 тыс. ч.

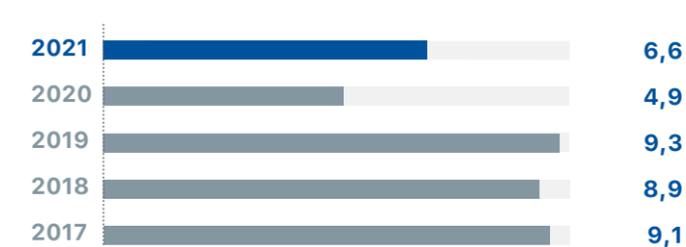
Группа «Аэрофлот» поддерживает высокий уровень эффективности эксплуатации парка воздушных судов, однако на фоне пандемии COVID-19 налет часов по-прежнему находился ниже уровня 2019 года на 29,0 %.

Показатель среднесуточного налета по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» увеличился с 4,9 ч. в 2020 году до 6,6 ч. в 2021 году.

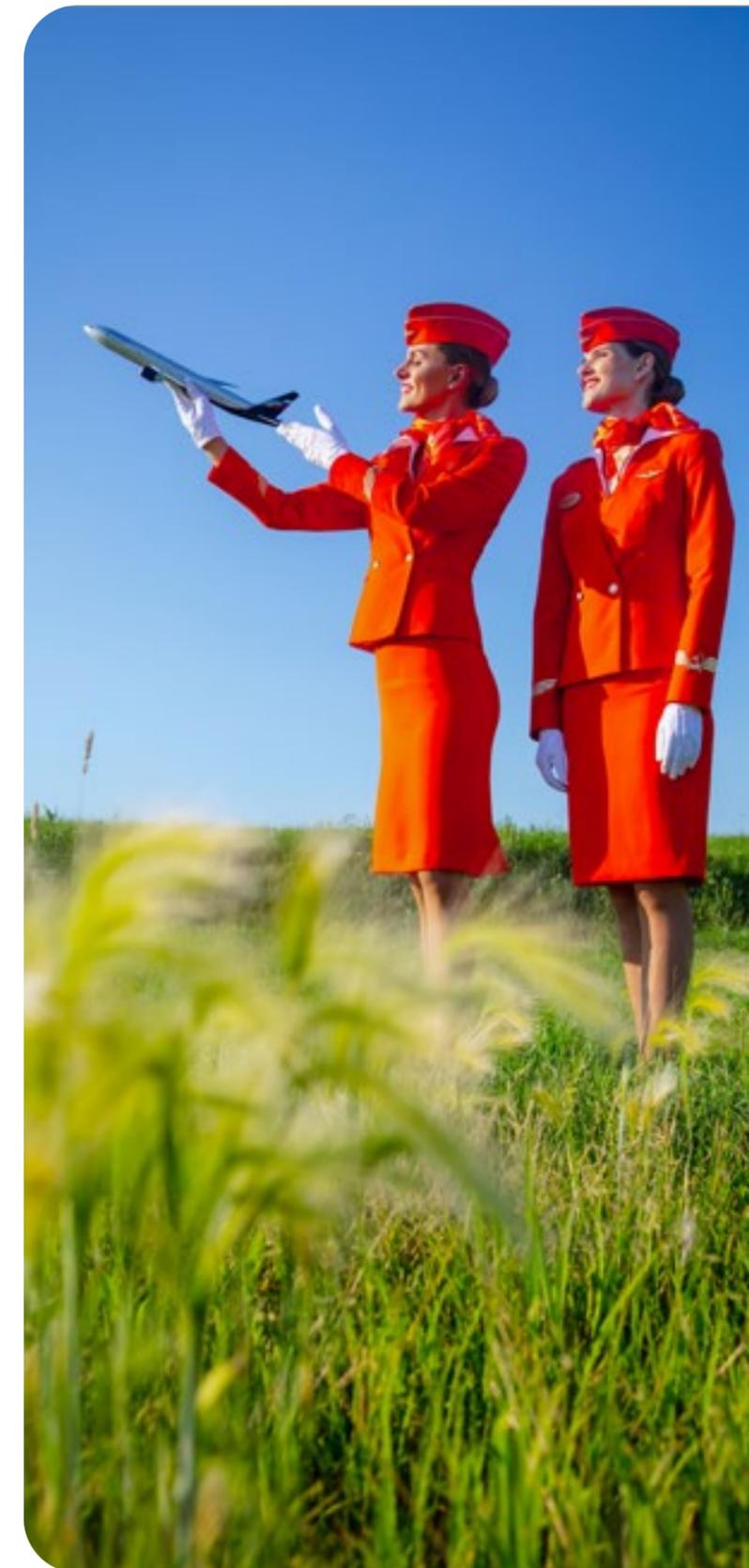
Производственный налет Группы «Аэрофлот», тыс. ч.



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



Примечание. Среднесуточный налет рассчитан на основе среднеарифметического количества воздушных судов на начало и конец периода без учета корректировок на время ремонта и прочего простоя по техническим причинам.



Парк воздушных судов

Развитие парка воздушных судов Группы «Аэрофлот» осуществляется в соответствии со следующими принципами.

- > Эксплуатация максимально унифицированного парка – ограниченного количества типов воздушных судов в каждом из сегментов.

В 2021 году Группа «Аэрофлот» эксплуатировала семь типов воздушных судов.

- > Эксплуатация молодого флота.

Средний возраст парка Группы «Аэрофлот» по состоянию на конец 2021 года составил 7,2 года. Флот ПАО «Аэрофлот» является одним из самых молодых в мире¹, его средний возраст составил 6,2 года.

Эксплуатация молодого парка воздушных судов обеспечивает высокую топливную эффективность, пониженный уровень выбросов CO₂ и шумового загрязнения.

 Подробнее – в разделе «Экология и охрана окружающей среды».

- > Увеличение средней кресельной емкости и эффективности воздушных судов.

Новые воздушные суда семейства Airbus A320neo и SSJ100, а также Boeing 777-300ER с обновленным салоном, поступающие в парк Группы «Аэрофлот», обладают увеличенной кресельной емкостью.

Типы воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»

АЭРОФЛОТ Российские авиалинии	РОССИЯ	победа
6 типов 2–3 класса обслуживания	5 типов 1–2 класса обслуживания	1 тип Монокласс
 ШИРОКОФЮЗЕЛЯЖНЫЕ		
> Airbus A350 > Airbus A330 > Boeing 777	> Boeing 747 > Boeing 777	Отсутствует
 УЗКОФЮЗЕЛЯЖНЫЕ (среднемагистральные)		
> Airbus A320ceo/neo (семейство) > Boeing 737 NG	> Airbus A320ceo (семейство) > Boeing 737 NG	> Boeing 737 NG
 УЗКОФЮЗЕЛЯЖНЫЕ (региональные)		
> SSJ100	> SSJ100	Отсутствует

¹ Среди авиакомпаний с парком более 100 воздушных судов.

- > Эксплуатация доли современных воздушных судов отечественного производства.

В авиакомпании «Россия» создан центр компетенции по эксплуатации отечественной техники. Авиакомпания «Россия» приступила к мероприятиям по подготовке к приемке и началу эксплуатации воздушных судов российского производства нового поколения MC-21.

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



Примечания
1. Данные за 2017–2019 годы представлены без учета самолетов Ан-24 и Ан-148, не эксплуатировавшихся Группой в указанные периоды.
2. Данные на конец 2020 года представлены без учета парка авиакомпании «Аврора», вышедшей из состава Группы «Аэрофлот» 25 декабря 2020 года.

Сравнение кресельной емкости воздушных судов



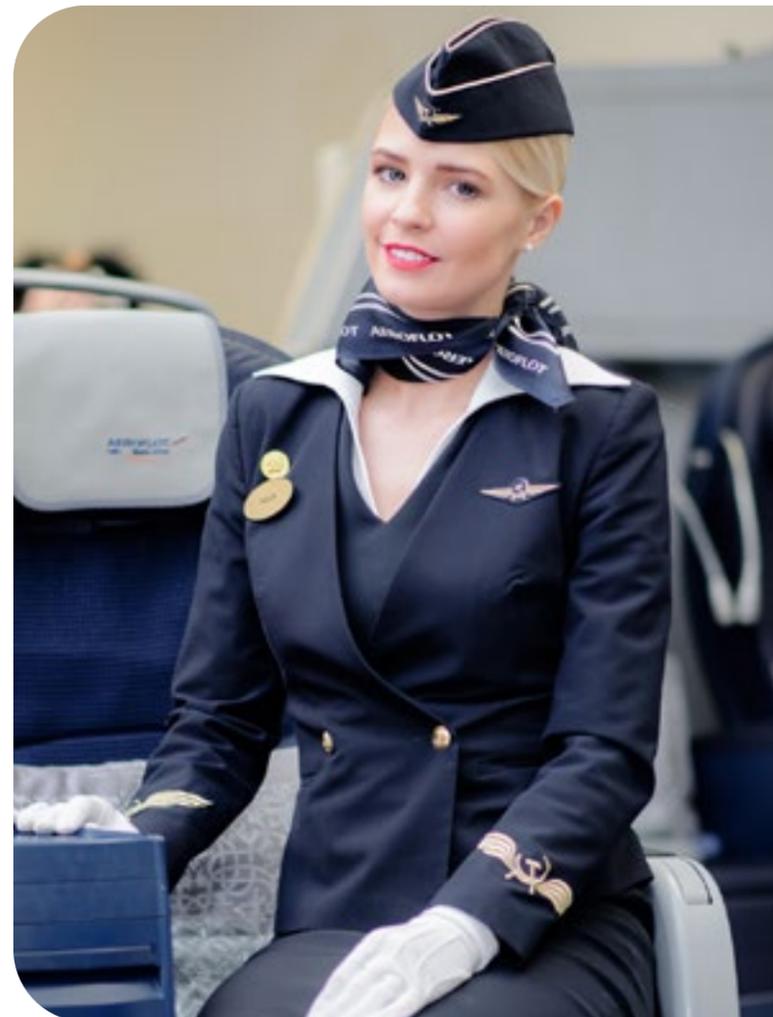
Средний возраст эксплуатируемого парка воздушных судов, годы



Структура парка Группы «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2021, %



Структура парка Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям на 31.12.2021, %



В отчетном периоде продолжилось внутригрупповое перераспределение флота в соответствии со Стратегией – передача от «Аэрофлота» региональных воздушных судов SSJ100 и среднемагистральных воздушных судов Airbus A320ceo в авиакомпанию «Россия», а также среднемагистральных воздушных судов Boeing 737-800 в авиакомпанию «Победа».

По состоянию на конец 2021 года парк Группы «Аэрофлот» насчитывал 356 воздушных судов. В отчетном периоде в парк Группы «Аэрофлот» поступило 32 новых самолета. За тот же период из парка было выведено 18 самолетов. Чистое увеличение парка за год составило 14 воздушных судов.

Подробнее – в разделе «Стратегия развития».

Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2020	Изменение		Количество на 31.12.2021
		ВВОД	ВЫВОД	
Широкофюзеляжные	56	8	5	59
Airbus A350-900	1	5	–	6
Airbus A330-200	5	–	5	–
Airbus A330-300	12	–	–	12
Boeing 777-300	5	–	–	5
Boeing 777-300ER	24	3	–	27
Boeing 747-400	9	–	–	9
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	225	9	13	221
Airbus A319ceo	20	–	–	20
Airbus A320ceo	79	–	13	66
Airbus A321ceo	33	–	–	33
Airbus A320neo	–	6	–	6
Airbus A321neo	–	3	–	3
Boeing 737-800	93	–	–	93
Узкофюзеляжные (региональные)	61	15	–	76
Sukhoi Superjet 100	61	15	–	76
Итого Группа «Аэрофлот»	342	32	18	356

ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»

Парк «Аэрофлота» включает шесть 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 мае 2021 года «Аэрофлот» получил первый самолет Airbus A320neo. Самолеты семейства Airbus A320neo – самые современные в узкофюзеляжном сегменте. Всего за год в парк поступило девять самолетов данного семейства: шесть Airbus A320neo и три Airbus A321neo. Кроме того, в отчетном периоде в парк «Аэрофлота» поступило пять широкофюзеляжных Airbus A350 и три Boeing 777-300ER с обновленным салоном и увеличенной кресельной емкостью при сохранении высокого уровня комфорта и сервиса для путешественников.

Из парка были выведены пять Airbus A330-200 в связи с окончанием срока лизинга, таким образом, «Аэрофлот» полностью прекратил эксплуатацию модификации Airbus A330-200. Также выведены 11 Airbus A320ceo в связи с принятым решением об отказе от продления лизинговых договоров по данным самолетам. В рамках группового перераспределения флота 41 SSJ100 и четыре Airbus A320ceo были переданы «Аэрофлотом» в авиакомпанию «Россия», а также 10 Boeing 737-800 – в авиакомпанию «Победа». В результате за год чистое уменьшение парка «Аэрофлота» составило 54 воздушных судна.

По состоянию на конец 2021 года парк Компании насчитывал 187 воздушных судов, в том числе 40 широкофюзеляжных, 137 узкофюзеляжных среднемагистральных и 10 узкофюзеляжных региональных.

AIRBUS A320NEO – НОВЫЙ УРОВЕНЬ КОМФОРТА Пассажирам «АЭРОФЛОТА»

- Самый широкий и просторный салон среди узкофюзеляжных лайнеров. Интерьер салона перекликается с дизайном Airbus A350, который эксплуатируется в парке «Аэрофлота» с марта 2020 года.
- Увеличенные багажные полки позволяют комфортно размещать ручную кладь пассажиров.
- Беспроводная бортовая система развлечений и доступ к высокоскоростному интернету по Wi-Fi.
- Подсветка салона с различными сценариями освещения делает путешествие приятным и комфортным в любое время суток.



Двигатели нового поколения и законцовки крыла – шарклеты – снижают удельный расход топлива и выбросы CO₂ на 20 % по сравнению с самолетами предыдущего поколения.

КЛАСС БИЗНЕС

12
кресел

96,5 см
шаг кресел

Кресла выполнены из премиальной жаккардовой ткани и оборудованы 13-дюймовыми HD-мониторами, персональными розетками и USB-портами

На кухнях установлены кофемашины

КЛАСС ЭКОНОМ

144 кресла и **184** кресла
в A320neo в A321neo

От **73,7** до **76,2** см
шаг кресел

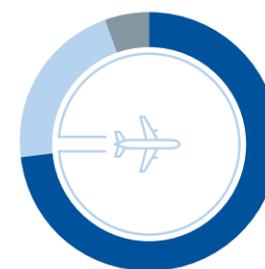
Кресла оснащены удобной эргономичной спинкой, повторяющей контуры тела. Регулируемый подголовник с функцией дополнительной поддержки шеи

Каждое кресло оснащено держателем для планшета и USB-портами для подзарядки электронных устройств

Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2020	Количество на 31.12.2021	Изменение
Широкофюзеляжные	37	40	3
Airbus A350-900	1	6	5
Airbus A330-200	5	–	–5
Airbus A330-300	12	12	–
Boeing 777-300ER	19	22	3
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	153	137	–16
Airbus A320ceo	73	58	–15
Airbus A321ceo	33	33	–
Airbus A320neo	–	6	6
Airbus A321neo	–	3	3
Boeing 737-800	47	37	–10
Узкофюзеляжные (региональные)	51	10	–41
Sukhoi Superjet 100	51	10	–41
Итого	241	187	–54

Структура парка «Аэрофлота» по типам воздушных судов на 31 декабря 2021 года, %



Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	73,3
Широкофюзеляжные	21,4
Узкофюзеляжные (региональные)	5,3

ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ АВИАКОМПАНИИ «РОССИЯ»

Авиакомпания «Россия» эксплуатирует пять типов воздушных судов: узкофюзеляжные SSJ100 и самолеты семейства Airbus A320ceo на регулярных рейсах, Boeing 737-800 – на регулярных и чартерных, на широкофюзеляжных воздушных судах Boeing 777 выполняются преимущественно регулярные рейсы, а на Boeing 747 – в основном чартерная программа.

За год в парк авиакомпании принято 56 самолетов SSJ100, из которых 41 был передан «Аэрофлотом». Новые SSJ100 в авиакомпанию поступают в компоновке монокласс. Увеличенная до 100 кресел вместимость самолетов позволяет перевозить большее количество пассажиров и способствует улучшению экономики данного воздушного судна. При этом авиакомпания «Россия» не отказывается от эксплуатации воздушных судов SSJ100 в двухклассной компоновке – лайнеры, оснащенные бизнес-классом, используются на маршрутах с высокой востребованностью данного продукта, добавляя комфорта деловым туристам.

Кроме того, из «Аэрофлота» были переданы четыре Airbus A320ceo и два воздушных судна этого же типа выбыли из парка авиакомпании «Россия» в связи с окончанием срока лизинга.

Таким образом, парк авиакомпании «Россия» увеличился почти в два раза и по состоянию на конец 2021 года насчитывал 125 воздушных судов.

ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ АВИАКОМПАНИИ «ПОБЕДА»

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

Количество воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот» в 2020 году



В отчетном периоде парк авиакомпании «Победа» увеличился на 10 воздушных судов, которые были переданы «Аэрофлотом» в рамках группового перераспределения. По состоянию на конец 2021 года парк лоукостера насчитывал 44 воздушных судна.

Количество воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот» в 2021 году



Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2020	Количество на 31.12.2021	Изменение
Авиакомпания «Россия»	67	125	58
Boeing 747-400	9	9	–
Boeing 777-300	5	5	–
Boeing 777-300ER	5	5	–
Airbus A319ceo	20	20	–
Airbus A320ceo	6	8	2
Boeing 737-800	12	12	–
Sukhoi Superjet 100	10	66	56
Авиакомпания «Победа»	34	44	10
Boeing 737-800	34	44	10
Итого	101	169	68

Маршрутная сеть

ВОССТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ МАРШРУТНОЙ СЕТИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»¹

Группа «Аэрофлот» развивает маршрутную сеть на основе мультибрендовой модели, которая обеспечивает максимальное покрытие рынка авиаперевозок и присутствие в различных ценовых и региональных сегментах.

В условиях продолжавшегося влияния пандемии COVID-19 на авиаперевозки в 2021 году Группа продолжала исходить из действующих ограничений на международные полеты и изменившейся под их влиянием структуры спроса. Приоритетными задачами в управлении маршрутной сетью для Группы были поиск и использование новых возможностей для обеспечения доходов от перевозок, постепенное восстановление международной программы полетов и использование возможностей внутреннего рынка.

ТАКТИЧЕСКИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МАРШРУТНОЙ СЕТИ, НАЦЕЛЕННЫЕ НА УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГРУППЫ



ТАКТИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ



Усиление фокуса всех авиакомпаний Группы на внутреннем рынке



Запуск региональной программы полетов на юг России в обход Москвы



Запуск полетов из регионов России в страны СНГ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ



Запуск хаба в Красноярске



Запуск полетов авиакомпании «Победа» из Шереметьево



Активная реструктуризация маршрутной сети Группы с передачей воздушных судов и маршрутов из «Аэрофлота» в авиакомпании «Победа» и «Россия»

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 частоте полетов. Данные по авиакомпании «Победа» приводятся и анализируются отдельно от сетевого сегмента.

В 2021 году сетевые авиакомпании Группы «Аэрофлот» («Аэрофлот» и «Россия») выполняли полеты по 303 регулярным маршрутам. Маршрутная сеть низкобюджетной авиакомпании «Победа» включала 121 направление, из которых 44 не пересекаются с сетью других компаний Группы. Авиакомпании Группы «Аэрофлот» выполняли полеты в 56 стран мира (включая Россию).

Количество регулярных направлений сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в целом по 2021 году увеличилось на 39,6 % по сравнению с прошлым годом за счет восстановления сообщения на ряде международных линий и развития внутренней маршрутной сети – запуск региональной программы перевозок и хаба в Красноярске. По сравнению с 2019 годом количество регулярных направлений сетевых компаний Группы также выросло. При этом многие маршруты были запущены с пониженной частотностью для обеспечения оптимального баланса спроса и предложения на перевозки.

→ **303**
регулярных направления
у сетевых компаний Группы «Аэрофлот»

→ **121**
направление
у лоукостера (включая 44 направления,
не пересекающиеся с сетью других
компаний Группы)

Количество регулярных направлений сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот»¹

	2019 ²	2020 ²	2021	Изменение 2021/2020, %	Изменение 2021/2019, %
Международные	134	123 ³	161 ³	30,9	20,1
Внутренние	94	94	142	51,1	51,1
Среднемагистральные	201	189	273	44,4	35,8
Дальнемагистральные	27	28	30	7,1	11,1
Итого	228	217	303	39,6	32,9

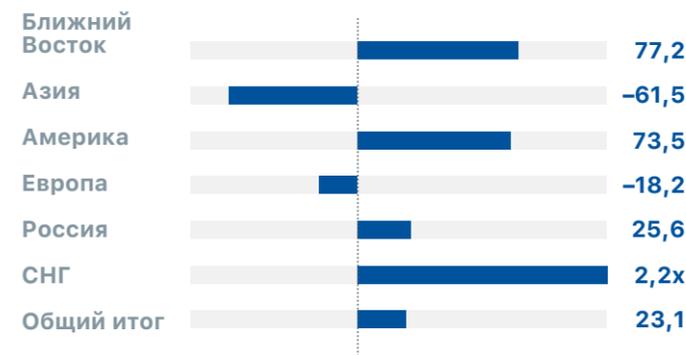
Примечание. Количество регулярных направлений в 2021 году включает данные авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» (100%-ное коммерческое управление), в 2019–2020 годах – данные авиакомпаний «Аэрофлот», «Россия» и «Аврора» (100%-ное коммерческое управление).

¹ Данные включают грузо-пассажирские рейсы, выполняемые с марта 2020 года.

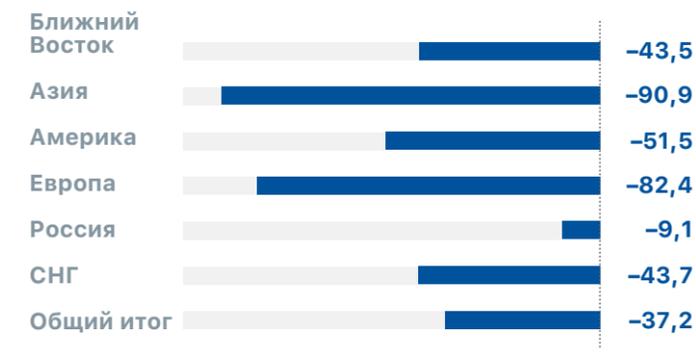
² Включая 21 направление авиакомпании «Аврора» в 2019 году и 17 направлений в 2020 году.

³ Включая грузо-пассажирские направления.

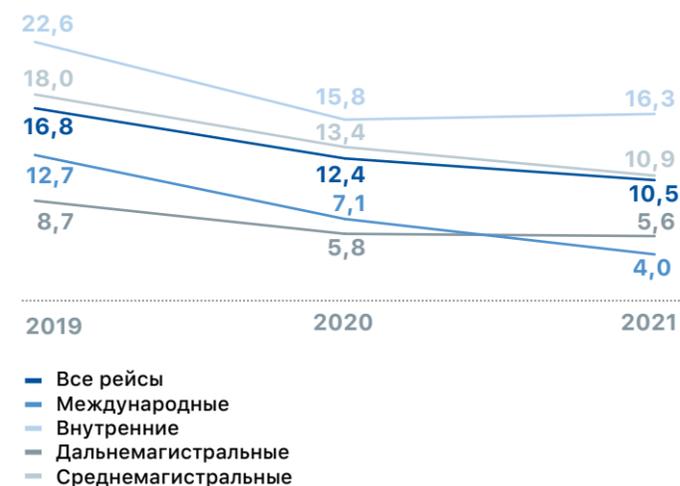
Динамика количества регулярных рейсов сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по регионам, 2021 год по сравнению с 2020 годом, %



Динамика количества регулярных рейсов сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по регионам, 2021 год по сравнению с 2019 годом, %



Средняя частота полетов в неделю по маршрутам сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот»



Неравномерный характер снятия ограничений на международные полеты различными странами и регионами, сохранение ограничений на въезд туристов в большинстве стран Европы и Азии существенно изменили структуру спроса на авиационные перевозки и привели к разнонаправленной динамике количества регулярных рейсов по регионам в 2021 году. Общее количество рейсов в 2021 году выросло по сравнению с 2020 годом на 23,1 % на фоне активного восстановления производственной программы на внутренних направлениях, где отсутствовали ограничения за исключением требований по предъявлению сертификатов о вакцинации при заселении в отели некоторых регионов России, а также полетов за рубеж в страны, где ограничения в течение года были ослаблены и стал возможен въезд туристов по ПЦР-тестам или по российскому сертификату о вакцинации (преимущественно в регионах СНГ, Африке и на Ближнем Востоке). При этом по сравнению с 2019 годом общее количество рейсов по-прежнему оставалось ниже на 37,2 % в связи со сниженным объемом операций в международном сегменте.

Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах в 2021 году снизилась на 15,6 % по сравнению с предыдущим годом и на 37,7 % по сравнению с 2019 годом. Такая динамика была обусловлена существенным сокращением полетов за рубеж и невозможностью полноценного восстановления полетов в условиях ограничений на международные поездки и въезд туристов. Хотя в целом в течение отчетного периода отмечается прогресс в восстановлении международных полетов, направления в международном сегменте часто открывались с ограниченной частотностью в связи с решениями иностранных или российских регуляторов, а также в связи с уже указанным фактором ограничений на въезд туристов, что не позволяет авиакомпании восстановить историческую частотность сети в полном объеме.

На фоне активного роста внутренних перевозок в результате повышенного спроса показатель частотности на регулярных направлениях внутри России в 2021 году вырос на 3,5 % по сравнению с 2020 годом, однако оставался по-прежнему ниже уровня 2019 года на 27,9 %. Хотя по многим востребованным направлениям частотность полетов сетевых компаний превышала исторические показатели (в качестве примера можно привести такие направления, как Москва – Сочи, где частотность полетов в летний сезон 2019 года составляла 94,7 рейса в неделю, а в летний сезон 2021 года – 110,5 рейса в неделю; Москва – Анапа, частотность в летний сезон 2019 года – 33,9 рейса в неделю, в летний сезон 2021 года – 44,5 рейса в неделю), развитие региональной программы на внутреннем рынке в 2021 году, которая с учетом размера рынков характеризуется меньшей в сравнении с магистральной программой из Москвы частотностью, нивелировало эффект восстановления частотности основной сети.

ХАБЫ И БАЗОВЫЕ АЭРОПОРТЫ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Пассажиропоток авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по аэропортам, млн человек

	2019	2020	2021
Авиакомпания «Аэрофлот»			
Шереметьево (Москва)	37,1	14,5	20,1
Красноярск	–	–	0,2
Другие	0,14	0,04	1,1
Авиакомпания «Россия»			
Шереметьево (Москва)	2,6	1,6	4,2
Внуково (Москва)	3,1	0,5	0,6
Пулково (Санкт-Петербург)	4,9	2,8	4,2
Другие	0,9	0,8	1,0
Авиакомпания «Победа»			
Внуково (Москва)	7,7	6,3	8,6
Пулково (Санкт-Петербург)	1,6	1,9	2,9
Шереметьево (Москва)	–	–	1,2
Адлер (Сочи)	0,5	0,5	1,0
Другие	0,6	0,4	0,7

Примечание. При расчете суммарного пассажиропотока авиаперевозчика в конкретном аэропорту исключен пассажиропоток этого же перевозчика, относящийся к более крупному аэропорту из этого списка. Пассажиропоток в таблице приведен по всем рейсам авиакомпаний Группы «Аэрофлот» (собственные рейсы и 100%-ное коммерческое управление).

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» работают в ключевых аэропортах Российской Федерации. Присутствие в крупнейших транспортных узлах позволяет обеспечить максимальный охват рынка, используя возможности мультибрендового предложения.

Шереметьево – основной аэропорт базирования для авиакомпаний Группы, где обеспечивается

максимальная стыкуемость сетей «Аэрофлота», «России» и лоукостера «Победа». Красноярск – второй хаб Группы, запуск которого случился в 2021 году с началом полетов авиакомпании «Аэрофлот». Также компании Группы базируются в аэропортах Внуково (Москва) и Пулково (Санкт-Петербург) и развивают полеты из ряда региональных аэропортов без фактического базирования.

ШЕРЕМЕТЬЕВО МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ

Международный аэропорт Шереметьево – крупнейший по объему перевозок международный аэропорт России, входит в топ-5 самых крупных аэропортов-хабов Европы¹.

2
ВПП

5
пассажирских
терминалов

30,6
млн пассажиров
в 2021 году

5
звезд
SKYTRAX*
(терминал В)

170
пунктов полетов
Группы
(107 международных
и 63 внутренних)

Внуково Международный аэропорт

Международный аэропорт Внуково – третий по объему перевозок аэропорт московского авиационного узла.

2
ВПП

2
пассажирских
терминала

18,0
млн пассажиров
в 2021 году

48
пунктов полетов
Группы
(8 международных
и 40 внутренних)

КРАСНОЯРСК международный аэропорт

Международный аэропорт Красноярск – один из важнейших авиатранспортных узлов Восточной Сибири, играющий важную роль в развитии экономики и торговых связей региона.

1
ВПП

1
пассажирский
терминал

2,7
млн пассажиров
в 2021 году

13
пунктов полетов
Группы
(5 международных
и 8 внутренних)

ПУЛКОВО Аэропорт Санкт-Петербурга

Международный аэропорт Пулково – крупнейший аэропорт Северо-Западного федерального округа, входит в топ-5 самых крупных аэропортов России по пассажиропотоку.

2
ВПП

1
пассажирский
терминал

18,1
млн пассажиров
в 2021 году

77
пунктов полетов
Группы
(33 международных
и 44 внутренних)

¹ За 12 месяцев 2020 года и семь месяцев 2021 года. В 2019 году аэропорт находился на восьмом месте по загруженности в Европе. Источник: svo.aero.

Московский аэропорт Шереметьево

Аэропорт Шереметьево – основной хаб Группы «Аэрофлот», в котором с 2021 года представлены все входящие в нее авиакомпании. В 2021 году авиакомпании Группы обслуживали из ключевого хаба 170 уникальных направлений в 56 странах мира и перевезли через аэропорт Шереметьево 25,5 млн пассажиров¹.

Основную часть пассажиропотока составили клиенты «Аэрофлота». Авиакомпания «Россия» перебазировала регулярные операции в Шереметьево в 2018 году, переведя чартерную программу в 2020 году. В 2021 году к выполнению рейсов из аэропорта приступила авиакомпания «Победа». Работа всех трех авиакомпаний Группы обеспечивает стыкуемость сетей, а значит, повышает эффективность операций за счет трансферных потоков, обеспечивая синергию доходов.

Аэропорт Красноярск

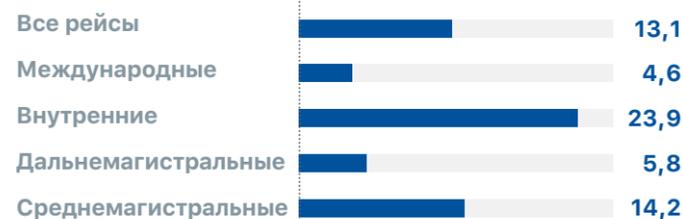
Красноярск – один из крупнейших городов Сибири, в котором в рамках реализации стратегии развития в летнем сезоне 2021 года был запущен международный хаб Группы и с июня к полетам из аэропорта Красноярск приступил «Аэрофлот».

Открытие второго хаба позволит нарастить пассажиропоток и улучшить синергию маршрутной сети «Аэрофлота», а также повысить мобильность населения региона, обеспечив не только прямые связи с городами России и зарубежными пунктами, но и транзитные перевозки.

Стартовая маршрутная сеть хаба состояла из пяти внутренних направлений, среди которых были рейсы, ориентированные на путешественников, направляющихся в отпуск на юг России, а также посещающих друзей и родственников. Был добавлен сезонный рейс в Южно-Сахалинск. Впоследствии были открыты дополнительные внутренние и международные направления, в числе которых Бангкок (Таиланд), Ереван (Армения) и Бухара, Фергана, Самарканд (Узбекистан).

«Аэрофлот» в течение года обслужил 0,2 млн пассажиров в Красноярске². В будущем планируется продолжать развитие маршрутной сети хаба.

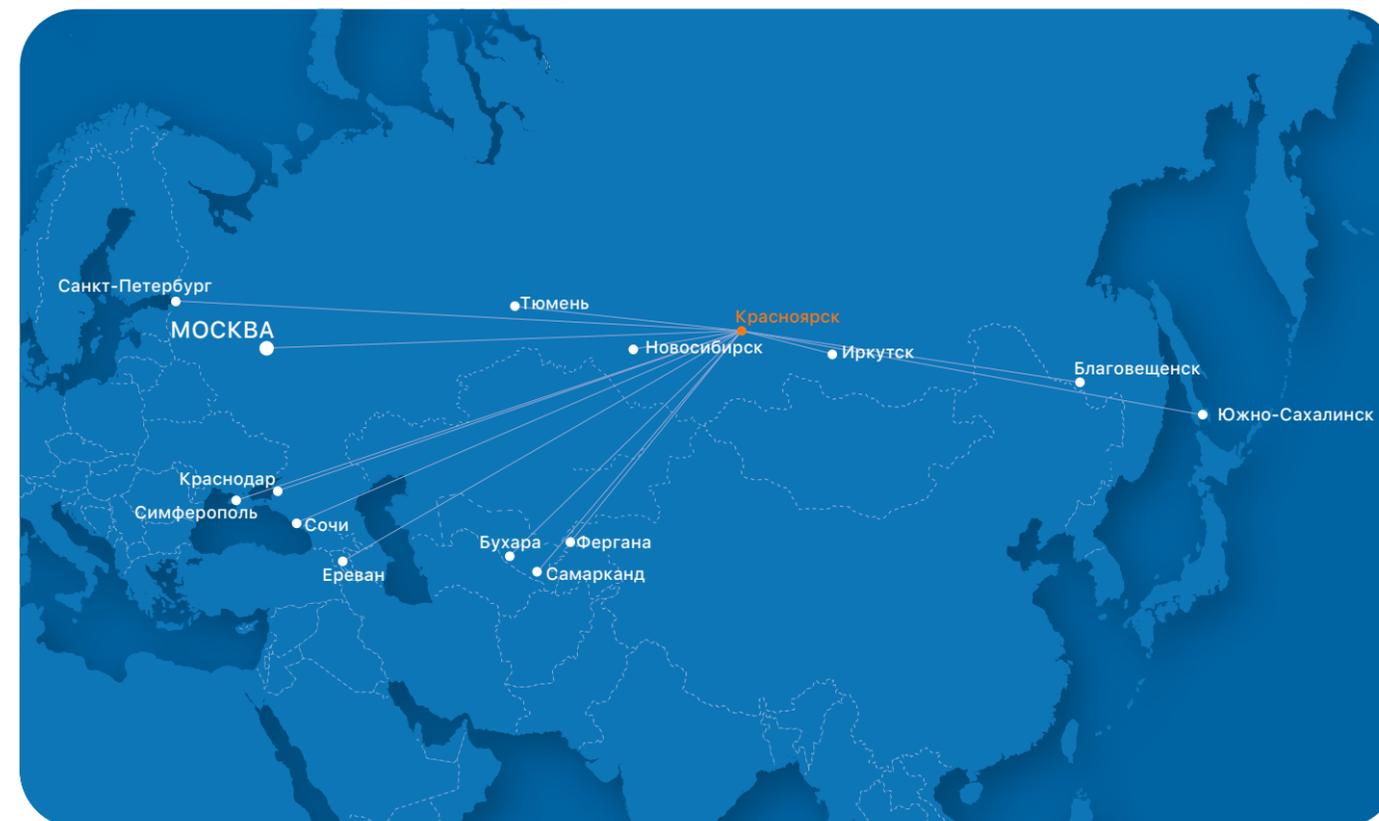
Частота выполнения регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» в неделю из Шереметьево



Коэффициент стыкуемости сети Группы «Аэрофлот» в Шереметьево



Маршрутная сеть Группы «Аэрофлот» из Красноярского хаба



РАЗВИТИЕ МАРШРУТНОЙ СЕТИ АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»

«Аэрофлот» в течение 2021 года выполнял полеты по 263 регулярным направлениям (114 внутрироссийским и 149 международным) в 56 стран мира.

Отличительной особенностью развития «Аэрофлота» в 2021 году стал запуск летом масштабной региональной программы полетов из региональных центров в города южного туристического кластера России. Это позволило предоставить населению регионов удобную возможность добраться на курорты юга России и Черного моря, минуя пересадку в Москве, а также повысило эффективность использования воздушных судов авиакомпании в период ограничения на полеты в Европу из-за пандемии. По наиболее востребованным направлениям программа была продлена на зимний сезон 2021/2022 года.

В дополнение к региональной программе на внутренних линиях «Аэрофлот» запустил международные рейсы в ряд стран СНГ из регионов России, ориентированные на туристов, трудовых мигрантов, а также на посещение друзей и родственников. Рейсы связали такие города, как Санкт-Петербург, Сочи, Краснодар, Минеральные Воды, Ростов-на-Дону, Новосибирск, Екатеринбург, Сургут, Нижневартовск и Воронеж, с пунктами Армении, Узбекистана и Киргизии. В рамках программы в 2021 году было перевезено 92,3 тыс. пассажиров.

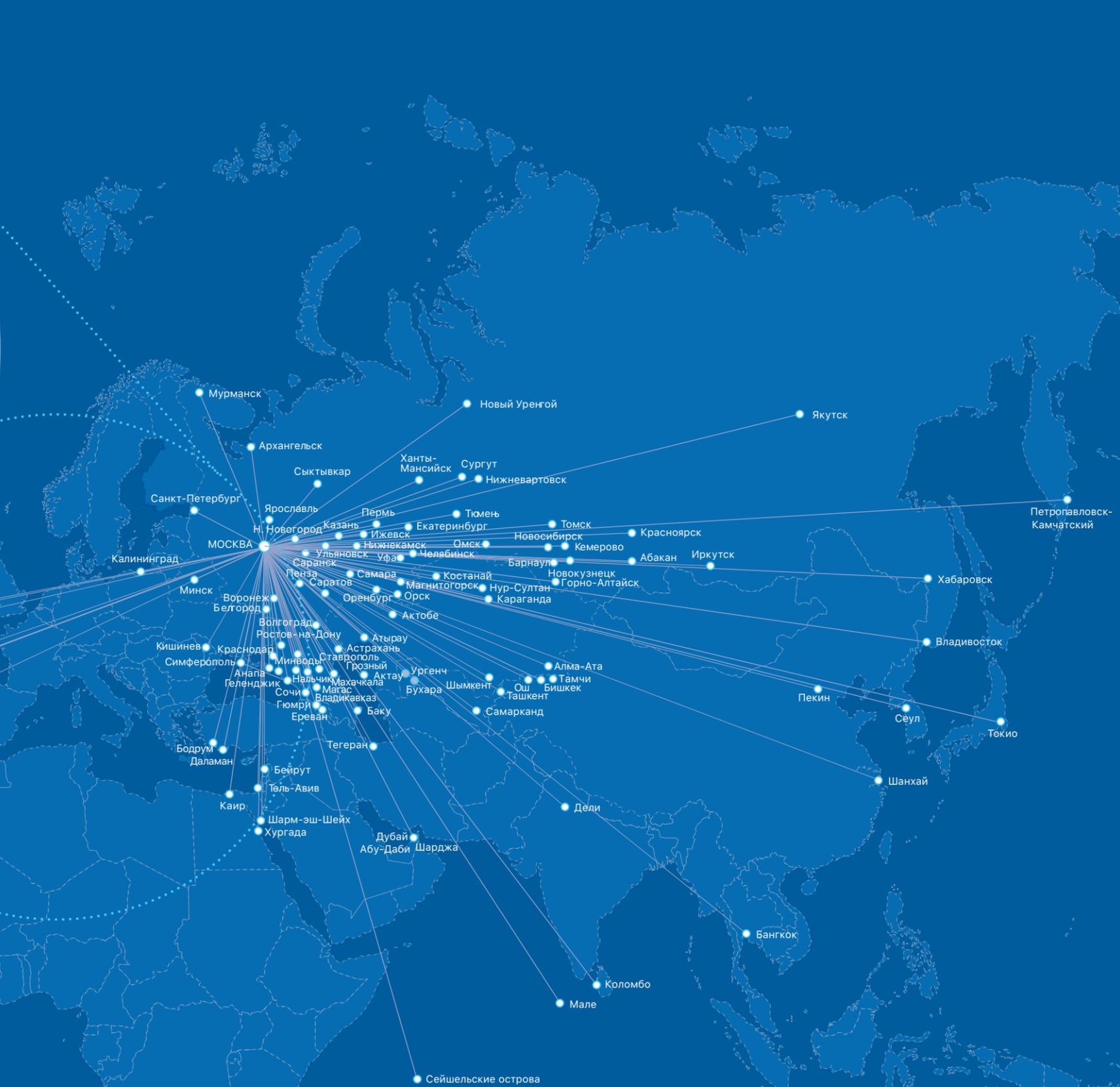
В летнем сезоне 2021 года был запущен хаб «Аэрофлота» в Красноярске.

 Подробнее о развитии хаба в Красноярске – в разделе «Стратегическое развитие».

¹ Пассажиропоток приведен по всем рейсам авиакомпаний Группы «Аэрофлот» (собственные рейсы и 100%-ное коммерческое управление).

² Исключая линии Москва – Красноярск и Санкт-Петербург – Красноярск.

МАРШРУТНАЯ СЕТЬ АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»



Примечание. Включая линии, которые обслуживались грузо-пассажирскими рейсами.

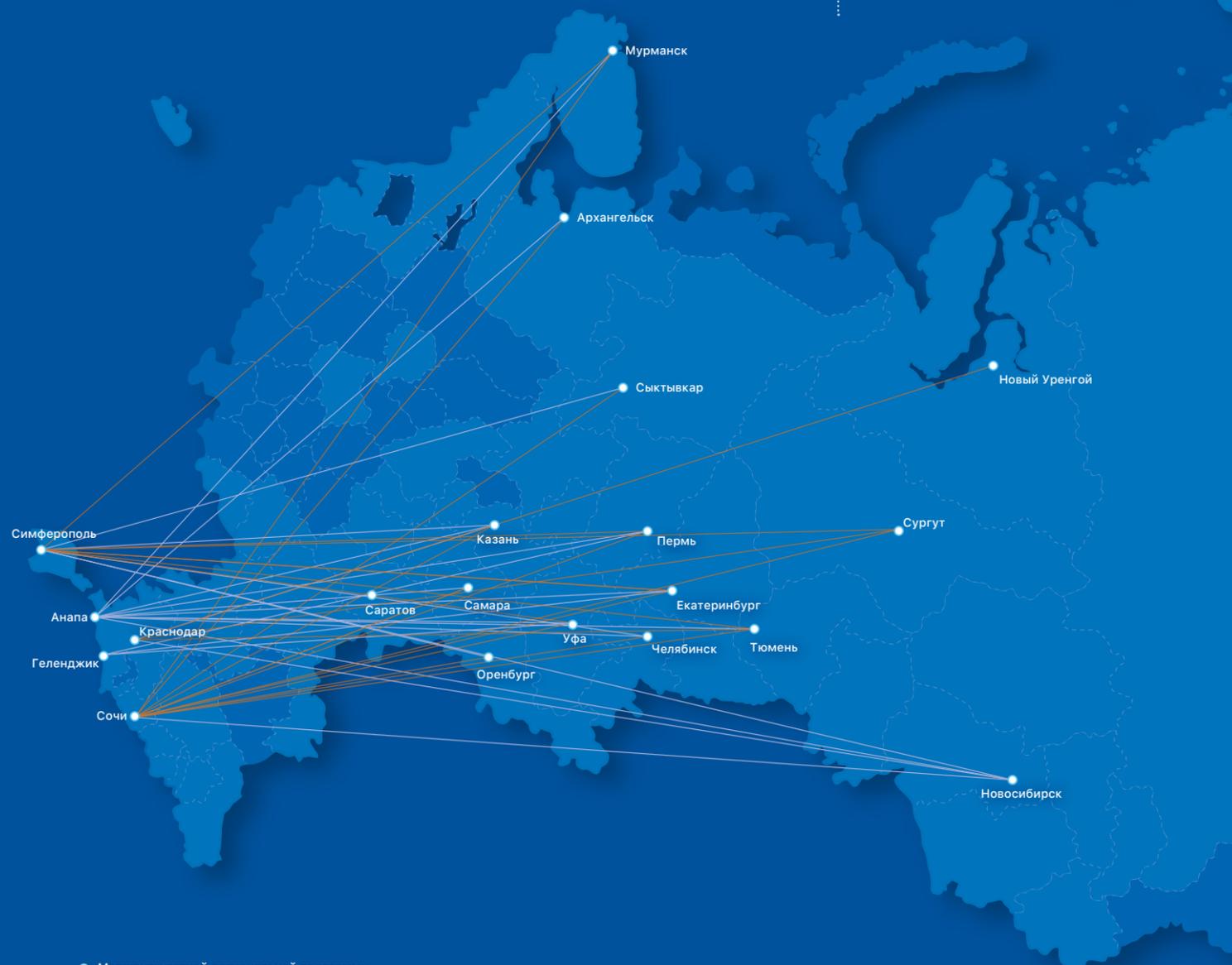
РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОЛЕТОВ «АЭРОФЛОТА»

Рейсы

→ из **14** городов по 41 маршруту (лето 2021 года)

→ из **13** городов по 22 маршрутам (зима 2021/2022 года)

→ **0,7** млн пассажиров перевезено в рамках программы в 2021 году



● Маршруты летней региональной программы, полеты по которым осуществлялись в сезон лета 2021 года

● Маршруты летней региональной программы, полеты по которым были продолжены в сезон зимы 2021/2022 года

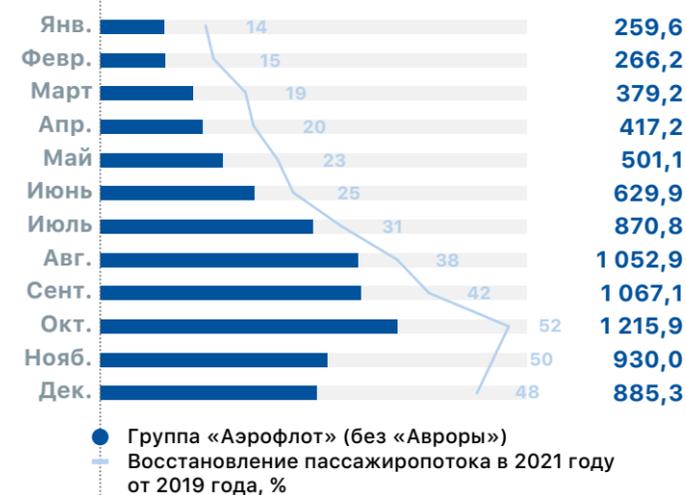
Из Москвы в 2021 году «Аэрофлот» начал выполнение рейсов в Горно-Алтайск. Благодаря запуску этого направления Компания значительно расширила доступность одного из самых популярных внутренних туристических направлений для своих пассажиров. Благодаря природным достопримечательностям Горный Алтай стабильно входит в пятерку наиболее посещаемых регионов России. Из Санкт-Петербурга Компанией были запущены рейсы в Тобольск.

В международном сегменте по решению оперативного штаба в течение года продолжалось поэтапное открытие международных направлений с ограниченной частотой. «Аэрофлот» возобновил регулярные полеты из Москвы в Хельсинки (Финляндия), Алма-Ату (Казахстан), Баку (Азербайджан), Ереван (Армения), Дели (Индия), Коломбо (Шри-Ланка), Хургаду (Египет), Шарм-эш-Шейх (Египет), Бургас (Болгария), Гавану (Куба), была увеличена частота полетов в Нур-Султан (Казахстан), Бишкек (Киргизия), Минск (Белоруссия), Варадеро (Куба). Также были запущены рейсы по ряду новых направлений, ранее не обслуживавшихся перевозчиком¹, в том числе на остров Маэ

(Сейшелы), в Пунта-Кану (Доминиканская Республика), Абу-Даби (ОАЭ), Канкун (Мексика), Касабланку (Марокко).

Несмотря на активное открытие международных направлений и восстановление пассажиропотока в данном сегменте, полностью открытыми для туристического потока с минимальными ограничениями по пересечению границ и карантину в течение года были всего около 35 %² направлений исторической регулярной сети (в том числе пункты Турции, Египта, Мальдив, ряд пунктов СНГ и т. д.). При этом даже по направлениям с минимальными ограничениями на въезд частотность была существенно снижена по сравнению с уровнями до пандемии (например, в пункты Греции, Таиланда и т. д.). Большая часть исторических международных направлений «Аэрофлота» в 2021 году оставалась фактически закрытой в результате действовавших ограничений на въезд, на ряде направлений осуществлялись грузо-пассажирские рейсы для имеющих основания на въезд путешественников. В целом полеты на международной сети «Аэрофлота» в 2021 году продолжали выполняться с кратно сниженной частотностью по сравнению с историческими уровнями.

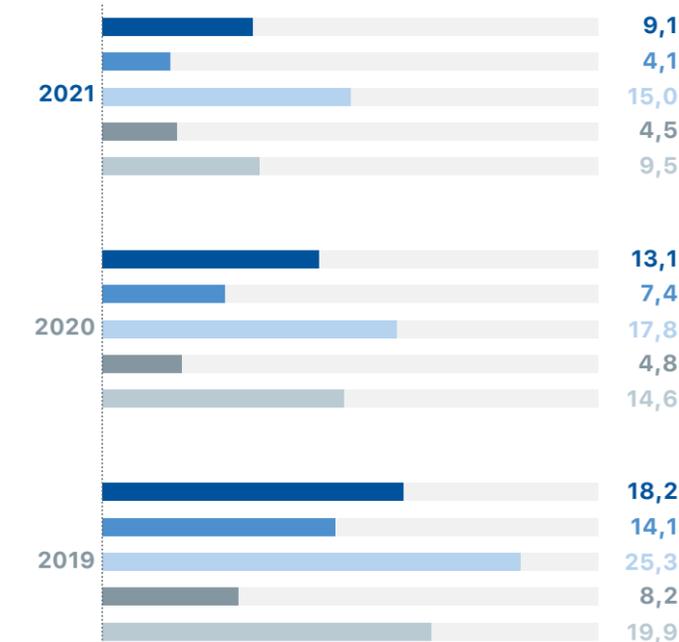
Восстановление пассажиропотока в международном сегменте в 2021 году (по сравнению с 2019 годом), тыс. человек



¹ Направления, не обслуживавшиеся пять лет и более.

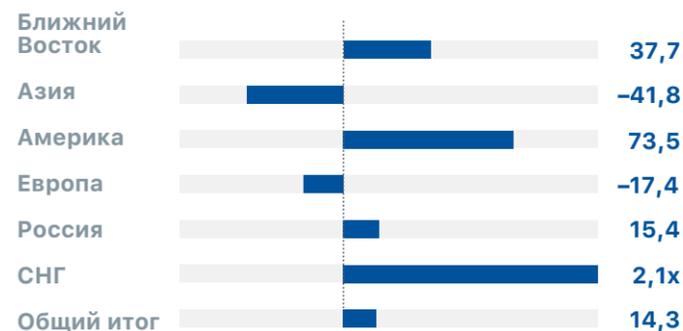
² Оценки «Аэрофлота» на основании открытых направлений и разрешений на въезд, действовавших в IV квартале 2021 года.

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

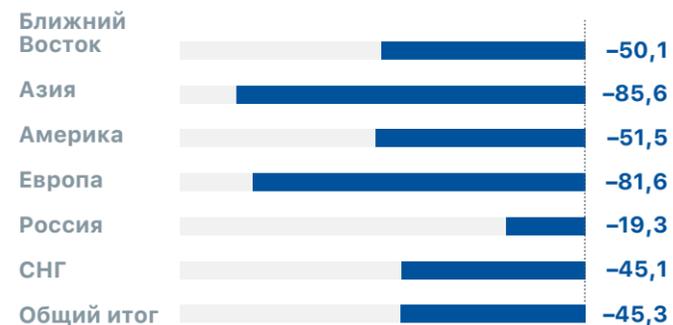


● Все регулярные рейсы
 ● Международные
 ● Внутренние
 ● Дальнемагистральные
 ● Среднемагистральные

Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам, 2021 год по сравнению с 2020 годом, %



Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам, 2021 год по сравнению с 2019 годом, %



Количество регулярных направлений авиакомпании «Аэрофлот»¹

	2019	2020	2021	Изменение 2021/2020, %	Изменение 2021/2019, %
Международные	101	95 ²	149	56,8	47,5
Внутренние	59	59	114	93,2	93,2
Среднемагистральные	136	130	237	82,3	74,3
Дальнемагистральные	24	24	26	8,3	8,3
Итого	160	154	263	70,8	64,4

Количество регулярных рейсов «Аэрофлота» в отчетном периоде увеличилось на 14,3 % по сравнению с предыдущим годом. Такая динамика обусловлена активным развитием полетной программы в России, а также восстановлением ряда международных направлений, в частности на Ближний Восток, в Америку и СНГ. При этом количество рейсов в 2021 году по-прежнему было на 45,3 % ниже уровня 2019 года в связи с продолжающимися существенными ограничениями международного авиасообщения.

Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах «Аэрофлота» в 2021 году снизилась на 31,0 % по сравнению с 2020 годом – с 13,1 до 9,1 рейса

в неделю. На международных регулярных направлениях показатель снизился на 44,8 % (с 7,4 до 4,1 рейса), на внутренних регулярных – на 15,5 % (с 17,8 до 15,0 рейса). На это повлияли пандемия, развитие региональной программы, а также передача части направлений в дочерние компании. В этой связи, начиная с активной фазы реализации Стратегии, показатели стыкуемости и частотности также приведены по аэропорту Шереметьево в разделе «Хабы и базовые аэропорты Группы «Аэрофлот».

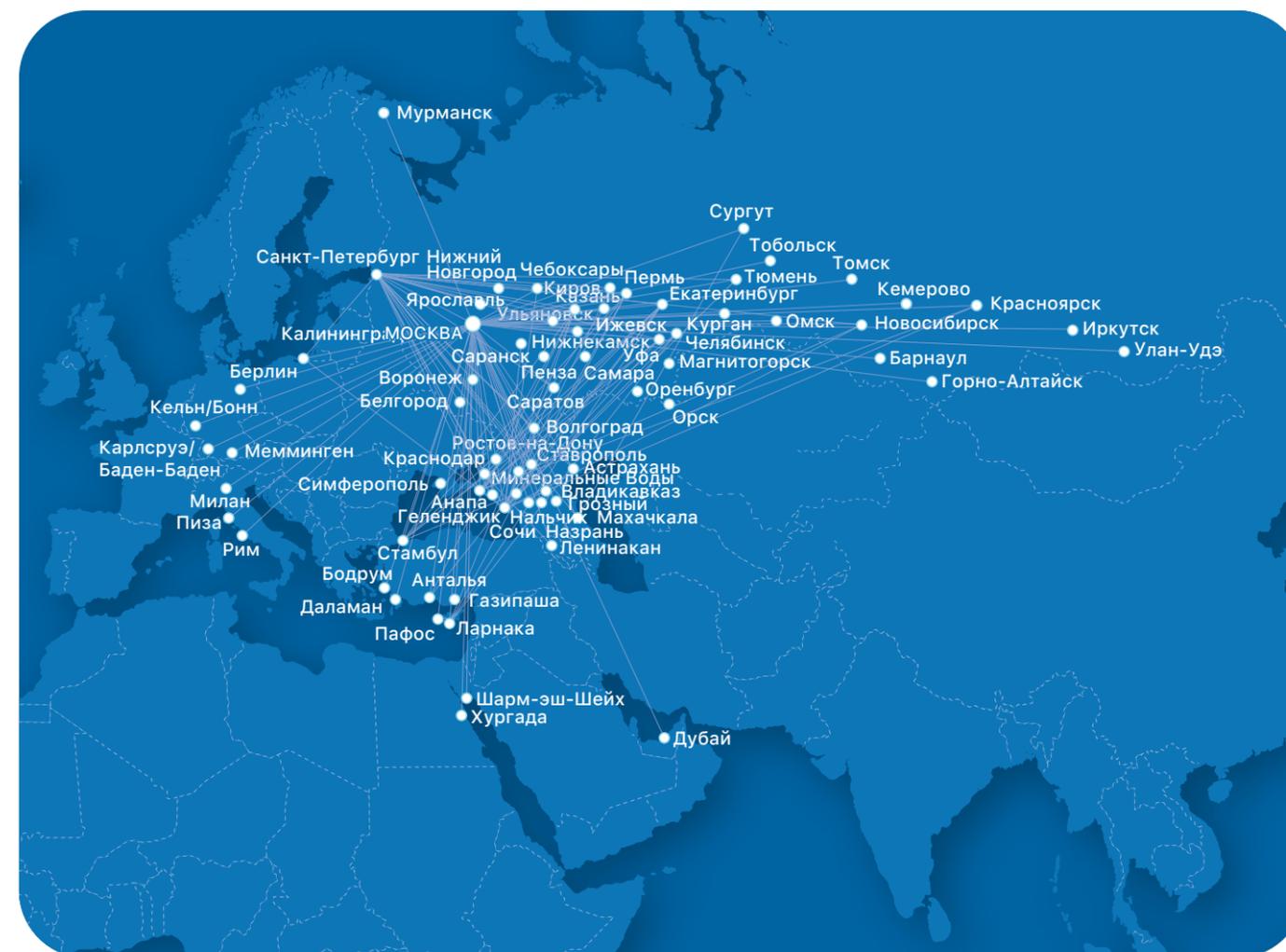
АВИАКОМПАНИЯ «ПОБЕДА»

Авиакомпания «Победа» базируется в московских аэропортах Внуково и Шереметьево, а также имеет разлет из ряда аэропортов регионов России. Авиакомпания уделяет приоритетное внимание работе на значимых рынках, запуску направлений, отсутствующих в сети других перевозчиков Группы «Аэрофлот». Авиакомпания «Победа» активно развивает региональную сеть – полеты между крупными городами России, а также по наиболее востребованным направлениям за рубеж.

В отчетном периоде маршрутная сеть авиакомпании «Победа» включала 121 направление (90 внутрироссийских и 31 международное), из которых 44 являются уникальными для Группы «Аэрофлот».

В 2021 году в рамках осуществления стратегических планов Группы «Аэрофлот» авиакомпания «Победа» открыла базу в аэропорту Шереметьево, запустив 21 маршрут³ из аэропорта, часть которых были новыми для крупнейшей воздушной гавани России.

МАРШРУТНАЯ СЕТЬ АВИАКОМПАНИИ «ПОБЕДА»



¹ Включая регулярные и грузо-пассажирские рейсы.

² Включая рейсы в I квартале 2020 года до закрытия международного сообщения в связи с началом пандемии. Во II полугодии 2020 года было 13 регулярных и 38 грузо-пассажирских направлений.

³ Включая маршруты, классифицируемые как регулярные и чартерные.

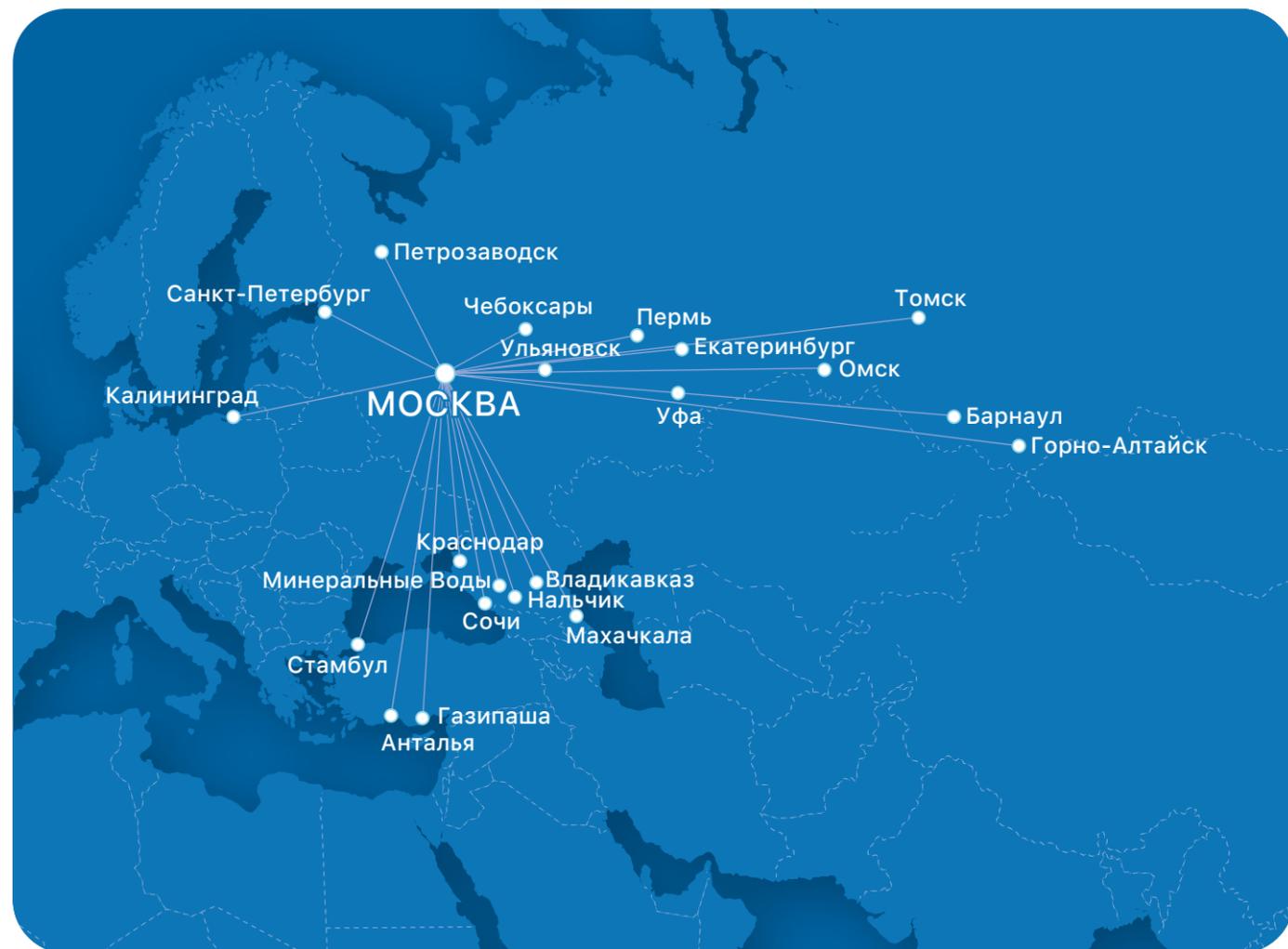
Для углубления сотрудничества между авиакомпаниями Группы 13 маршрутов, обслуживаемых из аэропорта Шереметьево, были включены в программу код-шеринга с «Аэрофлотом». Код-шеринг повышает удобство для пассажиров, позволяя осуществлять сквозное бронирование перевозки на рейсы разных авиакомпаний, и увеличивает транзитный потенциал маршрутных сетей перевозчиков.

Был также открыт ряд новых рейсов из других пунктов, в том числе из Москвы (Внуково) в Тобольск, из Санкт-Петербурга в Тюмень. На международных линиях были открыты новые рейсы из Москвы (Внуково) в Египет (Хургада и Шарм-эш-Шейх), из Минеральных Вод

и Екатеринбурга в Турцию (Стамбул), из Екатеринбурга в Турцию (Анталья), из Екатеринбурга, Казани, Перми и Челябинска на Кипр (Ларнака), из Краснодара в Армению (Гюмри).

В рамках повышенного фокуса на внутрироссийских перевозках авиакомпания «Победа» в летнем сезоне 2021 года увеличила количество рейсов региональной программы более чем в два раза относительно лета 2019 года. Была увеличена частота полетов из регионов на юг России, что улучшило транспортную доступность курортных направлений для пассажиров и повысило удобство путешествий в летний сезон.

МАРШРУТЫ АВИАКОМПАНИИ «ПОБЕДА» ИЗ АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО



АВИАКОМПАНИЯ «РОССИЯ»

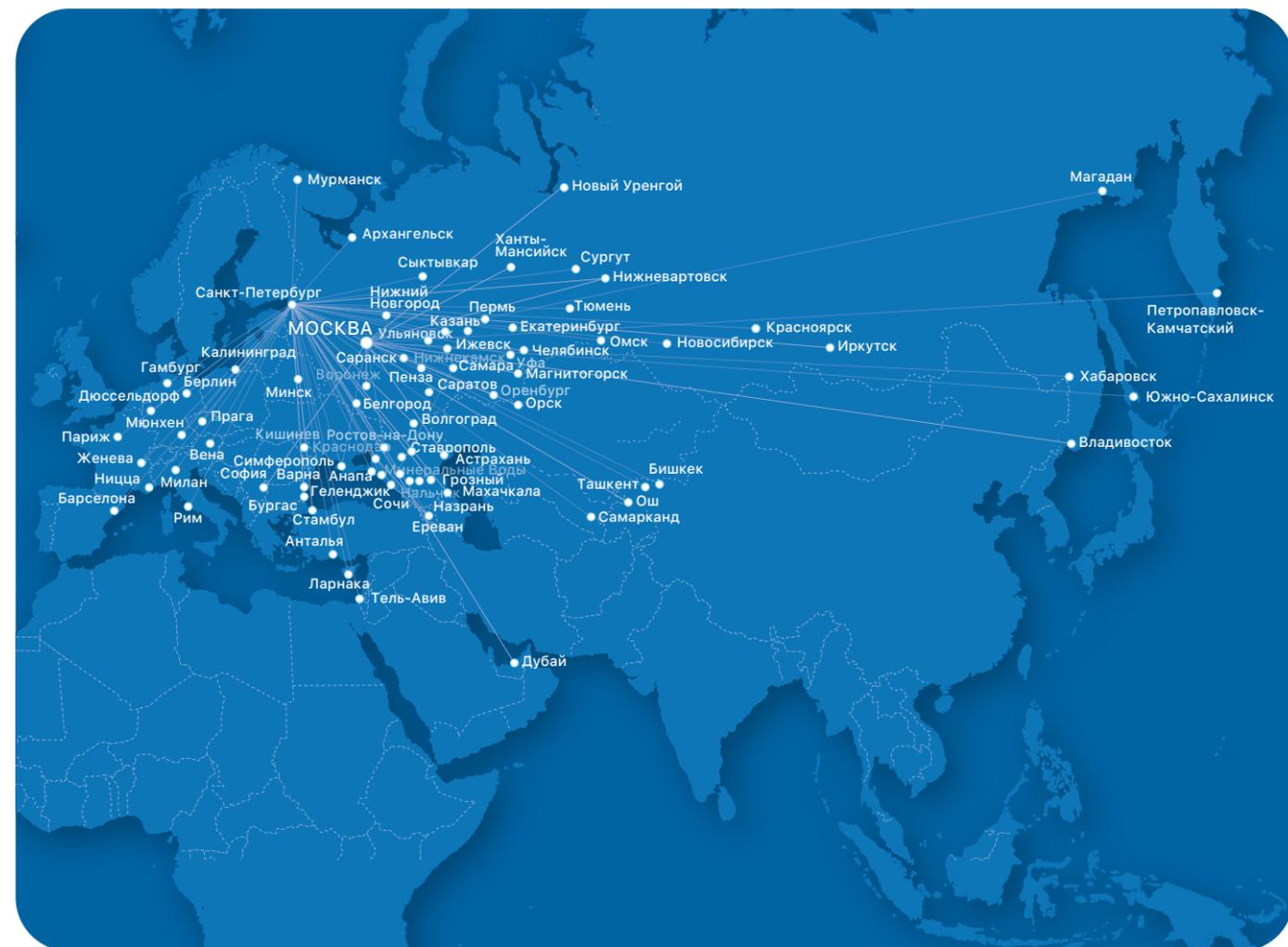
В 2021 году авиакомпания «Россия» выполняла полеты по 100 направлениям¹ (73 внутрироссийским и 27 международным) под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот». Также компания осуществляла полеты в рамках чартерной программы совместно с одним из ведущих российских туроператоров – компанией «Библио-Глобус».

В рамках программы коммерческого управления ПАО «Аэрофлот» авиакомпания «Россия» продолжает

развивать перевозки из ключевого хаба Группы аэропорта Шереметьево, а также из исторически базового аэропорта Пулково.

В 2021 году авиакомпания «Россия» получила от «Аэрофлота» 41 воздушное судно SSJ100 в рамках реализации Стратегии и начала обслуживать 31 маршрут из аэропорта Шереметьево, оператором на которых ранее выступал «Аэрофлот», усилив позиции на внутреннем рынке авиаперевозок.

МАРШРУТНАЯ СЕТЬ АВИАКОМПАНИИ «РОССИЯ»



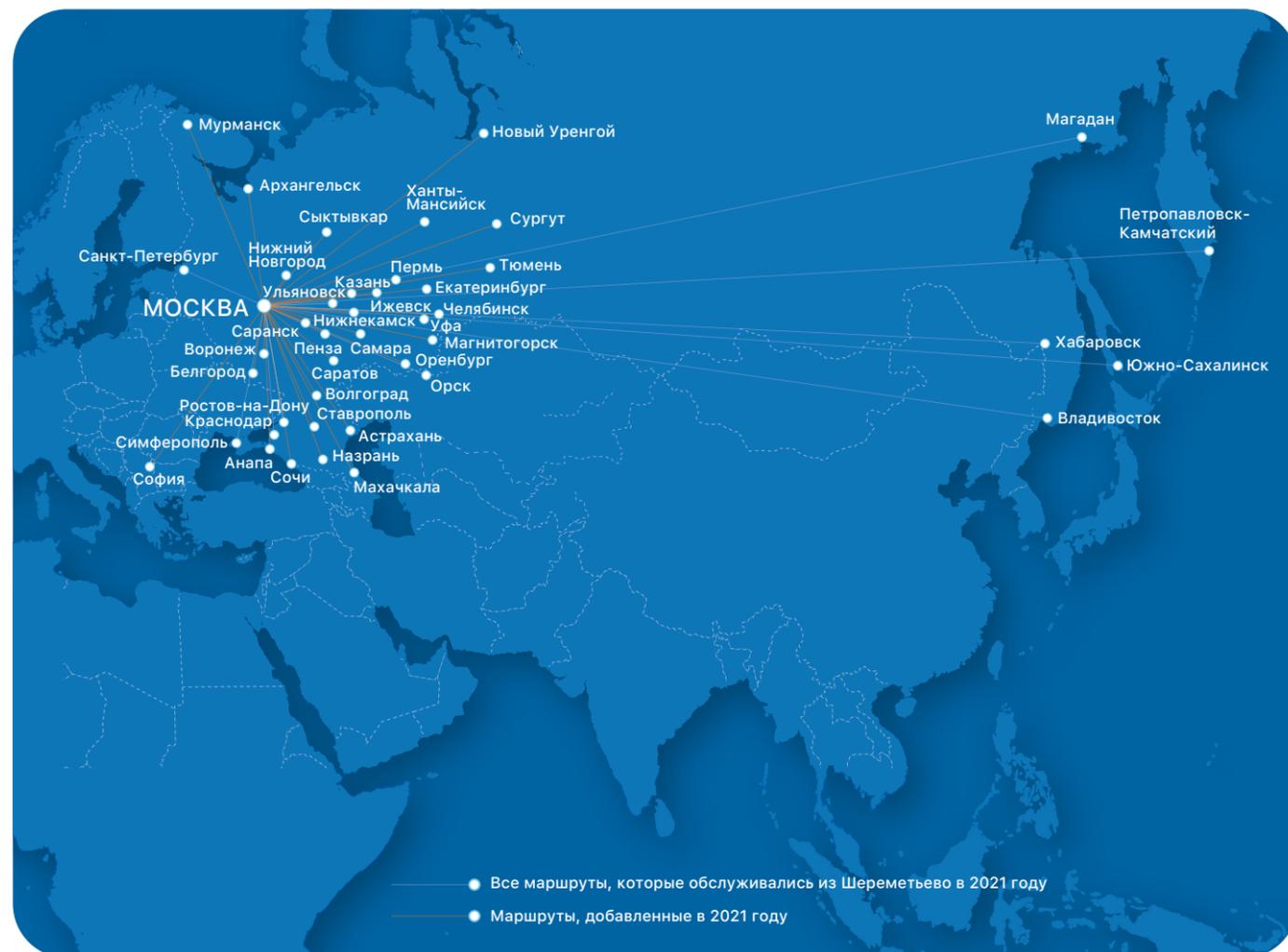
¹ Количество рейсов авиакомпании «Россия» включает регулярные рейсы под 100%-ным коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

ЧАРТЕРНАЯ ПРОГРАММА В ПАРТНЕРСТВЕ С ТУРОПЕРАТОРОМ «БИБЛИО-ГЛОБУС»

Развитию маршрутной сети туристических направлений авиакомпании «Россия» из разных регионов страны способствует сотрудничество с одним из ведущих российских туроператоров – компанией «Библио-Глобус». В условиях продолжающихся ограничений на международные перевозки в 2021 году порядка 40 % программы (по пассажиропотоку) было ориентировано

на внутренние перевозки, в частности на популярные курортные направления юга (в том числе в Сочи, Анапу, Симферополь). Высоким спросом пользовались международные направления, включая пункты Турции, Египта, Кипра. Всего в течение года в партнерстве с компанией «Библио-Глобус» было перевезено 2,5 млн человек.

МАРШРУТЫ АВИАКОМПАНИИ «РОССИЯ» ИЗ АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО



СОТРУДНИЧЕСТВО С АВИАКОМПАНИЕЙ «АВРОРА»

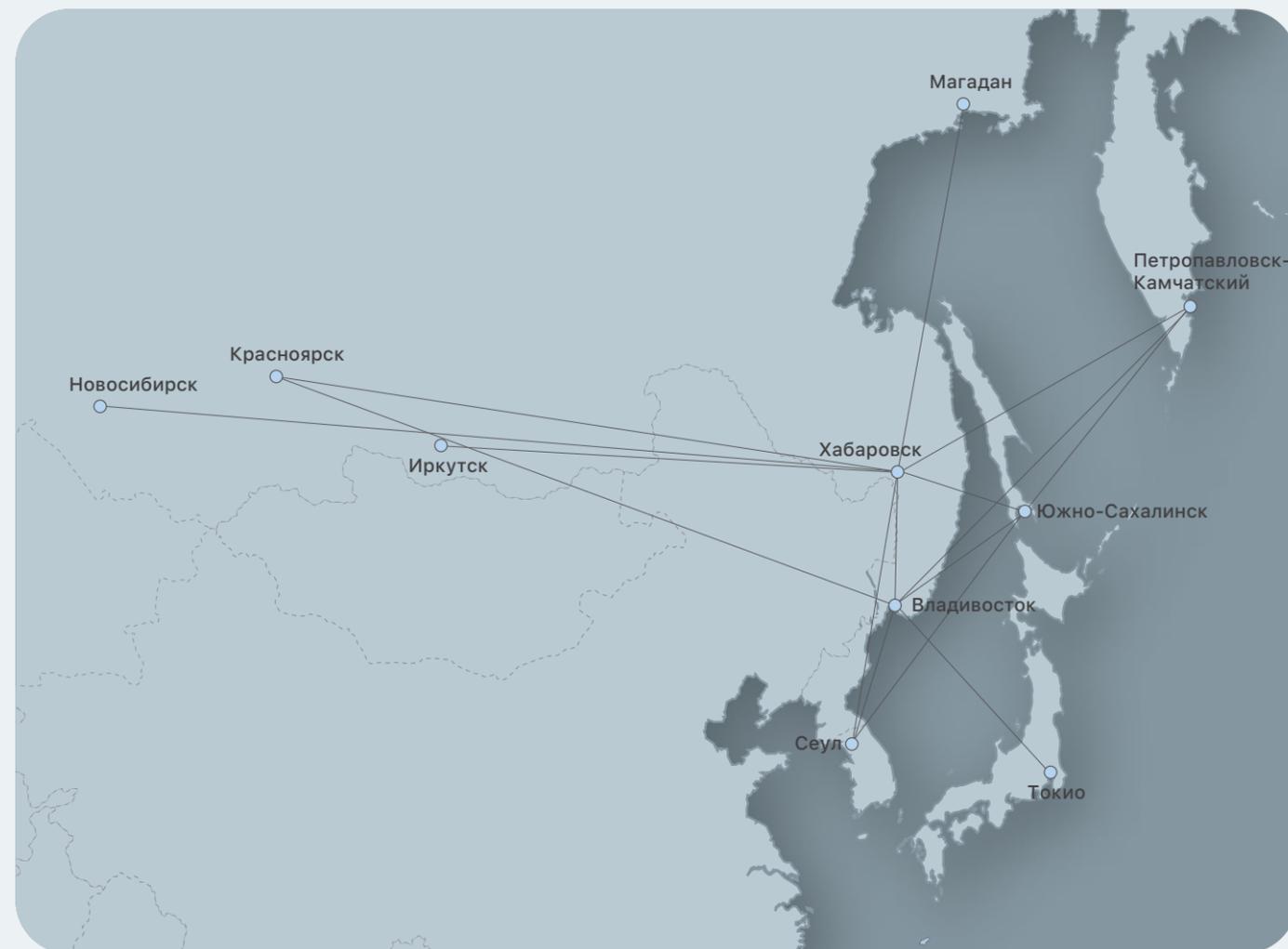
Авиакомпания «Аврора» работает на Дальнем Востоке России и обеспечивает транспортную доступность внутри региона. Компания осуществляет рейсы между крупными городами Дальнего Востока и Сибири, а также выполняет социально значимые рейсы по местным воздушным линиям в Сахалинской области и Приморском крае, связывающим столицы субъектов Федерации и удаленные пункты.

В декабре 2020 года ПАО «Аэрофлот» продало долю в авиакомпании «Аврора». При этом с компанией было продолжено сотрудничество в рамках код-шерингового

соглашения. Поддержание соглашения о код-шеринге направлено на использование синергии маршрутных сетей дальневосточного перевозчика и сетевых компаний Группы для увеличения транзитного потенциала и подвоза пассажиров в аэропорты присутствия Группы.

В рамках соглашения с «Аэрофлотом» авиакомпания «Аврора» перевезла на своих рейсах 0,8 млн пассажиров в 2021 году.

МАРШРУТЫ АВИАКОМПАНИИ «АВРОРА» В РАМКАХ КОД-ШЕРИНГА С «АЭРОФЛОТОМ»



ТРАНСФЕРНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

Группа «Аэрофлот» использует географическое преимущество Российской Федерации для привлечения пассажиропотока на ряде трансферных рынков, включая маршруты между Европой и Азией. Трансферный пассажиропоток Группы обслуживается ПАО «Аэрофлот» и авиакомпанией «Россия».

В 2021 году на фоне продолжающейся пандемии COVID-19 количество трансферных пассажиров сетевых компаний снизилось на 57,8 % по сравнению с 2019 годом и составило 6,8 млн человек. Доля трансферных пассажиров в общем объеме перевозок «Аэрофлота» и авиакомпании «Россия» по итогам 2021 года составила 21,7 % (в 2019 году – 33,1 %).

Сохранение ограничений на международных линиях и закрытие границ привели к снижению объемов транзита между Россией и зарубежными странами на 66,6 % (здесь и далее – по сравнению с уровнем 2019 года) и между зарубежными странами на 95,5 %. Основной вклад в трансферный пассажиропоток пришелся на внутрироссийский транзит, который сократился всего на 2 % и составил в 2021 году 4,6 млн пассажиров.

Трансферный пассажиропоток сетевых перевозчиков («Аэрофлот» и «Россия»), млн человек



УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ И ЕМКОСТЯМИ

Группа «Аэрофлот» проводит последовательную тарифную политику, направленную на обеспечение, с одной стороны, финансовой эффективности маршрутной сети, с другой стороны, максимальной доступности билетов для пассажиров. Управление ценообразованием осуществляется с соблюдением применимого антимонопольного законодательства, а принципы коммерческой политики «Аэрофлота», в которой описаны алгоритмы установления цен на основе рыночных условий, прошли экспертизу и были одобрены Федеральной антимонопольной службой России в декабре 2019 года.

В 2021 году на фоне постепенного восстановления рынка авиаперевозок после существенного падения предыдущего года применение стандартных подходов к управлению доходами и тарифами оставалось затруднительным. На фоне сохраняющихся ограничений на перелеты на международном рынке и новых волн заболеваемости COVID-19 изменились структура и география спроса на авиаперевозки, в целом по всей сети маршрутов сократилась глубина бронирований.

Существенно увеличился спрос на перелеты по России, пассажиропоток рынка во внутреннем сегменте превысил уровни 2019 года. Для удовлетворения данного спроса и его дальнейшего стимулирования Группой «Аэрофлот» был разработан ряд тактических мер, расширивших присутствие авиакомпаний Группы на внутреннем рынке. Выросший спрос на внутренние перевозки потребовал дисциплины в отношении управления провозными емкостями для обеспечения оптимального баланса спроса и предложения.

При этом медленное восстановление международного сегмента с ограниченной частотностью оказало кардинальное влияние на стыкуемость сети и потоки пассажиров. Эпидемиологическая неопределенность повлияла на профили бронирований в международном сегменте, значительно сократилось число бронирований, которые осуществляются заранее. В таких условиях авиакомпании Группы сфокусировались на ряде открытых международных направлений с полностью отсутствующими или минимальными требованиями для прибывающих пассажиров, используя консервативный подход к выставлению емкостей и оперативные корректировки производственной программы в зависимости от складывающейся эпидемиологической ситуации.

В 2021 году проводились промоакции для привлечения дополнительного пассажиропотока. В мае была проведена акция в поддержку запуска хаба ПАО «Аэрофлот» в Красноярске, с июня проводилась длительная распродажа для билетов класса бизнес в рамках региональной программы. В течение года в несколько этапов проводилась традиционная акция «Улетные дни», один из элементов которой включал в себя специальные условия для держателей карт платежной системы Visa: для них в течение одного дня действовало эксклюзивное ценовое предложение, после чего тарифы акции стали доступны всем для покупки на сайте. Проведенные акции были признаны успешными и позволили привлечь дополнительных пассажиров, для которых одним из ключевых критериев выбора авиакомпании была стоимость перевозки, познакомив их с премиальным сервисом «Аэрофлота».

«АЭРОФЛОТ»

- ➔ **133 новых допуска** к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршрутам из Москвы и других городов России. **Получены допуски к выполнению рейсов из Москвы** в Абу-Даби, Агадир, Араксос, Бодрум, Варадеро, Ган, Гюмри, Даламан, Денпасар, Доху, Дубровник, Канкун, Карши, Корфу, Маскат, Мехико, Миконос, Монастир, Навои, Нукус, Пафос, Порт-Луи, Пулу, Пунта-Кану, Тамчи, Термез, Тирану, Тунис, Ургенч, Хургаду, Шарджу и Шарм-эш-Шейх.
- ➔ **Получены допуски из Санкт-Петербурга** в Барселону, Белград, Берлин, Бишкек, Гамбург, Дубай, Дюссельдорф, Ереван, Загреб, Кишинев, Ларнаку, Любляну, Милан, Минск, Мюнхен, Наманган, Ош, Пафос, Рим, Самарканд, Тамчи, Ташкент, Тель-Авив, Ургенч, Хургаду и Шарм-эш-Шейх.

75 допусков из общего числа полученных допусков пришлось на выполнение рейсов по маршрутам из других городов России по международным направлениям.

- ➔ **5 дополнительных разрешений** на увеличение частоты полетов к выполнению международных регулярных пассажирских рейсов из Москвы в Корфу, Ниццу, Хургаду, Шанхай и Шарм-эш-Шейх.
- ➔ **2 новых допуска** к выполнению международных нерегулярных (чартерных) пассажирских перевозок из Москвы в Севилью на сезоны лето-2021 и зима-2021/2022.

РАЗВИТИЕ СЕТИ И ЧАСТОТНОСТИ: ДОПУСКИ И НАЗНАЧЕНИЯ

Ограничительные меры, направленные на предотвращение распространения новой коронавирусной инфекции, привели к существенному давлению на объем международных авиаперевозок в 2021 году и значительно ограничили возможности сотрудничества с иностранными партнерами в рамках соглашений «код-шеринг» и «интерлайн», включая сотрудничество в рамках альянса SkyTeam.

В 2021 году авиакомпании Группы «Аэрофлот» получили больше допусков к выполнению международных пассажирских перевозок, чем годом ранее.

АВИАКОМПАНИЯ «РОССИЯ»

- ➔ **148 новых допусков** к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршрутам из Москвы и других городов России. Компания получила 14 допусков к выполнению рейсов из Москвы в Бухарест, Венецию, Дрезден, Загреб, Костанай, Любляну, Монастир, Осло, Подгорицу, Рас-эль-Хайму, Римини, Софию, Шарджу, Эйлат. Получено 15 допусков на регулярные рейсы из Санкт-Петербурга в Белград, Бишкек, Загреб, Кишинев, Любляну, Мале, Монастир, Ош, Пафос, Подгорицу, Рас-эль-Хайму, Стамбул, Хургаду, Шарджу, Шарм-эш-Шейх.

Авиакомпания получила 119 допусков к выполнению рейсов по маршрутам из других городов России по международным направлениям.

- ➔ **44 дополнительных разрешения** на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Москвы в Бангкок, Дубай, Мале, Хургаду, Шарм-эш-Шейх; из Санкт-Петербурга в Барселону, Бишкек, Ош, Пафос, Самарканд, Ташкент, Хургаду, Шарм-эш-Шейх, а также из других городов России по международным направлениям.
- ➔ **Получен новый допуск** к выполнению регулярных грузовых перевозок по воздушной линии Москва – Гонконг.

В 2021 году ПАО «Аэрофлот» передало допуски по воздушным линиям Москва – Болонья и Москва – Тбилиси авиакомпаниям «Победа», допуск Москва – София – авиакомпания «Россия».

ПАО «Аэрофлот» провело совместную работу с Департаментом государственной политики в области гражданской авиации Министерства транспорта Российской Федерации и получило от Министерства иностранных дел Российской Федерации назначения в качестве регулярного перевозчика более чем по 118 воздушным линиям.

СОТРУДНИЧЕСТВО В РАМКАХ СОГЛАШЕНИЙ «КОД-ШЕРИНГ» И «ИНТЕРЛАЙН»

Основными партнерами ПАО «Аэрофлот» по объемам сотрудничества в рамках соглашений «код-шеринг» в 2021 году среди зарубежных компаний были Alitalia (ITA), Air Serbia и KLM, среди российских – авиакомпании Группы «Аэрофлот».

В 2021 году ПАО «Аэрофлот» имело 29 действующих соглашений «код-шеринг» с иностранными авиакомпаниями, из них:

- > 24 соглашения, где «Аэрофлот» является как партнером-оператором, так и маркетинговым партнером: Aerolineas Argentinas, Aerovias de Mexico, Air Europa, Air France, Air Baltic, Air Serbia, ITA, 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, Brussels Airlines и Japan Airlines;
- > 3 соглашения, где «Аэрофлот» является только партнером-оператором: Cubana de Aviacion, Middle East Airlines и Tarom;
- > 2 соглашения, где «Аэрофлот» является только маркетинговым партнером, продавая рейсы партнеров под своим кодом: Air Malta, Bangkok Airways.

Также в 2021 году ПАО «Аэрофлот» имело три действующих соглашения «код-шеринг» с российскими авиакомпаниями на условиях коммерческого управления совместными рейсами: с авиакомпаниями «Победа» и «Россия» (дочерние компании Группы) и авиакомпанией «Аврора».

По состоянию на конец 2021 года ПАО «Аэрофлот» имело соглашения «интерлайн» со 126 авиакомпаниями, в том числе с пятью российскими компаниями и шестью компаниями стран СНГ.

Участие в глобальном альянсе авиаперевозчиков SkyTeam

На конец 2021 года участниками альянса были 19 авиакомпаний: «Аэрофлот», Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, KLM, ITA, China Airlines, China Eastern Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, Korean Air, Middle East Airlines, Saudia Arabian Airlines, TAROM, Vietnam Airlines, XiamenAir, Garuda Indonesia.

Общая сеть участников SkyTeam включает 1 036 пунктов назначения в 170 странах¹. Однако в 2021 году в условиях продолжающейся пандемии COVID-19 официальные данные альянса по перевозкам не предоставлялись.

Благодаря участию в альянсе SkyTeam за счет совместной эксплуатации ряда направлений ПАО «Аэрофлот» предлагало своим пассажирам разнообразный выбор маршрутов, продуктов и услуг.

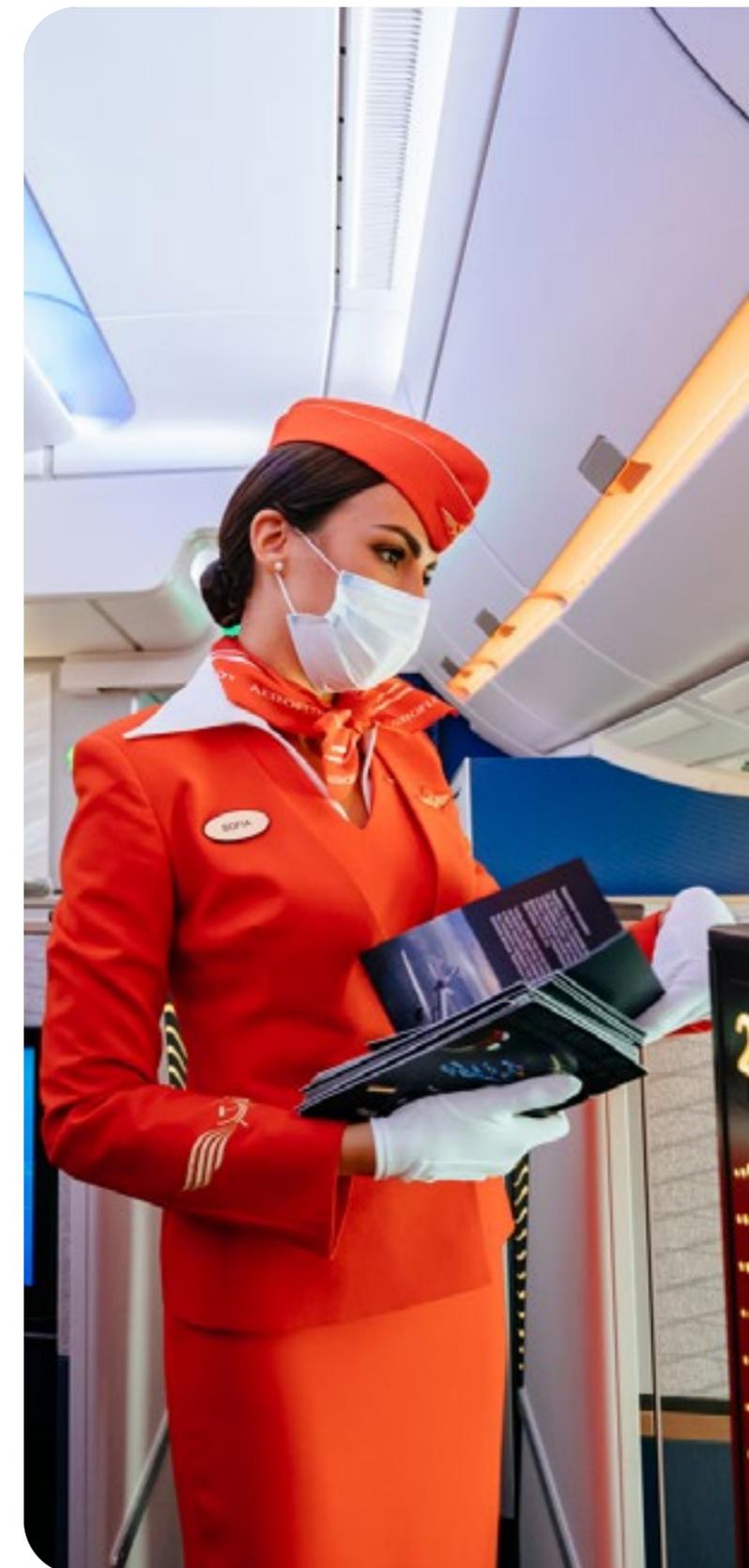
Объем перевозок ПАО «Аэрофлот» в рамках сотрудничества SkyTeam за 2021 год составил более 160 тыс. пассажиров в рамках договоров «код-шеринг» и «интерлайн», перевозок участников программ лояльности, проектов по глобальным встречам и тарифным продуктам, а также в результате сотрудничества по льготным перевозкам.

В 2021 году на фоне экономического кризиса и снижения объема перевозок руководство альянса SkyTeam перешло на новые экономические принципы управления проектами, призванные оптимизировать затраты участников и повысить их заинтересованность в конечном продукте альянса. Основной акцент был сделан на развитии цифровых технологий в рамках проекта Digital Spine на основе новой цифровой платформы SkyLink для обмена данными участников.

ПАО «Аэрофлот» подключено к SkyLink и успешно осуществляет обмен данными по программам лояльности, файлами расписаний в рамках код-шеринговых соглашений, данными по трансферному пассажиропотоку SkyTransfer и данными по корпоративным продажам на рынке Китая.

Цифровизация легла в основу всех инициатив альянса. Был запущен стратегический проект Seamless Connectivity (бесперебойное взаимодействие перевозчиков), который включил в себя онлайн-услуги сквозной регистрации и доставки багажа, бронирования мест и заказа специальных услуг с сайта коммерческого партнера, а также проекты по паспорту здоровья и медицинской верификации.

Для повышения привлекательности участия в альянсе и получения дополнительного дохода было инициировано предложение уникальных цифровых услуг Digital Spine авиакомпаниям третьих сторон в рамках программы Friends & Family. Проект Digital Spine позволил снизить затраты путем совместного финансового участия перевозчиков. По итогам года были достигнуты успехи в разработке единых биометрических данных, был предложен широкий спектр решений для программ лояльности, было осуществлено программирование виртуального код-шеринга и мультимодальных перевозок.



¹ До пандемии, с учетом ограничений часть указанных направлений могут быть временно приостановленными или обслуживаться с пониженной частотностью.

Организация продаж

Группа «Аэрофлот» осуществляет продажи авиабилетов и дополнительных услуг как через прямые каналы продаж – на официальном сайте, в мобильном приложении, через офисы собственных продаж и контакт-центр, так и через агентов в рамках прямых агентских соглашений и через агентов – участников нейтральных систем продаж.

Соглашения «код-шеринг» между ПАО «Аэрофлот» и дочерними авиакомпаниями позволяют продавать авиабилеты под общим кодом через единые каналы продаж. Помимо билетов на рейсы авиакомпании «Россия», в 2021 году на сайте «Аэрофлота» и в мобильном приложении пассажирам стали доступны билеты на рейсы авиакомпании «Победа», выполняемые под общим кодом.

Для реализации условий одностороннего код-шерингового соглашения с авиакомпанией «Победа» были введены новые тарифы в системе Sabre: три новых семейства тарифов класса эконом: «Smart Лайт», «Smart Оптимум», «Smart Максимум».

«Аэрофлот» значительно изменил визуальное представление страниц сайта и экранов в мобильном приложении для информирования пассажиров о новых тарифах и особенностях перелетов код-шеринговыми рейсами. Продажа билетов в рамках соглашения осуществляется только на маркетинговые рейсы «Аэрофлота» через сайт и мобильное приложение. В августе 2021 года «Аэрофлот» реализовал продажу авиабилетов на код-шеринговые рейсы с авиакомпанией «Победа» через канал New Distribution Capability (NDC).

ПРОДАЖА БИЛЕТОВ ПО СУБСИДИРОВАННЫМ ТАРИФАМ

В 2021 году «Аэрофлот» реализовал возможность онлайн-покупки билетов по субсидированным тарифам для инвалидов и многодетных семей на сайте и в своем мобильном приложении. Ранее субсидированные билеты приобретались только в офлайн-каналах.

Онлайн-каналы продаж авиабилетов становятся все более привычными для пассажиров: доля продаж через онлайн-ресурсы и контакт-центр в 2021 году достигла 44,5 % (в 2020 году – 42,7 %). Доля продаж через агентскую сеть снизилась до 49,1 % (в 2020 году – 50,9 %). Доля офисов собственных продаж составила 6,4 %.

Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот», %



Примечание. Продажи под кодом SU.

Структура интернет-продаж и контакт-центра ПАО «Аэрофлот», 2021 год, %



В 2021 году «Аэрофлот» продолжил активно развивать агентские продажи с использованием системы сервисов NDC. Программа NDC, разработанная IATA, призвана изменить технологию дистрибуции авиационных услуг и персонализировать продукт с учетом предпочтений каждого клиента. В 2020 году «Аэрофлот» получил сертификат IATA четвертого уровня в рамках внедрения нового стандарта дистрибуции авиаперевозок и запустил активное подключение к NDC партнеров – агентов и метапоисковых систем. Благодаря NDC агенты смогут осуществлять продажи всех дополнительных услуг и тарифных групп «Аэрофлота». Развитие этой технологии позволит увеличить доход Компании за счет роста продаж дополнительных услуг и сокращения коммерческих расходов, что особенно важно в период снижения числа международных рейсов на фоне пандемии.

Количество клиентских систем (агенты и метапоисковые системы), подключенных к системе сервисов NDC, выросло до 17, а доля агентских продаж в системе NDC от всех агентских продаж в России к концу 2021 года составила 35,2 %.

В отчетном периоде в этом направлении были реализованы новые функциональные возможности для использования в работе агентами.

Подробнее – в разделе «Информационные технологии».

СТРУКТУРА ПРОДАЖ: ВНУТРЕННИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНКИ

Фокусом 2021 года были мероприятия, направленные на снижение негативного воздействия пандемии, содействие восстановлению объемов продаж по мере восстановления рынков, а также меры по долгосрочным улучшениям результативности системы продаж. В частности, была продолжена успешная практика целевого продвижения направлений на площадках ключевых агентов с помощью технологии маркетинговых фондов, а также внедрена система комиссионного вознаграждения для зарубежных агентов, эффект от которой ожидается по мере восстановления международного авиасообщения.

Значительный вклад в структуру продаж в 2021 году внес возросший спрос на внутреннем рынке авиаперевозок.

Структура дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» в Российской Федерации практически не изменилась по сравнению с предыдущим годом. Наибольшая доля пришлась на Москву – 66,2 %, значительный вклад внесли Санкт-Петербург и города Дальнего Востока. С точки зрения каналов доля интернет-продаж и контакт-центра составила 47,3 %, доля агентских продаж – 46,1 %, доля продаж через собственные офисы – 6,6 %.

Распределение дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» в России, 2021 год, %



Топ-5 городов по доходу от продаж ПАО «Аэрофлот» в России, за исключением Москвы, 2021 год, %



Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» в России, 2021 год, %



За пределами Российской Федерации наибольшая доля в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» пришлась на продажи через агентов – 68,0 %. Доля продаж через онлайн-канал и контакт-центр составила 27,3 %, доля офисов собственных продаж – 4,7 %.

Распределение дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2021 год, %



Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2021 год, %



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЗАКАЗА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

«Аэрофлот» совершенствует процесс заказа дополнительных услуг в собственных каналах продаж и постоянно расширяет перечень сервисов, доступных на сайте. В 2021 году была внедрена новая структура продаж дополнительных услуг в процессе бронирования на сайте и в мобильном приложении, проведен редизайн страницы «Информация о бронировании» на сайте и упрощена навигация, создана новая страница с дополнительными услугами после оплаты бронирования.

В частности, в отчетном периоде запущена продажа мест на борту самолета на рейсах авиакомпании «Россия», расширены возможности по выбору мест повышенной комфортности Space+ и услуги заказа платного питания «Меню на заказ». Помимо этого, активно используется система дифференцированных предложений по покупке дополнительных услуг для отдельных категорий потребителей.

Распределение дохода от продаж дополнительных услуг ПАО «Аэрофлот», 2021 год, %



ПОПУЛЯРНЫЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ

Среди собственных платных услуг «Аэрофлота» наибольшей популярностью у пассажиров пользовались оплата сверхнормативного багажа, повышение в классе обслуживания и выбор мест на борту.

Доля дополнительных доходов в общей выручке ПАО «Аэрофлот» в 2021 году составила 15,4 %. Структура дополнительных доходов принципиально не изменилась по сравнению с предыдущим годом. Наибольшую долю составляет пакетное предложение «семейства тарифов» – 59,2 %, доходы от программы лояльности составили 21,7 %, доля собственных и партнерских дополнительных услуг составила 19,1 %.

Средний чек по дополнительным услугам в 2021 году показал рост на 35 % (без учета доходов от программы лояльности). Наибольший рост показали услуги «Выбор места» и «Повышение класса обслуживания».

В 2021 году «Аэрофлот» упростил процедуру возврата дополнительных услуг и изменил условия возврата: реализована возможность автоматического возврата услуги негарантированного повышения класса обслуживания при невозможности предоставления услуги. Расширены возможности возврата дополнительных услуг по месту обращения клиента (отделы собственных продаж, контакт-центр, уполномоченные агенты, обращение по форме «Обратная связь»).

«Аэрофлот» реализовал ряд инициатив по развитию дополнительных услуг, предлагаемых совместно с партнерами: отели, страховки, аренда автомобиля, трансфер и другие.

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОДАЖИ

Корпоративными клиентами Группы «Аэрофлот» 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» – обслуживание юридических лиц в офисах продаж «Аэрофлота» в Москве и других городах России;
- > договор о корпоративном сотрудничестве – обслуживание юридических лиц в одном или нескольких специализированных агентствах.

В 2021 году основные подходы к сотрудничеству с корпоративными клиентами остались неизменными. В программе для крупных клиентов в отчетном периоде акцент сделан на поощрении покупок в тарифных группах более высокой категории. Также «Аэрофлот» запустил дополнительную услугу страхования рисков утери или задержки багажа и рисков переноса вылета по независящим от пассажира причинам, в том числе по причине заболевания COVID-19.

«Аэрофлот» продолжил совершенствовать программу корпоративной лояльности для предприятий малого и среднего бизнеса. В отчетном периоде Компания работала над улучшением пользовательского опыта участников программы.

Корпоративные клиенты «Аэрофлота» из различных отраслей демонстрируют разные темпы восстановления. Быстрее других восстанавливались деловые поездки в строительной отрасли, госсекторе и сфере транспортной логистики. Медленнее восстанавливался объем командировок в таких отраслях, как автомобилестроение, легкая, пищевая, фармацевтическая промышленность, а также телекоммуникации и информационные технологии.

В силу факторов, связанных с пандемией и снижением объема деловых поездок, доходы от корпоративных продаж в 2021 году восстановились на 68 % от показателя 2019 года, в частности на российском рынке на 72 %.

Развитие сервиса

«Аэрофлот» привержен самым высоким стандартам обслуживания пассажиров. Авиакомпания регулярно анализирует продукты, предлагаемые авиаперевозчиками-конкурентами, и совершенствует свой продукт.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ РАСПРОСТРАНЕНИЮ COVID-19

«Аэрофлот» уделяет первостепенное внимание мерам по борьбе с распространением COVID-19 для обеспечения безопасного и комфортного путешествия. Вместе с альянсом SkyTeam Компания руководствуется инициативой SkyCare & Protect, направленной на защиту пассажиров и сотрудников. Инициатива объединяет методы обеспечения безопасности и гигиены, применяемые каждой авиакомпанией-участником, а также рекомендации органов здравоохранения и отраслевых ведомств, в том числе ICAO и IATA.

SkyCare & Protect включает 22 меры для обеспечения безопасных и комфортных путешествий и предполагает пять уровней защиты на каждом этапе поездки.

«Аэрофлот» запустил программу заботы о здоровье пассажиров We Care – You Care – специальную страницу на официальном сайте Компании с актуальной информацией, графическими картинками и пиктограммами для обеспечения наглядности принимаемых авиакомпанией мер и требований к пассажирам в связи с пандемией COVID-19.



МЕРЫ БЕЗОПАСНОСТИ В АЭРОПОРТУ

Проверка документов

в соответствии с требованиями страны въезда для международных перелетов

Проверка сертификата о вакцинации / ПЦР-теста

Информация о необходимости соблюдения социальной дистанции и ношения маски на стойке приема гостей

Дезинфекция помещений и санузлов

каждые два часа

Автоматические бесконтактные санитайзеры для рук

Дезинфекция

всех поверхностей и оборудования

Бактерицидные рециркуляторы

для очистки воздуха

Защитные экраны

на стойках регистрации

Разметка

для обозначения безопасной социальной дистанции

РЕГИСТРАЦИЯ
ЗАЛ
ОЖИДАНИЯ

ЗАЩИТА ПассаЖИРОВ И ПЕРСОНАЛА

- Дезинфекция всех поверхностей в салоне самолета перед каждым рейсом специально подготовленным персоналом
- Дополнительная профилактическая дезинфекция раз в неделю
- Профилактический комплект для проведения противоэпидемиологических мероприятий в каждом самолете
- Дополнительная подготовка наземного персонала авиакомпании и всех членов экипажа «Аэрофлота» для реагирования на случай проявления симптомов ОРВИ у пассажиров во время полета
- Использование средств индивидуальной защиты как пассажирами, так и персоналом авиакомпании, замена масок каждые три часа пребывания в аэропорту и в полете
- Регулярная обработка туалетных комнат дезинфицирующими средствами во время полета, замена обычного мыла на антибактериальное

ИЗМЕНЕНИЯ В ОБСЛУЖИВАНИИ ПАССАЖИРОВ

- Информирование пассажиров о необходимости соблюдения требований во всех точках контакта: в офисах, на электронных билетах, на сайте, в аэропорту, на борту самолета
- Отправка пассажиру пуш-уведомления с информацией о мерах безопасности при начале посадки
- Рекомендация пассажирам соблюдения социальной дистанции в 1,5–2 м при посадке и высадке
- Обработка рук безопасными дезинфицирующими жидкостями перед входом на борт самолета
- Пассажиры должны оставаться с пристегнутыми ремнями безопасности в течение всего полета, перемещение пассажиров по салону во время полета строго ограничено посещением туалетной комнаты

МЕРЫ БЕЗОПАСНОСТИ НА БОРТУ САМОЛЕТА

Благодаря HEPA-фильтрам

после полета воздух в самолете становится чище, чем был (согласно исследованию Airbus)

Замена фильтров

происходит чаще, чем до пандемии

Воздушные потоки в самолете

проходят отдельно на каждом ряду кресел, что практически исключает распространение вирусных частиц между рядами кресел

ЧИСТЫЙ ВОЗДУХ В САЛОНЕ САМОЛЕТА

На бортах самолетов «Аэрофлота» установлены HEPA-фильтры

для вентиляции, которые удаляют более

99,9 %
частиц,

включая бактерии и вирусы

Бортовые системы кондиционирования

обновляют воздух в салоне каждые

2–3 мин.

Поддержка пассажиров в контакт-центре

В условиях нестабильной ситуации на фоне пандемии в 2021 году контакт-центр ПАО «Аэрофлот» продолжил обеспечивать круглосуточную поддержку пассажиров. Контакт-центр принимал обращения, связанные с переоформлением и возвратом билетов ввиду невозможности совершения перелетов из-за ограничений со стороны государств, оказывал помощь в подборе альтернативных предложений.

Сотрудники контакт-центра консультировали пассажиров по вопросам предоставления необходимых документов для совершения международных и внутренних перелетов, оформления и использования электронных ваучеров, предоставленных клиентам в качестве альтернативных способов компенсации за неиспользованные билеты в период пандемии.



ОБРАЩЕНИЯ КЛИЕНТОВ В КОНТАКТ-ЦЕНТР В 2021 ГОДУ

Обработано 6,7 млн звонков клиентов, что на 2,4 % больше по сравнению с 2020 годом.

Пик обращений зафиксирован в июне: контакт-центр принял 859 тыс. звонков – почти 13 % от общего годового показателя.

Наиболее популярный запрос среди пассажиров был связан с переоформлением билетов из-за часто меняющихся ограничений, вводимых странами, – более 14 % обращений.

Получено и обработано более 200 тыс. электронных писем клиентов.

Более 92 % всех клиентов, оценивших услуги контакт-центра, поставили высокую оценку качеству обслуживания в рамках CSAT-исследования («4» и «5» по пятибалльной шкале)¹.



В 2021 году «Аэрофлот» удостоен высшего статуса Diamond – APEX Health Safety powered by SimpliFlying – за самые высокие стандарты безопасности для здоровья.

УЛУЧШЕННЫЙ ФУНКЦИОНАЛ САЙТА И МОБИЛЬНОГО ПРИЛОЖЕНИЯ

В 2021 году «Аэрофлот» продолжил совершенствовать цифровые сервисы, повышая их удобство для клиентов. На сайте и в мобильном приложении преобразована структура дополнительных услуг в процессе бронирования, на сайте появилась страница с дополнительными услугами после оплаты бронирования, проведен редизайн страницы «Информация о бронировании». Теперь в процессе бронирования можно добавить к заказу детскую люльку и спортивное снаряжение.

На сайте и в мобильном приложении открыта продажа билетов на совместные рейсы «Аэрофлота» и авиакомпании «Победа» для перелетов по России. Было усовершенствовано бронирование субсидированных билетов на рейсы дальневосточного направления.

«Аэрофлот» запустил новый сервис Trip & Fly, который позволяет оформлять билеты на составные (мультимодальные) маршруты, включающие перелет и перевозку на наземном транспорте. Это актуально для путешественников, планирующих поездку в пункты или из пунктов Российской Федерации, с которыми нет прямого авиасообщения.

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ СЕРВИСА НА БОРТУ «АЭРОФЛОТА»

«Аэрофлот» уделяет внимание мельчайшим деталям обслуживания пассажиров на борту, разрабатывая новые технические требования для поставки предметов сервиса. Обязательными условиями являются высокое качество товаров и уникальный дизайн, разрабатываемый специально для авиакомпании.

Питание в 2021 году предоставлялось в соответствии со стандартами авиакомпании, внедренные в прошлом году ограничения были сняты. «Аэрофлот» возобновил схему ротации меню: на регулярной основе обновляются рационы питания для пассажиров всех классов обслуживания, для создания которых приглашаются именитые шеф-повара.

В каталог SkyCafe включен премиальный алкоголь, на ряде направлений увеличены нормы комплектования шампанским в бизнес-классе.

С вводом региональной программы и рейсов из хаба в Красноярске разработаны новые рационы бортового питания. Внедрен стандарт обслуживания на рейсах региональной программы и из Красноярского хаба.



«ЭКСПРЕСС-МЕНЮ»

Для комфорта пассажиров на рейсах продолжительностью полета более шести часов введено «Экспресс-меню», которое предполагает подачу холодных блюд сразу после набора высоты и выключения табло «Застегнуть ремни», чтобы пассажиры могли уделить больше времени работе или отдыху.



«ТИХИЙ РЕЙС»

Внедрена концепция «Тихий рейс»: на ночных рейсах (с 22:00 до 05:59 по местному времени аэропорта отправления) отменено требование будить пассажиров, уснувших к моменту предложения напитков и питания в классах комфорт и эконом.

Все поступающие в парк самолеты Airbus A350, A320/321neo и Boeing 777 отличаются единством дизайна салона, брендинговыми панелями, вариативной подсветкой салона, а также оснащены системой развлечений и доступом к высокоскоростному интернету по Wi-Fi. Пассажирам доступны розетки и USB-порты для зарядки персональных устройств. Интернет доступен пассажирам и на борту самолетов A320ceo: в 2021 году 16 таких самолетов были оборудованы антеннами для обеспечения высокоскоростного интернета.

Новые самолеты A320neo обеспечивают больший комфорт пассажирам за счет увеличенной вместимости багажных полок и возможности выпить свежий кофе, приготовленный с помощью кофемашин Nespresso.

«Аэрофлот» продолжил открывать новые возможности системы развлечений на бортах самолетов Airbus A350 и Boeing B777 с обновленным салоном. Среди них – персонализированное приветствие пассажиров программы «Аэрофлот Бонус», формирование профиля пассажира, регистрация пассажиров в программе «Аэрофлот Бонус» прямо в полете, а также доступ к электронным каталогам SkyShop и SkyCafe.



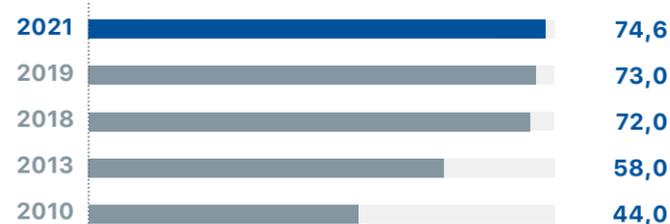
¹ Отраслевой стандарт устанавливает норму уровня удовлетворенности более 85 %.

АНАЛИЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ПАССАЖИРОВ

В 2021 году «Аэрофлот» провел систематическую оценку уровня лояльности. Индекс потребительской лояльности по методологии NPS (Net Promoter Score) «Аэрофлота» в отчетном периоде составил 74,6 %, увеличившись на 1,6 п. п. в сравнении с 2019 годом.

Компания также продолжила собственный послеполетный опрос пассажиров на основе методологии NPS для сбора обратной связи от пассажиров в режиме онлайн. Обратная связь позволяет оперативно корректировать качество продукта «Аэрофлота».

Индекс потребительской лояльности (NPS) ПАО «Аэрофлот», %



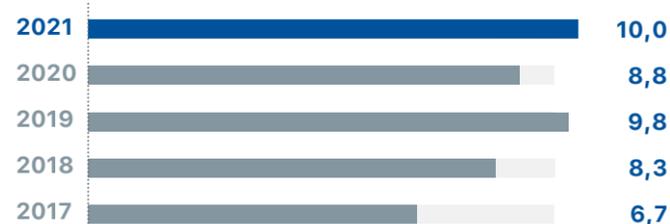
Примечание. В 2020 году оценка NPS не проводилась.

ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ «АЭРОФЛОТ БОНУС»

В 2021 году «Аэрофлот» продолжил активно развивать программу лояльности для часто летающих пассажиров «Аэрофлот Бонус». По состоянию на конец года количество участников программы составило 10,0 млн человек.

Для стимулирования полетной активности часто летающих пассажиров в 2021 году был снижен уровень квалификации: для перехода на элитный уровень (Серебряный, Золотой, Платиновый) требовалось на 20 % меньше квалификационных миль и полетных сегментов, чем раньше.

Количество участников программы «Аэрофлот Бонус», млн человек



КАК СЧИТАЕТСЯ NPS



$NPS = \% \text{ рекомендателей} - \% \text{ критиков}$

Новый элитный уровень по сниженным условиям квалификации получили более 105,7 тыс. участников программы.

С целью стимулирования часто летающих пассажиров и мотивации использования совместных банковских карт на 2021 год были продлены льготные условия получения элитных уровней. В результате более 8,5 тыс. участников получили новый элитный уровень по льготным условиям квалификации.

Всем участникам, имеющим действующие Платиновый, Золотой и Серебряный уровни в программе лояльности со сроком действия до конца февраля 2022 года, действие уровней продлено до конца февраля 2023 года.

Для стимулирования использования миль в 2021 году «Аэрофлот» отменил условие наличия платного полета и срок активности миль. Участники получили возможность использовать мили на различные премии и переводить мили между счетами. Для защиты наиболее активных участников были внесены изменения в условия аннулирования миль: в 2022 году не будут аннулированы мили участников, совершивших полет в 2019 году, и мили, накопленные в 2021 году. В течение 2022 года участники смогут воспользоваться милями либо сохранить их, совершив хотя бы один полет.

МИЛИ ЗА ПЕРЕВОЗКУ ЖИВОТНЫХ

В 2021 году «Аэрофлот» запустил начисление миль за перевозку животных для участников программы «Аэрофлот Бонус». Размер начислений зависит от направления и типа перевозки животного (перевозка в салоне или багажном отделении). За год было начислено 19,6 млн миль.

Введено дополнительное поощрение участников, самостоятельно получивших или подтвердивших элитный уровень в 2021 году: 50 % квалификационных миль, полученных в отчетном периоде, переходят в зачет квалификации следующего года. Таким образом, участникам будет проще подтвердить или повысить свой уровень в 2022 году.

В конце 2021 года «Аэрофлот» распространил возможность оформления премиальных билетов Smart Award (премиальные билеты за сниженное на 25 % количество миль) на всю маршрутную сеть Компании, а также на классы комфорт и бизнес.

«Аэрофлот» регулярно проводит акции, направленные на укрепление статуса социально активной компании и оказывающие положительное влияние на имидж в целом. Компания провела благотворительную акцию «Дарим добро», в рамках которой в июне 2021 года удваивала мили, перечисленные на счета фондов – партнеров проекта «Мили милосердия». Участники перечислили более 14,9 млн миль, что позволило фондам-партнерам получить более 29,7 млн миль.

«Аэрофлот» постоянно расширяет число партнеров программы лояльности. В отчетном периоде к программе «Аэрофлот Бонус» подключились 45 новых партнеров, общее число партнеров на конец года достигло 204.

АКЦИЯ «МИЛИ ВАКЦИНАЦИИ»

В период с 15 мая по 8 октября 2021 года «Аэрофлот» провел акцию по начислению миль вакцинированным пассажирам: первые 10 тыс. пассажиров, которые сделали прививку от COVID-19, предоставили сертификат вакцинации и совершили перелет, получили 10 тыс. миль по программе «Аэрофлот Бонус». Акция была призвана поддержать программу массовой вакцинации для восстановления полноценного воздушного сообщения и комфортных перелетов.

Партнеры программы «Аэрофлот Бонус» в 2021 году, %



Программа корпоративной лояльности

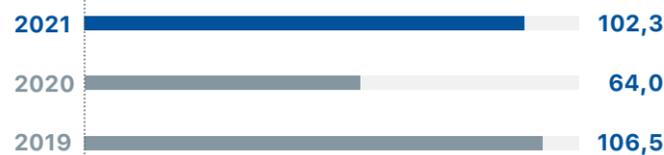
Программа корпоративной лояльности ориентирована на субъекты малого и среднего предпринимательства на российском и зарубежных рынках. Участвуя в программе, организация может накапливать баллы за полеты своих сотрудников, которые аккумулируются в личном кабинете компании и могут быть использованы для оплаты стоимости тарифа новой перевозки. Пассажиры при этом так же продолжают накапливать мили в программе «Аэрофлот Бонус», если являются ее участниками.

ПЕРЕВОЗКА ЖИВОТНЫХ

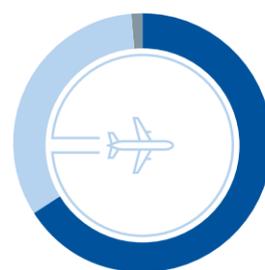
В 2021 году «Аэрофлот» продолжил работать над улучшением услуги перевозки животных в рамках рабочей и экспертной групп по подготовке предложений по совершенствованию продукта перевозки животных на всех этапах предоставляемого сервиса. В состав рабочей группы входят представители кинологических и фелинологических федераций и ассоциаций, авиационные эксперты, а также представители ООО «Шереметьево Хэндлинг» и руководители ряда подразделений Компании. Результатом работы обеих групп стал пакет изменений, которые сделают путешествие с животными максимально комфортными и безопасными.

Компания проводит ежедневный мониторинг качества перевозки животных, анализируя оценки пассажиров, которые они могут оставить с помощью специальных анкет, направляемых им на электронную почту после совершения поездки.

Количество животных, перевезенных Группой «Аэрофлот»¹, тыс.



Виды животных, перевезенных Группой «Аэрофлот» в 2021 году, %



● Собаки	65,9
● Кошки	32,9
● Другие животные	1,2

¹ Данные за 2019 и 2020 годы уточнены по сравнению с приведенными в годовом отчете за 2020 год.



РАЗВИТИЕ БРЕНДА И МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

В соответствии с планами по трансформации Группы «Аэрофлот» в 2021 году было разработано стратегическое позиционирование Группы, фокусирующееся на надежности перевозчиков, самолетами которых летать стало еще удобнее. Разработан логотип Группы «Аэрофлот» с использованием товарного знака «Аэрофлота» для трансляции положительного имиджа «Аэрофлота» на все авиакомпании Группы. Подготовлена концепция рекламных материалов, призванных информировать целевые аудитории о том, что «Аэрофлот», авиакомпания «Россия» и «Победа» вместе являются Группой «Аэрофлот».

«Аэрофлот» также занял первое место среди авиакомпаний в рейтинге «Любимые бренды россиян» Online Market Intelligence.

В условиях пандемии и сохранения ограничений на международные перелеты фокус Компании был смещен на развитие внутренних перевозок. В этой связи была адаптирована маркетинговая стратегия «Аэрофлота». Реализована масштабная рекламная кампания поддержки региональных перелетов, в том числе из нового хаба в Красноярске. Была организована маркетинговая поддержка запуска новых международных рейсов в Маэ (Сейшельские острова), Канкун (Мексика), Пунта-Кану (Доминиканская Республика), Абу-Даби (ОАЭ).

25 мая в аэропорту Шереметьево состоялась презентация первого самолета A320neo в парке «Аэрофлота». В мероприятии приняли участие представители СМИ, блогосферы и ключевые партнеры «Аэрофлота».

17 августа состоялась презентация первого широкофюзеляжного лайнера Boeing 777-300ER с обновленным салоном.

«Аэрофлот» традиционно стал официальным перевозчиком крупнейшего делового события в России – Петербургского международного экономического форума, который прошел в Санкт-Петербурге с 2 по 5 июня. «Аэрофлот» также принял участие в Восточном экономическом форуме, который прошел с 2 по 4 сентября во Владивостоке.

Совместно с компанией Simple Group 8 марта 2021 года «Аэрофлот» провел необычный дегустационный рейс на широкофюзеляжном самолете Airbus A350. Мероприятие было посвящено дегустации лучших напитков из коллекции Simple. Полет по маршруту Москва – Москва длился 3,5 ч. и вызвал большой интерес аудитории.

Brand Finance®

➔ В 2021 году «Аэрофлот» вновь назван самым сильным авиационным брендом в мире, по данным Brand Finance – независимого консалтингового агентства.

«Аэрофлот» смог удержать крепкие позиции на рынке и сохранить лояльность пассажиров, несмотря на сокращение объемов воздушных перевозок в мире на фоне пандемии.

➔ Лоукостер «Победа» признан самым быстрорастущим российским брендом.

Авиакомпания «Победа» демонстрирует рост производственных показателей, несмотря на продолжающееся снижение спроса на авиаперевозки по всему миру. Успехам авиакомпании «Победа» способствует высочайшая востребованность низкобюджетных перевозок в России.

«Аэрофлот» также стал стратегическим партнером Российской кинологической федерации на международной выставке собак «Евразия».

В отчетном периоде совместно с авиакомпанией «Россия» был организован трофи-тур футбольного клуба «Зенит» по городам России. В рамках запуска код-шеринга с авиакомпанией «Победа» велась работа с инфлюенсерами и медийными персонами.



Работа с большими данными

В 2021 году «Аэрофлот» продолжил развивать использование Big Data. Были заложены технологические решения, позволяющие развернуть сбор клиентской аналитики из различных источников в реальном времени и использовать данные для построения мультиканальной коммуникационной стратегии с учетом клиентского пути. В результате анализа истории коммуникаций с клиентами разработаны инициативы по повышению их эффективности.

Несмотря на связанные с пандемией вызовы для индустрии, «Аэрофлот» продолжил наращивать базу целевой аудитории для маркетинговых коммуникаций. Разработаны и тестируются новые гипотезы по формированию персональных рекламных предложений на основе алгоритмов анализа истории полетов и клиентского профиля. На протяжении всего года велась рекламная коммуникация с использованием методов A/B-тестирования поведенческих гипотез. На постоянной основе проводятся мероприятия по повышению качества данных, усовершенствованию хранения и скорости обработки Big Data.

Информационные технологии и инновации

«Аэрофлот» уделяет большое внимание цифровым технологиям. Цифровизация пронизывает все направления деятельности «Аэрофлота» и является одним из приоритетных направлений развития. Внедрение новых технологий и цифровых сервисов преобразует все этапы деятельности Группы: от продажи услуг, эксплуатации воздушных судов до обслуживания пассажиров и развития программы лояльности.

СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

В декабре 2021 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утвердил стратегию цифровой трансформации «Аэрофлота». Стратегия определяет дальнейшие направления развития цифровизации «Аэрофлота» и ряда дочерних компаний¹ до 2024 года включительно. Документ включает цели как цифровой трансформации транспортной отрасли России, так и корпоративной Стратегии Группы «Аэрофлот».

Стратегия цифровой трансформации призвана способствовать достижению целей стратегического и инновационного развития «Аэрофлота», а также развитию цифровой культуры российской транспортной отрасли.



НАГРАДЫ В 2021 ГОДУ

ИТ-премия Global CIO в номинации «Лучшее решение в транспортной отрасли». Победу в конкурсе «Проект года» «Аэрофлоту» принесло внедрение системы Control Tower, предназначенной для оперативного мониторинга в случае кризисов и сбоев.

Премия Digital Leaders Awards – группа проектов «Аэрофлота» для реализации прямого канала продаж признана лучшей в номинации «Портальные решения» категории «E-commerce», а проект по продаже билетов по субсидированным тарифам для жителей Дальнего Востока стал победителем в номинации «Социально значимый проект» в категории «Услуги трансфера и перевозок».

Премия «Время инноваций – 2021» в номинации «Инновация года» с проектом «Аэрофлота» «Система контроля операционных ограничений» в категории «ИТ и цифровые технологии».

СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

направлена на достижение пяти стратегических целей



Повышение импортне-зависимости и устойчивости функционирования



Повышение удовлетворенности пассажиров цифровым опытом



Повышение эффективности деятельности за счет цифровых технологий



Рост дополнительных доходов за счет цифровых сервисов и новых бизнес-моделей



Повышение экологичности за счет цифровых решений

ОСНОВНЫЕ ИТ-СИСТЕМЫ «АЭРОФЛОТА»

B2C



Сайт «Аэрофлота», в том числе мобильный Web check-in



Мобильное приложение



Система управления клиентской лояльностью



Big Data



Платформа электронной коммерции



Единое платежное решение



Интернет и системы развлечений на борту

B2B



Программа корпоративной лояльности



Программа лояльности диспетчеров агентств



Электронное таможенное декларирование воздушных судов



Налоговый мониторинг



Личный кабинет грузового агента



Сайт для акционеров и инвесторов

B2P



Система управления техническим обслуживанием и ремонтом



Планшет бортпроводника CrewTablet



Голосовая платформа для контакт-центра



Система управления предприятием



Система учета доходов



Система электронного документооборота и электронной цифровой подписи



Монитор руководителя



Электронный портфель для летного состава (EFB)



Система управления ресурсами в базовом аэропорту

¹ «А-Техникс», «Аэромар», «Шеротель», «Авиашкола Аэрофлота».

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Цифровые сервисы для пассажиров

«Аэрофлот» продолжил развивать цифровые сервисы для пассажиров. В 2021 году на сайте и в мобильном приложении стала доступна онлайн-продажа билетов по субсидированным тарифам для жителей Дальнего Востока, многодетных семей и инвалидов, реализована возможность продажи билетов по код-шеринговому соглашению с авиакомпанией «Победа», а также добавлена возможность оформления услуги «Дополнительное место для персонального комфорта».

Компания подготовила к внедрению в эксплуатацию функционал, позволяющий выполнять авторизацию в программе «Аэрофлот Бонус» на сайте и в мобильном приложении с использованием единой системы аутентификации через портал «Госуслуги».

Производственные системы

В 2021 году ПАО «Аэрофлот» продолжило внедрять ИТ-решения во все ключевые процессы операционной деятельности. Для автоматизации систем управления экипажами Компания совершенствовала функционал платформы планирования летных и кабинных экипажей в соответствии с дорожной картой проекта. Были разработаны модули обработки расписания, просмотра и проверки правил по обезличенным маршрутам и резервам экипажей, формы расчета численности и отпусков. «Аэрофлот» развивал модуль планирования рабочих план-графиков экипажей в рамках региональной программы полетов, а также Информационный портал пилотов.

Была автоматизирована передача данных из производственной системы управления техническим обслуживанием и ремонтом воздушных судов в корпоративную систему ПАО «Аэрофлот» для формирования лотов по процедурам поставок авиационно-технического имущества. «Аэрофлот» также автоматизировал ряд процессов в области таможенного оформления экспорта и импорта.

Коммерческие системы

«Аэрофлот» продолжил расширять функционал коммерческих систем в сотрудничестве с авиакомпаниями-партнерами и новыми аэропортами маршрутной сети. Электронные билеты на рейсы в рамках интерлайн-соглашений стали доступны для авиакомпаний «Победа», Hainan Airlines и Jeju Air. Был изменен функционал автоматизированного возврата сборов при комбинации возвратных и невозвратных билетов.

Внедрена собственная система регистрации в аэропортах Берлина (Бранденбург), Бухары, Гюмри, Канкуна, Мале, Пунта-Каны, Сейшельских островов, Благовещенска, Горно-Алтайска и Тобольска.

Внедрены сервисы самостоятельной регистрации: собственные киоски – в аэропорту Владивостока, киоски третьей стороны – в аэропортах Бухареста, Еревана и Софии. Сервис онлайн-регистрации через мобильное приложение стал доступен для рейсов из аэропортов Бухары, Гюмри, Канкуна, Пунта-Каны, Мале, Сейшельских островов, Улан-Батора, Благовещенска, Горно-Алтайска и Тобольска.

Развитие информационных технологий в дочерних компаниях

В 2021 году стремительно развивались коммерческие системы авиакомпании «Победа». В частности, в рамках программы Integrated Ops Control Centre стартовали проекты внедрения систем планирования полетов, коммерческого расписания и операционного контроля. Среди приоритетных проектов авиакомпании «Победа» – внедрение системы оперативного планирования членов летных экипажей, разработка электронного полетного задания, нативного мобильного приложения Pobeda и начало разработки системы обучения для членов летных экипажей.

Авиакомпания «Россия» реализовала проект по оптимизации ресурсов членов летного состава и кабинных экипажей. Проект отличается высоким уровнем масштабируемости, поддерживает «мультихабовую» модель с региональными пилотами и бортпроводниками, позволяет планировать наземные события, обучение, проверки и отпуска. Другим проектом, который также был тиражирован из ПАО «Аэрофлот», стало внедрение системы управления загрузкой воздушных судов. Авиакомпания работала над оптимизацией процессов наземного обслуживания регулярных рейсов в аэропорту Шереметьево.

В рамках развития цифровых сервисов для пассажиров авиакомпания «Россия» запустила многофункциональный портал развлечений на борту RPortal. Это развлекательный портал для пассажиров с возможностью загрузки цифровой прессы, цифрового бортового журнала, оценки работы экипажа, обращения к экипажу посредством мобильного устройства и другими опциями.

Развитие сервисов прямой дистрибуции авиауслуг NDC

Один из ключевых проектов в рамках стратегии цифровой трансформации – совершенствование системы прямой дистрибуции авиауслуг по стандарту IATA NDC. Создание прямого канала продаж в «Аэрофлоте» по стандарту

NDC позволило расширить возможности продажи билетов и дополнительных услуг. Теперь агенты могут подключиться к «Аэрофлоту» по прямому каналу, предоставляя своим клиентам расширенный авиационный продукт, при этом расходы на дистрибуцию существенно сокращаются.

В 2021 году «Аэрофлот» реализовал функционал неординарных изменений заказа в NDC, аннуляции заказа, мультивалютности продаж, внесения изменений в паспортные и визовые данные, а также получения информации об истории заказа в системе сервисов NDC. Стали возможными вынужденные возвраты и обмены в NDC по причинам отмены или переноса рейсов.

 Подробнее – в разделе «Организация продаж».

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Особое внимание при разработке стратегии цифровой трансформации уделялось вопросам импортозамещения программного обеспечения. «Аэрофлот» сформировал программу проектов, включающую свыше 40 инициатив, направленных на преимущественное использование отечественного программного обеспечения. Среди них – проекты внедрения систем управления ключевыми бизнес-процессами авиакомпании, офисных приложений и специализированных решений для авиационной отрасли.

В результате комплексного подхода к импортозамещению программного обеспечения отечественные цифровые решения будут использоваться во всех ключевых областях деятельности ПАО «Аэрофлот».

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Деятельность Группы «Аэрофлот» тесно связана с вопросами информационной безопасности и безопасности данных сотрудников и клиентов. Безопасность данных – безусловный приоритет. ПАО «Аэрофлот» осуществляет все необходимые мероприятия, связанные с защитой конфиденциальной информации, в соответствии с законодательством Российской Федерации и Политикой по обработке персональных данных работников, согласно Общему регламенту Европейского союза по защите персональных данных. Работа ИТ-систем и инфраструктуры организована с учетом принятия мер по предупреждению рисков сбоя и обеспечивает надежную защиту данных.

КЛЮЧЕВЫЕ ДОКУМЕНТЫ, РЕГУЛИРУЮЩИЕ ВОПРОСЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ И БЕЗОПАСНОСТИ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ:

-  Руководство по защите персональных данных при их обработке в ПАО «Аэрофлот»;
-  Политика конфиденциальности ПАО «Аэрофлот» в области защиты персональных данных;
-  Стандарт организации. Информационная безопасность. Обеспечение безопасности информационных систем;
-  Положение о порядке доступа пользователей к информационным системам;
-  Инструкция пользователя, выполняющего работы на персональном компьютере внутри и за пределами корпоративной сети ПАО «Аэрофлот».

Система защиты персональных данных интегрирована в общую систему информационной безопасности ПАО «Аэрофлот» и функционирует в границах контролируемых зон ПАО «Аэрофлот».

Организационно-распорядительные документы ПАО «Аэрофлот», функционирующие в сфере защиты конфиденциальной информации, охватывают все элементы защиты предоставляемых клиентами ПАО «Аэрофлот» конфиденциальных сведений.

В дочерних компаниях действуют аналогичные документы.

Помимо безопасности данных в информационных системах, важным направлением работы является обеспечение защиты доходов от продажи пассажирских авиаперевозок на официальном сайте. С этой целью проводится ежедневный мониторинг операций по оплате авиабилетов, выявление мошеннических и подозрительных транзакций, проверка правомерности платежных транзакций и принятие мер по предотвращению ущерба. «Аэрофлот» взаимодействует с IATA, зарубежными авиакомпаниями, банками-эмитентами, банками-эквайерами, правоохранительными органами в рамках противодействия организованной преступности на каналах электронной продажи пассажирских авиаперевозок. В результате проведенных мероприятий защита доходов электронных продаж Группы «Аэрофлот» обеспечена в соответствии с требованиями международных платежных систем.

В ЦЕЛЯХ БЕСПЕРЕБОЙНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПАО «АЭРОФЛОТ» И ЗАЩИТЫ ОТ КИБЕРАТАК

- Осуществляются мониторинг угроз и оперативное реагирование на инциденты информационной безопасности.
- Выполняются процедуры по контролю доступа пользователей к информационным системам ПАО «Аэрофлот».
- Обеспечивается контроль режима конфиденциальности и исполнения требований по информационной безопасности, в том числе с учетом массового перевода работников на дистанционный режим.
- Проводятся мероприятия по исполнению требований законодательства Российской Федерации в области персональных данных. Создана постоянно действующая Комиссия по соблюдению требований по обработке и защите персональных данных, проводятся внутренние проверки подразделений.
- Осуществляется постоянный мониторинг законодательства, разрабатываются и актуализируются локальные нормативные документы в области защиты информации.

В 2021 году в Компании проведено пять внутренних аудитов информационной безопасности: оценка распределения ролей, обязанностей и ответственности в процессах обработки персональных данных; аудит эффективности систем внутреннего контроля непрерывности деятельности в условиях пандемии; аудит систем внутреннего контроля в части организации и обеспечения информационной безопасности работы в удаленном режиме; аудит эффективности внедрения SAP GRC Access Control; аудит эффективности процессов обеспечения информационной безопасности.

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

«Аэрофлот» активно внедряет инновации во все бизнес-процессы и развивает инновационную экосистему. Инновации повышают конкурентоспособность авиакомпаний Группы, оптимизируют управленческие и операционные процессы и позволяют постоянно повышать уровень обслуживания пассажиров. Результаты 2021 года в условиях глобальных изменений в авиационной отрасли на фоне пандемии COVID-19 подтверждают динамичное инновационное развитие Группы «Аэрофлот».

Основным документом, определяющим векторы инновационного развития «Аэрофлота» и дочерних авиакомпаний, является Программа инновационного развития

Группы «Аэрофлот» (ПИР). Программа разработана в полном соответствии с требованиями нормативно-методических документов федеральных органов исполнительной власти, а также с учетом специфики компаний Группы «Аэрофлот» как потребителей инновационных продуктов и технологий.

В декабре 2019 года «Аэрофлот» завершил актуализацию ПИР во исполнение протокола заседания Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России от 22 октября 2018 года № 2 о необходимости увязки ПИР с мероприятиями и целевыми показателями национальных проектов (программ). В 2020 году ПИР была одобрена на заседании Межведомственной рабочей группы по технологическому развитию при Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России (протокол от 2 июля 2020 года № 10-Д01) с итоговой оценкой качества актуализированной ПИР 92,2 % и в 2021 году утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол от 31 мая 2021 года № 19).

ПИР является неотъемлемой частью общей Стратегии и ДПР Группы «Аэрофлот» и включает основные направления и мероприятия инновационного развития, а также показатели эффективности в средне- и долгосрочной перспективах (до 2025 года).

ИНФОРМАЦИОННАЯ И КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ В ПАО «АЭРОФЛОТ» ВКЛЮЧАЕТ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ТЕХНИЧЕСКИЕ МЕРЫ

Организационные меры по обеспечению безопасности персональных данных включают в себя, в частности:

- реализацию разрешительной системы допуска пользователей и обслуживающего персонала к информационным ресурсам, информационным системам и связанным с их использованием работам, документам;
- ограничение доступа пользователей и обслуживающего персонала в помещения, где размещены технические средства;
- учет и разграничение доступа пользователей и обслуживающего персонала к информационным ресурсам, программным средствам обработки (передачи) и защиты информации;
- ознакомление пользователей и обслуживающего персонала с организационно-распорядительной и рабочей документацией, определяющей требования по обеспечению конфиденциальности и безопасности информации, под подпись (включая подписание обязательства о неразглашении коммерческой тайны и иных сведений ПАО «Аэрофлот» конфиденциального характера);
- обеспечение охраны объектов информатизации, на которых расположены защищаемые

Технические меры включают:

- защиту от несанкционированного доступа (управление доступом, регистрация и учет, обеспечение целостности, криптографическая защита);
- антивирусную защиту;
- проведение ретроспективного анализа при возникновении инцидентов;
- анализ защищенности;
- обеспечение безопасного межсетевого взаимодействия (межсетевого экранирования);
- обнаружение вторжений, целевых атак и т. п.;

информационные системы, путем установления соответствующих постов, технических средств охраны или любыми другими способами, предотвращающими или существенно затрудняющими хищение средств вычислительной техники, информационных носителей, а также несанкционированный доступ к ним и линиям связи;

- учет требований по информационной безопасности при разработке систем защиты и систематическое осуществление проверок эффективности функционирования средств защиты в составе информационной системы;
- контроль за соблюдением условий использования средств защиты информации, предусмотренных эксплуатационной и технической документацией;
- применение прошедших в установленном порядке процедур оценки соответствия средств защиты информации;
- централизованное управление системой защиты персональных данных;
- разработку и поддержание в актуальном состоянии организационно-распорядительных документов и другое.
- реализацию единой технологии управления доступом пользователей по уникальной учетной записи;
- сосредоточение функций непосредственного управления доступом (администратор информационной системы персональных данных) к информационным системам персональных данных, как правило, в структурных подразделениях ИТ-блока ПАО «Аэрофлот»;
- назначение администраторов безопасности для информационных систем.

В число приоритетных направлений ПИР входят:

- > повышение безопасности полетов и создание комплексной системы безопасности и противодействия терроризму;
- > внедрение современных технологий, в том числе российских, включая программное обеспечение информационной безопасности;
- > импортозамещение;
- > укрепление конкурентных позиций, в том числе по такому ключевому показателю, как 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.

ПИР определяет целевые показатели эффективности, среди которых – снижение себестоимости продукции, улучшение потребительских свойств, экономия энергоресурсов, повышение экологичности, рост производительности труда и другие.

В 2021 году изменения в ПИР не вносились. В условиях продолжающейся пандемии COVID-19 реализация ПИР осуществлялась с учетом антикризисных мероприятий, обеспечивая взаимодействие с вузами и субъектами инновационной экосистемы, в том числе с субъектами малого и среднего предпринимательства (СМСП), и защиту прав и интересов Группы «Аэрофлот» в отношении объектов интеллектуальной собственности.

«Аэрофлот» продолжил взаимодействие с вузами и научными организациями. Заключен ряд соглашений о сотрудничестве с Московским государственным техническим университетом гражданской авиации, Московским государственным юридическим университетом им. О. Е. Кутафина, Российским университетом дружбы народов, Российской государственной академией интеллектуальной собственности, Московским государственным институтом международных отношений, автономной некоммерческой организацией высшего образования (АНО ВО) «Университет Иннополис» и другими вузами.

Основные инновационные проекты 2021 года

Научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы (НИОКТР) «Исследование возможности формирования модели прогноза частоты авиационных событий в конкретных условиях полета»	«Аэрофлот» исследует новые механизмы управления безопасностью полетов. Компания продолжает 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. На основе информационной базы формируется достоверная модель прогноза частоты событий с воздушными судами. Исследование позволяет определить ограничения существующей информационной базы и сформировать рекомендации по развитию информационных систем и баз данных Компании
Автоматизированная информационная система сопровождения заправки воздушных судов на основе технологии блокчейн и смарт-контрактов	Проект реализовывался без финансовых затрат со стороны «Аэрофлота» в рамках гранта на реализацию программы деятельности лидирующего исследовательского центра, реализующего дорожную карту по «сквозной» цифровой технологии «Системы распределенного реестра»
Проекты в области цифровизации	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие функционала витрины данных ПАО «Аэрофлот» для целей налогового мониторинга. • Развитие корпоративной системы управления реализацией инициатив ПАО «Аэрофлот». • Разработка системы контроля операционных ограничений. • Портал для работы в кризисных ситуациях и другие проекты

«Аэрофлот» и АНО ВО «Университет Иннополис» заключили договор на выполнение работ в целях совместной реализации проекта «Интеллектуальная система поддержки принятия решений по безопасности эксплуатации транспортных средств с применением технологий компьютерного зрения и совместной реализации мероприятий исследовательского центра в сфере искусственного интеллекта».

Система одного окна

В ПАО «Аэрофлот» функционирует автоматизированная система одного окна для работы с инновационными предложениями СМСП и других субъектов инновационной экосистемы. Система позволяет СМСП предложить свое инновационное решение, связанное с деятельностью ПАО «Аэрофлот» и отвечающее его потребностям. Предложения оцениваются Комитетом по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот» (в состав комитета входят представители дочерних авиационных компаний). По результатам экспертизы принимается решение о возможности внедрения инновационного решения в компаниях Группы «Аэрофлот». За время работы системы было обработано 117 предложений от СМСП, из них 22 предложения – в 2021 году.

Результаты интеллектуальной деятельности

По состоянию на конец 2021 года в Группе «Аэрофлот» зарегистрировано 180 объектов интеллектуальной собственности, в том числе 160 объектов – в ПАО «Аэрофлот» и 20 объектов – в АО «Авиакомпания «Россия».

Товарный знак, или знак обслуживания, является важным инструментом, чтобы выделить компанию среди других на рынке. Его регистрация нужна для защиты от конкурентов. В 2021 году ПАО «Аэрофлот» зарегистрировало изображения своих бонусных карт GOLD и SILVER программы лояльности «Аэрофлот Бонус».

Одним из важных направлений работы с результатами интеллектуальной деятельности в отчетном периоде было оформление патентов на изобретения, в том числе по результатам НИОКТР по теме «Онлайн-сервисы поиска информации» в информационно-аналитической системе «Монитор руководителя». Получен уже четвертый патент по данной теме. Изобретения предназначены для поиска информации в источниках с различным форматированием исходных данных и могут быть использованы для поиска и представления данных в тех случаях, когда существенными являются полнота и достоверность восприятия запрошенной информации. Предпочтительной областью использования являются диспетчерские системы, финансовые системы и другие области профессиональной деятельности, персонал которых должен использовать служебную информацию с максимальной эффективностью. На основании российских заявок поданы аналогичные международные заявки.



Техническое обслуживание и ремонт

В Группе «Аэрофлот» действует система технического обслуживания и ремонта (ТОиР) воздушных судов, призванная обеспечивать высокий уровень исправности, безопасности и регулярности вылетов.

Политика авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в области ТОиР направлена на развитие мощностей, технологических компетенций, внедрение передовых решений, развитие и обучение персонала при повышении экономической эффективности. Каждая из компаний Группы имеет свои структурные подразделения, отвечающие за поддержание летной годности и техническое обслуживание воздушных судов. При этом в рамках существующих договоров осуществляется взаимодействие между авиакомпаниями.

В отчетном периоде Группа «Аэрофлот» продолжила стратегическую программу по консолидации технического обслуживания (ТО) воздушных судов и компонентов ПАО «Аэрофлот» и дочерних авиакомпаний.

В 2021 году все воздушные суда Группы «Аэрофлот» были выведены из хранения.

На фоне пандемии и изменения географии полетов парк широкофюзеляжных воздушных судов стал выполнять значительное количество сравнительно коротких рейсов продолжительностью 4–5 ч., что привело к увеличению загрузки инженерно-технического персонала службы оперативного технического обслуживания.

Открытие новых региональных направлений, ввод в эксплуатацию воздушных судов семейства Airbus A320neo, использование в летний период воздушных судов Airbus A350 на линиях, на которых ранее эксплуатировались Boeing 777, сформировали повышенную потребность в сопровождении части рейсов техническим персоналом. Эпидемиологические меры безопасности в большинстве пунктов не позволяли обеспечивать проживание технической бригады в точке обслуживания, что требовало увеличения количества технических бригад, сопровождающих воздушное судно на борту.

Процессы поддержания летной годности, требования к персоналу со стороны авиационного законодательства, технической документации в условиях пандемии не изменились.

«Аэрофлот» владеет собственными техническими базами в аэропорту Шереметьево в Москве, в аэропорту Пулково в Санкт-Петербурге и в аэропорту Оренбург, а также имеет линейные станции в ряде городов.

В 2021 году обслужено 75,3 тыс. самолето-вылетов «Аэрофлота» из базового аэропорта Шереметьево. Показатель удельной трудоемкости на один летный час по парку «Аэрофлота» составил 2,4 чел.-ч.

Департамент технического обслуживания воздушных судов ПАО «Аэрофлот» в 2021 году оказал услуги технической поддержки 37 авиакомпаниям, а также различные услуги (от диагностики состояния авиатехники до обслуживания и ремонта отдельных компонентов воздушных судов) 32 компаниям, занимающимся эксплуатацией и ТОиР авиационной техники.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ, ОТВЕТСТВЕННЫЕ ЗА ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ В ПАО «АЭРОФЛОТ»

Департамент технического обслуживания

ТО 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 Компании по вопросам эксплуатации авиационной техники

Отдел управления качеством

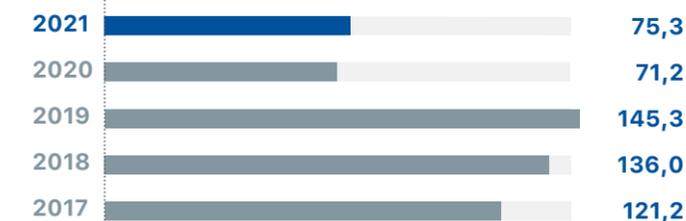
Развитие системы качества в вопросах поддержания летной годности и управления ТО воздушных судов

В 2021 году увеличился объем работ, выполненных шестью линейными станциями ПАО «Аэрофлот» по технической поддержке воздушных судов сторонних авиакомпаний.

Распределение объемов работ (трудозатрат) по ТОиР воздушных судов в Группе «Аэрофлот», 2021 год, %



Количество обслуженных вылетов «Аэрофлота» из базового аэропорта Шереметьево, тыс.

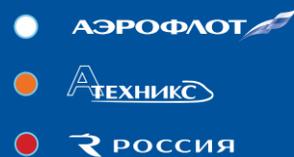


Удельная трудоемкость на один летный час по парку воздушных судов «Аэрофлота», чел.-ч.



ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Линейные станции



ЛОКАЦИЯ / КОМПАНИЯ	ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БАЗА / ЛИНЕЙНАЯ СТАНЦИЯ	ТИПЫ ВС	ОПЕРАТИВНОЕ ТО	ПЕРИОДИЧЕСКОЕ ТО		
РОССИЯ Ангар 2 узкофюзеляжных 486 (ИТП 338) человек Аренда ангара 1 узкофюзеляжное	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ Аэропорт Пулково «Россия»	Airbus A320F	+	+		
		Boeing 737	+	-		
		Boeing 777	+	-		
		Boeing 747	+	-		
АЭРОФЛОТ Ангар 2 узкофюзеляжных 1 широкофюзеляжное 2 узкофюзеляжных 1983 (ИТП 1 321) человека	МОСКВА Аэропорт Шереметьево «Аэрофлот», «А-Техникс»	Airbus A320F	+	+		
		Airbus A350	+	+		
		Airbus A330	+	+		
		Boeing 777	+	+		
		Boeing 747	+	+		
		Boeing 737	+	+		
А-ТЕХНИКС Ангар 1 широкофюзеляжное 2 узкофюзеляжных 1385 (ИТП 901) человек Аренда ангара 1 широкофюзеляжное 4 узкофюзеляжных	Белгород Воронеж Ставрополь Саратов Нижний Новгород «А-Техникс»	Линейные станции	SSJ100	+	-	
		Красноярск «А-Техникс»	Линейная станция	SSJ100	+	-
			Boeing 737	+	-	
			Airbus A320F	+	-	
А-ТЕХНИКС Ангар 2 узкофюзеляжных 213 (ИТП 121) человек	ОРЕНБУРГ Аэропорт Оренбург «А-Техникс»	1 ангар, вмещающий узкофюзеляжные ВС	Boeing 737	+	+	
		Сочи «А-Техникс»	Линейная станция	SSJ100	+	-
			Boeing 737	+	-	
			Airbus A320F	+	-	
			Airbus A350	+	-	
			Airbus A330	+	-	
Boeing 777	+	-				

¹ Один собственный ангар, один ангар арендованный.

² Три собственных ангара, один ангар арендованный.

«А-ТЕХНИКС»

Группа «Аэрофлот» обладает широкими возможностями самостоятельного проведения технического обслуживания благодаря специализированному дочернему предприятию по ТОиР воздушных судов и компонентов – «А-Техникс».

«А-Техникс» осуществляет ТО самолетов Boeing 737, Boeing 747, Boeing 777, Airbus A350, семейства Airbus A320, а также SSJ100. Это единственная в России компания с уникальными компетенциями в части выполнения периодического ТО самолетов Airbus A350, а также выполнения тяжелых форм обслуживания Boeing 747 и Boeing 777. Компания внедряет лучшие передовые технологии ТОиР авиационной техники. За счет внедрения инновационных решений в производственный процесс компания обеспечивает заказчикам надежное качество и конкурентную стоимость работ.

В марте 2021 года «А-Техникс» успешно прошла аудит по требованиям бермудских авиационных властей (Bermuda Civil Aviation Authorities – BCAA) и получила независимый сертификат одобрения OTAR Part-145 Option 2.

В апреле 2021 года «А-Техникс» приступила к оперированию новым ангарным комплексом № 4 в аэропорту Шереметьево. В отчетном году ангар был успешно

сертифицирован по требованиям BCAA, европейских авиационных властей (EASA) и Федерального агентства воздушного транспорта Российской Федерации (Росавиации).

Успешно пройдена сертификация линейной станции ТО в аэропорту Сочи, которая начала работу в октябре 2021 года. На станции выполняется оперативное ТО воздушных судов Boeing 737 NG, самолетов Airbus семейства A320, а также SSJ100.

В отчетном периоде «А-Техникс» успешно прошла аудит EASA, а также аудит по требованиям BCAA. Компания получила одобрение BCAA на проведение 1B-check для самолетов Airbus A350.

Пандемия в 2021 году не оказала существенного влияния на деятельность «А-Техникс». В отчетном периоде компания выполнила 46 базовых ТО в объеме C-Check и выше на воздушных судах Группы «Аэрофлот» и стороннего заказчика.

«А-Техникс» в результате конкурентного отбора выбрана в качестве провайдера ТО воздушных судов в аэропорту Шереметьево (оперативное ТО для Boeing 737 NG) для ООО «Авиакомпания «Победа», АО «Авиакомпания Смартэвиа» (с перспективой расширения на тип Airbus A320neo).



3/18,6 тыс.

3 ангарных комплекса общей площадью более 18 600 м²: два в аэропорту Шереметьево и один в аэропорту Оренбург



1,5 тыс. сотрудников

1,4 тыс. высококвалифицированных специалистов



>200 воздушных судов

могут находиться на одновременном техническом сопровождении «А-Техникс»



1,5 млн чел.-ч.

выработка компании по итогам 2021 года

ТИПЫ ВС, КОТОРЫЕ ОБСЛУЖИВАЕТ КОМПАНИЯ

- > Boeing 737
- > Boeing 747
- > Boeing 777
- > Airbus A350
- > Airbus A320 Family
- > Sukhoi Superjet 100

10 самолетов

одновременно могут вместить ангары «А-Техникс» для линейного и базового обслуживания



А ТЕХНИКС

7

региональных линейных станций технического обслуживания

в аэропортах Белгорода, Воронежа, Красноярска, Нижнего Новгорода, Саратова, Сочи и Ставрополя



Безопасность полетов и авиационная безопасность

Безопасность полетов и авиационная безопасность – безусловный приоритет Группы «Аэрофлот».

На фоне сохраняющихся ограничений в отчетном периоде были приняты меры, направленные на снижение воздействия пандемии COVID-19 на безопасность полетов. По итогам анализа рисков в качестве наиболее существенных выделены риски, связанные с деструктивным поведением пассажиров в контексте мероприятий по предупреждению COVID-19, влиянием перерывов в работе пилотов на безопасность полетов, а также заболелением членов экипажей. В 2021 году риски находились на приемлемом уровне благодаря эффективности мер по их предупреждению. По сравнению с 2020 годом удалось снизить риски, вызванные простым авиационной техникой.

ПОКАЗАТЕЛИ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ

Для оценки уровня безопасности полетов «Аэрофлот» использует 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.

Безопасность полетов в 2021 году находилась на высоком уровне. Значение уровня безопасности полетов Группы «Аэрофлот» в 2021 году составило 99,974 %. Данное значение находится выше заданного на 2021 год уровня (99,957 %) и входит в диапазон величин (99,9–100 %), соответствующий высокому значению уровня безопасности полетов.

В 2021 году отмечено снижение общего количества авиационных инцидентов ПАО «Аэрофлот» в условиях увеличения интенсивности полетов и налета парка воздушных судов по сравнению с 2020 годом.

В 2021 году отмечено улучшение коэффициента SAFA¹. Данный показатель снизился по сравнению со значениями 2020 года и составил 0,28 по Группе «Аэрофлот» в целом и 0,29 по авиакомпании «Аэрофлот». Улучшение значений показателя в «Аэрофлоте» и авиакомпании «Россия» связано с возобновлением выполняемых полетов в Европейском регионе и увеличением доли проверок, выполненных без замечаний. В авиакомпании

«Победа» было проведено шесть проверок инспекторами SAFA, замечания не были выявлены, значение показателя составило 0.

Коэффициент SAFA во всех компаниях находится ниже границ черного списка² (значение Ratio ≤ 2) и заданных значений авиакомпании «Аэрофлот» (значение Ratio $\leq 0,95$). Во всех авиакомпаниях значения показателя соответствуют европейским требованиям и требованиям ПАО «Аэрофлот».

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ

В ПАО «Аэрофлот» действует Комитет по управлению безопасностью полетов, который проводит анализ рисков и разрабатывает мероприятия по повышению показателей безопасности полетов и предупреждению авиационных событий. В отчетном периоде Комитет провел исследование рисков по основным направлениям производственной деятельности: летная эксплуатация воздушных судов, техническая эксплуатация воздушных судов, наземное обслуживание, обеспечение безопасности пассажиров на борту, аэронавигационное обеспечение полетов, перевозка грузов и обеспечение авиационной безопасности.

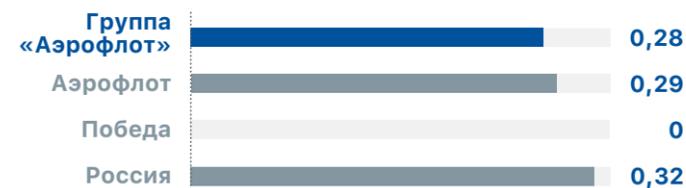
В 2021 году проведено четыре заседания Комитета по управлению безопасностью полетов, в рамках которых рассматривались ключевые вопросы безопасности полетов:

- > анализ готовности ПАО «Аэрофлот» к сертификационному аудиту на соответствие производственной деятельности требованиям международного стандарта Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA Operational Safety Audit, IOSA);
- > оценка рисков выполнения разворотных рейсов с максимальной продолжительностью полетной смены;
- > анализ рисков безопасности полетов, связанных с выполнением работ по наземному обслуживанию;
- > анализ рисков безопасности полетов, связанных с передачей выполнения оперативного технического обслуживания части парка контрактным организациям;

Уровень безопасности полетов воздушных судов Группы «Аэрофлот», %



Коэффициент SAFA авиакомпаний Группы «Аэрофлот», 2021 год



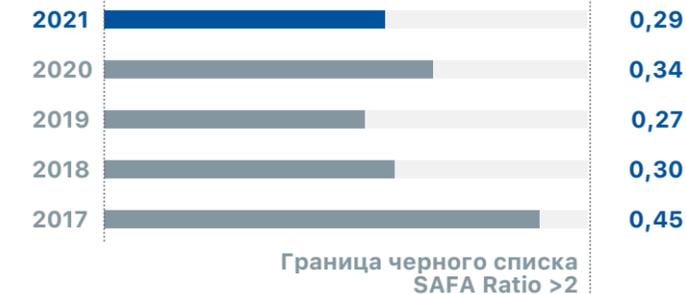
- > анализ рисков, связанных с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой;
- > анализ рисков безопасности полетов, связанных с открытием новых направлений;
- > анализ рисков, связанных с утомляемостью летных и cabinных экипажей;
- > анализ рисков, выявленных в ходе выполнения программы пульных аудитов поставщиков на соответствие требованиям международных стандартов;
- > анализ рисков совершения актов незаконного вмешательства в деятельность ПАО «Аэрофлот» по сети маршрутов.

В отчетном периоде проводились служебные расследования авиационных событий, которые не были классифицированы Росавиацией в качестве инцидентов. Для каждого служебного расследования определены

Уровень безопасности полетов воздушных судов ПАО «Аэрофлот», %



Коэффициент SAFA для воздушных судов ПАО «Аэрофлот»



причины и предложены мероприятия по недопущению аналогичных событий в будущем, исполнение которых контролирует департамент управления безопасностью полетов ПАО «Аэрофлот». Кроме того, осуществлялся контроль устранения отказов и неисправностей воздушных судов, не приведших к инцидентам, но ставших причинами длительных задержек, как в базовом, так и во внебазовых аэропортах.

Компания уделяет большое внимание качеству наземного обслуживания. ПАО «Аэрофлот» тесно взаимодействует с ООО «Шереметьево Хэндлинг» по вопросам наземного обслуживания самолетов в аэропорту Шереметьево.

В 2021 году Компания продолжила развивать систему добровольных сообщений персонала и провела анализ ее функционирования. Все сообщения, касающиеся безопасности полетов, тщательно изучаются, в случае необходимости принимаются корректирующие меры.

¹ Программа оценки безопасности иностранных воздушных судов (англ. Safety Assessment of Foreign Aircraft).

² Авиакомпания, значение коэффициента SAFA которых попадает в черный список, могут попасть под санкции Евроконтроля.



В течение 2021 года ПАО «Аэрофлот» проводило регулярные инспекторские проверки, в частности:

- > инспекции 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 соответствия требованиям SAFA, инспекторские осмотры воздушных судов, аварийно-спасательного оборудования и бортовой документации;
- > инспекции перрона аэропорта Шереметьево на предмет чистоты состояния стоянок и размещения наземного оборудования;
- > инспекторские проверки наземного и технического обслуживания воздушных судов на перронах аэропорта Шереметьево;
- > инспекторские проверки наземного и технического обслуживания в аэропортах и представительствах по маршрутной сети полетов Компании;
- > инспекции аэропортов в регионах в связи с открытием новых направлений;
- > ежедневный контроль состояния летного поля аэропорта Шереметьево в части орнитологического обеспечения, осмотр оборудования по регулированию живой природы.

В результате проверок Росавиации и Ространснадзора авиакомпании Группы «Аэрофлот» подтвердили способность безопасно выполнять коммерческие воздушные перевозки в соответствии с требованиями Федеральных авиационных правил.

ПАО «Аэрофлот» – действующий член международного объединения IATA Fuel Quality Pool. В соответствии с планом проведения внешних аудитов в 2021 году осуществлялись регулярные инспекторские проверки топливозаправочных комплексов аэропортов в рамках пула по качеству заправляемого в воздушные суда авиационного топлива IATA Fuel Quality Pool. Отчеты по результатам проверок размещены на сайте международного пула IATA FQP. Также проводились инспекторские проверки поставщиков услуг по противообледенительной защите воздушных судов.

В 2021 году осуществлялся анализ отчетов, сформированных по результатам инспекторских проверок воздушных судов Группы «Аэрофлот» по программе SAFA в европейских аэропортах. На основе полученных результатов проведены корректирующие мероприятия. Информация от структурных подразделений ПАО «Аэрофлот» заносилась в централизованную базу данных SAFA для уведомления европейских авиационных властей.

В июле 2021 года ПАО «Аэрофлот» успешно прошло полномасштабный аудит производственной деятельности на соответствие требованиям международного стандарта IOSA, в очередной раз подтвердив лидирующие позиции в гражданской авиации России. Сертификат и статус ПАО «Аэрофлот» как оператора IOSA продлены до октября 2023 года.

В течение 2021 года осуществлялись мероприятия по воздействию на риски, связанные со столкновением воздушных судов с птицами. Среди них – совместные совещания по вопросам авиационной орнитологии в аэропорту Шереметьево и ежедневный контроль состояния летного поля аэропорта Шереметьево в части орнитологического обеспечения.

«Аэрофлот» провел ряд мероприятий для минимизации воздействия рисков, связанных с поражением воздушных судов атмосферным электричеством. Среди них – анализ подобных ситуаций, информирование летного состава, обучение особенностям выполнения полетов в зоне возможного поражения воздушного судна атмосферным электричеством и контроль знаний летного состава.

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ

В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» продолжило разработку технологий для дальнейшего повышения уровня безопасности полетов. Компания планирует разработать интегрированное программное обеспечение для построения прогнозов безопасности полетов. В основе проекта – данные исследования возможности разработки модели прогноза частоты авиационных событий в условиях эксплуатации воздушных судов ПАО «Аэрофлот», проведенного в 2019–2021 годах. Расширение возможностей прогнозирования авиационных событий позволит получать дополнительные данные для принятия решений в области управления безопасностью полетов. Новое программное обеспечение сможет прогнозировать негативные тенденции и выявлять опасные факторы, способные привести к проявлению авиационных событий.

➔ В 2021 году «Аэрофлот» стал первым российским заказчиком Braking Action Computation Function (BACF) – разработки Airbus и NAVBLUE для повышения безопасности полетов. Технология позволяет получать объективную информацию о состоянии взлетно-посадочной полосы и оперативно передавать данные наземным службам авиакомпании и аэропорта.

Решение BACF направлено на предотвращение самых распространенных инцидентов, связанных с выкатыванием самолета за пределы взлетно-посадочной полосы. Система BACF считывает данные об условиях торможения, сравнивает показатели с различными примерами состояний взлетно-посадочной полосы из базы данных Airbus, делая вывод о характеристике уровня торможения. Данные системы отображаются на дисплеях в кабине пилотов, экипаж передает сведения диспетчерам управления воздушным движением и использует их для составления отчетов.

Использование BACF призвано повысить безопасность полетов и обеспечить соответствие новейшим требованиям ICAO. В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» заключило соглашение об установке BACF на своих узкофюзеляжных самолетах семейства A320.

АВИАЦИОННАЯ И ТРАНСПОРТНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Группа «Аэрофлот» обеспечивает высокий уровень авиационной и транспортной безопасности, защиты здоровья пассажиров и сотрудников в сотрудничестве с авиапредприятиями, службами безопасности аэропортов и правоохранительными органами.

В 2021 году работники ПАО «Аэрофлот» приняли активное участие в совершенствовании российского законодательства в области обеспечения авиационной и транспортной безопасности. Представители Компании входят в состав Межведомственной рабочей группы по совершенствованию нормативно-правовых основ в области обеспечения транспортной безопасности по результатам их правоприменительной практики в целях уточнения и конкретизации применяемых терминов и формулировок, устранения противоречий и дублирования, а также оптимизации порядка практического применения установленных правил и требований, утвержденной приказом Министерства транспорта Российской Федерации (Минтранса России) от 16 февраля 2021 года № 39. Эксперты департамента управления авиационной безопасностью также включены в состав рабочей группы от экспертного и делового сообщества по реализации механизма «регуляторной гильотины» в сфере транспортной безопасности при подкомиссии по совершенствованию контрольных (надзорных) и разрешительных функций федеральных органов исполнительной власти при Правительственной комиссии по проведению административной реформы.

В отчетном периоде специалисты Компании вошли также в межведомственную рабочую группу и приняли участие в эксперименте Минтранса России и Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, проходящем в аэропорту Шереметьево. Целью эксперимента была интеграция систем бронирования авиакомпаний, единой государственной информационной системы обеспечения транспортной безопасности, единой системы идентификации и аутентификации, единой биометрической системы для применения биометрической идентификации пассажиров на всех этапах путешествий.

В 2021 году ПАО «Аэрофлот» прошло инспекционную проверку выполнения требований новой программы обеспечения авиационной безопасности

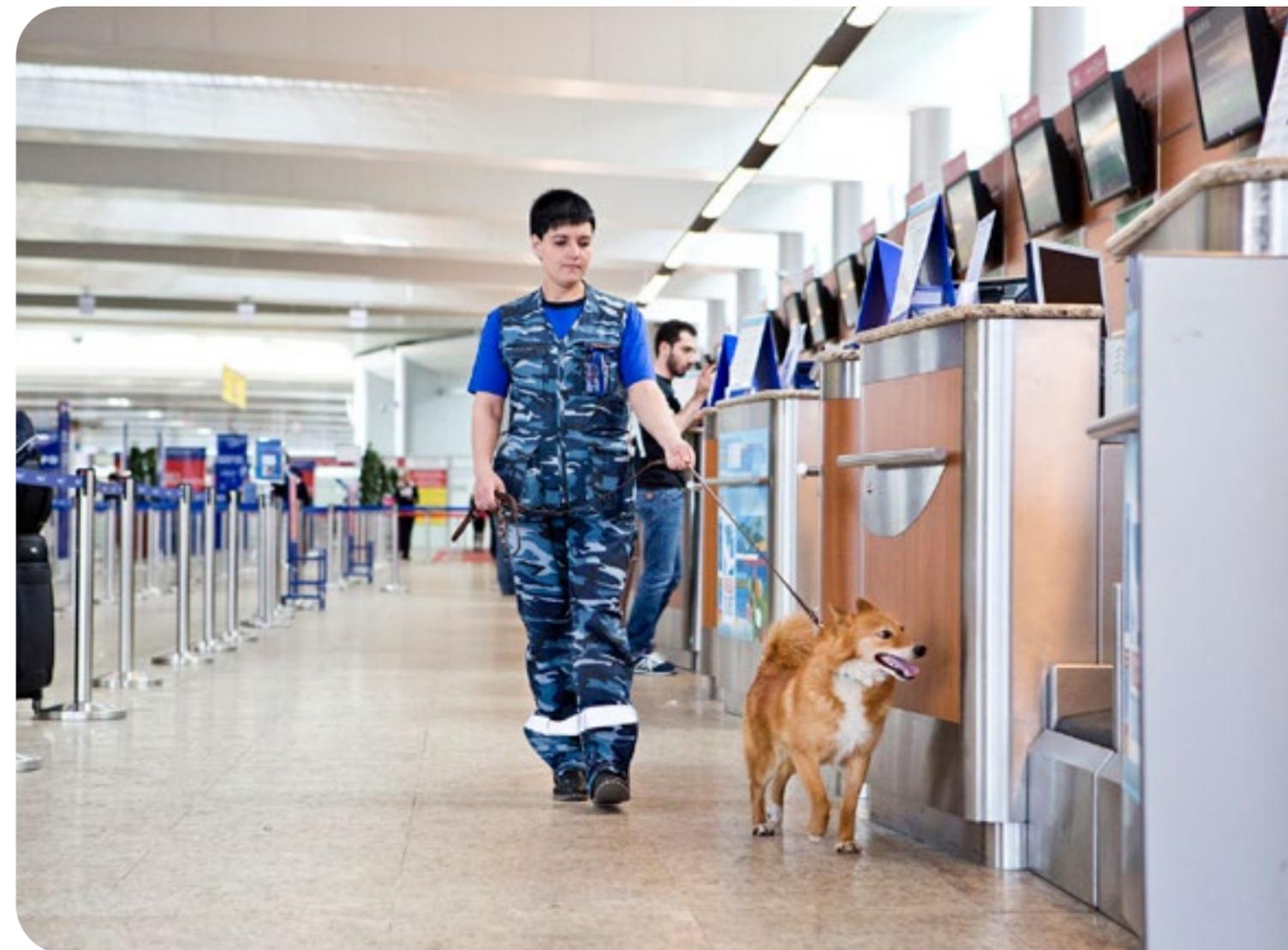
при осуществлении грузовых перевозок в США – программы «Предварительного досмотра авиагрузов» (Air Cargo Advance Screening, ACAS).

«Аэрофлот» успешно прошел валидацию по грузовым и почтовым воздушным перевозкам в страны Европейского союза, по результатам которой Компании продлен статус «Перевозчика воздушных грузов и почты в Европейский союз из аэропортов третьих стран (АССЗ)». Для продолжения перевозок почты и грузов в Великобританию «Аэрофлот» в сжатые сроки получил британский статус АССЗ, необходимый в связи с выходом Великобритании из Евросоюза.

Компания приняла участие в аудите IOSA. По ее итогам «Аэрофлот» в очередной раз подтвердил свои лидирующие позиции в гражданской авиации России и продлил регистрацию в реестре операторов IOSA на два года.

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

В условиях пандемии COVID-19 департамент управления авиационной безопасностью ПАО «Аэрофлот» в ежедневном режиме проводил мониторинг изменений правил въезда в Российскую Федерацию и зарубежные страны и оперативно информировал другие подразделения. Была проведена модернизация созданного в 2020 году модуля «Контроль эпидемиологической обстановки» автоматизированной системы управления авиационной безопасностью, позволяющего в режиме реального времени обеспечивать контроль эпидемиологической обстановки при выполнении рейсов. Решение информирует подразделения, представительства и членов экипажей о новых рекомендациях по выполнению рейсов с учетом требований по поэтапному выходу из режима противоэпидемических ограничений. Модернизация модуля позволила проводить оценку критических параметров COVID-19 в соответствии с аналогичными критериями, применяемыми за рубежом, для более корректного сопровождения деятельности Компании на международных линиях.



В 2021 году 20-летний юбилей отметило кинологовическое подразделение ПАО «Аэрофлот». Кинологи Компании работают с уникальной породой собак, которую вывел российский ученый Клим Сулимов. В штате кинологовической службы задействованы 28 сотрудников и 69 животных. Подразделение занимается поиском взрывчатых веществ, а также научными разработками в области кинологии, результаты которых неоднократно демонстрировались на межведомственных испытаниях и показательных выступлениях кинологов. В рамках поручения Правительства Российской Федерации

кинологи «Аэрофлота» реализуют исследовательский проект по выявлению служебными собаками больных COVID-19.

«Аэрофлот» продолжил работу по недопущению нарушения правил полетов пассажирами с недействительными проездными документами, а также по причинам, связанным с коронавирусными ограничениями на въезд в зарубежные страны, предотвратив получение значительных штрафов за принятие их к перевозке.

ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР

Основные финансовые показатели Группы «Аэрофлот» по МСФО, млн руб.

	2017	2018	2019	2020	2021
Стандарт отчетности	IAS 17	IFRS 16	IFRS 16	IFRS 16	IFRS 16
Выручка	532 934	611 570	677 881	302 182	491 733
Изменение, %	7,5	14,8	10,8	-55,4	62,7
ЕБИТДА¹	121 808	151 517	168 924	26 989	116 536
Рентабельность ЕБИТДА, %	22,9	24,8	24,9	8,9	23,7
Операционная прибыль / (убыток)	40 411	60 736	60 663	-92 153	-5 015
Рентабельность операционной прибыли, %	7,6	9,9	8,9	-	-
Прибыль (убыток)	23 060	-55 694	13 512	-123 208	-34 460
Рентабельность чистой прибыли, %	4,3	-	2,0	-	-
Скорректированная прибыль / (убыток)²	23 060	8 669	11 957	-113 135	-34 460

В 2021 году Группа «Аэрофлот» достигла значительного улучшения финансовых результатов: роста выручки и значительного сокращения убытка. На финансовые результаты Группы «Аэрофлот» продолжили оказывать влияние макроэкономические факторы, включая колебания курсов валют и значительный рост стоимости керосина. Основной вклад в улучшение результатов связан с постепенным восстановлением объемов деятельности: перевезено 45,8 млн пассажиров, что составляет 77,6 % от пассажиропотока 2019 года.

За 2021 год выручка Группы «Аэрофлот» составила 491,7 млрд руб., увеличившись на 62,7 % по сравнению с прошлым годом. Восстановление выручки в отчетном периоде происходило опережающими темпами по сравнению с динамикой расходов, что обеспечено строгой бюджетной политикой контроля над расходами. Рост операционных расходов составил 26,0 %. Значительно улучшились показатели рентабельности: ЕБИТДА составила 116,5 млрд руб., рентабельность по ЕБИТДА – 23,7 % (на 1,2 п. п. ниже, чем в 2019 году). Операционный убыток был значительно сокращен, Компания по итогам 2021 года приблизилась к операционной прибыли.

Последовательно улучшая финансовые показатели, в III квартале 2021 года Группа «Аэрофлот» впервые с начала пандемии получила квартальную чистую прибыль в размере 11,6 млрд руб. Чистый убыток по итогам года был сокращен в 3,6 раза по сравнению с 2020 годом и составил 34,5 млрд руб. На конец отчетного периода Группа «Аэрофлот» имела значительный объем денежных средств и краткосрочных финансовых инвестиций в размере 93,8 млрд руб.

→ **в III квартале 2021 года**
Группа «Аэрофлот» впервые с начала пандемии получила квартальную чистую прибыль в размере 11,6 млрд руб.

Выручка от перевозок и прочие доходы

Выручка, млн руб.

	2020	2021	Изменение, %
Выручка от пассажирских перевозок			
В том числе:	243 708	422 813	73,5
от регулярных перевозок	225 753	398 217	76,4
от чартерных перевозок	17 955	24 596	37,0
Выручка от грузовых перевозок	26 768	34 406	28,5
Выручка от перевозок	270 476	457 219	69,0
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	17 593	16 007	-9,0
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	9 068	12 110	33,5
Прочие доходы	5 045	6 397	26,8
Прочая выручка	31 706	34 514	8,9
Итого выручка	302 182	491 733	62,7

Выручка Группы «Аэрофлот» за 2021 год увеличилась на 62,7 % по сравнению с прошлым годом и составила 491 733 млн руб.

Выручка от регулярных пассажирских перевозок увеличилась на 76,4 % по сравнению с прошлым годом и составила 398 217 млн руб., что связано с восстановлением пассажиропотока и ростом процента занятости кресел на 6,6 п. п. по сравнению с прошлым годом, до 80,3 %.

Выручка от грузовых перевозок увеличилась на 28,5 %, до 34 406 млн руб., по сравнению с прошлым годом на фоне роста объема перевозок груза и почты на 23,5 %.

Прочая выручка увеличилась на 8,9 % по сравнению с прошлым годом, до 34 514 млн руб.

Структура выручки в 2021 году, %



¹ В строке ЕБИТДА за 2017 год (до перехода на стандарт МСФО (IFRS) 16) приводится показатель ЕБИТДАР как наиболее методологически близкий.
² Скорректированная чистая прибыль 2018 года не учитывает «бумажный» эффект от валютной переоценки обязательств по операционной аренде, отраженный в отчетности 2018 года при переходе на стандарт МСФО (IFRS) 16 ретроспективным методом. Скорректированная чистая прибыль 2019 года не учитывает результат от выбытия дочерней компании. Скорректированный чистый убыток 2020 года не учитывает списание гудвилла по авиакомпании «Россия», результат выбытия дочерней компании и ряд прочих эффектов.



Факторный анализ динамики выручки, млн руб.

Выручка за 2020 год	302 182
Регулярные пассажирские перевозки	172 464
Чартерные пассажирские перевозки	6 641
Грузовые перевозки	7 638
Прочая выручка	2 808
Выручка за 2021 год	491 733

Доходные ставки

В 2021 году на фоне постепенного восстановления рынка авиаперевозок после существенного падения предыдущего года применение стандартных подходов к управлению доходами и тарифами оставалось затруднительным. На фоне сохраняющихся ограничений на перелеты на международном рынке и новых волн заболеваемости COVID-19 изменились структура и география спроса на авиаперевозки, в целом по всей сети маршрутов сократилась глубина бронирований.

В 2021 году общие доходные ставки по регулярным рейсам выросли на 18,4 % по сравнению с предыдущим годом, до 4,28 руб. на пкм, превысив также уровень 2019 года. На внутренних линиях доходные ставки увеличились на 8,9 %, на международных продемонстрировали рост на 49,2 %.

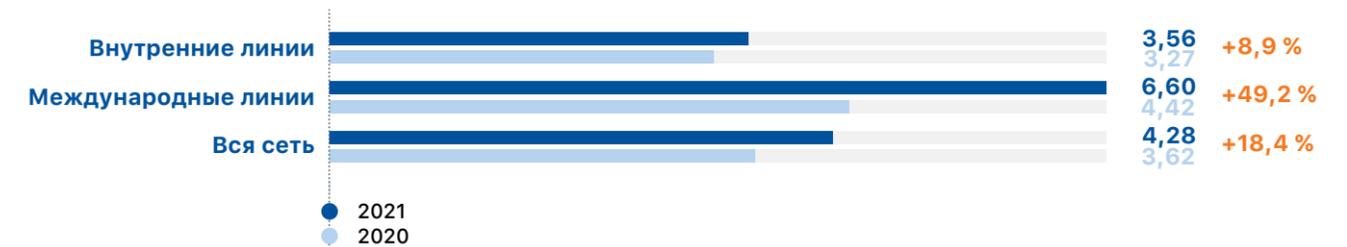
На фоне существенного роста спроса на внутренние перелеты по России Группой «Аэрофлот» был разработан ряд тактических мер, расширивших присутствие авиакомпаний Группы на внутреннем рынке. Выросший спрос на внутренние перевозки потребовал дисциплины в отношении управления провозными емкостями для обеспечения оптимального баланса спроса

и предложения. По итогам 2021 года пассажиропоток рынка во внутреннем сегменте превысил уровни 2019 года.

Рост доходных ставок на международных линиях был обусловлен сохранением существенных ограничений на международные перевозки, которые повлияли на объем емкостей и частот в сегменте. В таких условиях авиакомпания Группы сфокусировались на ряде открытых международных направлений с полностью отсутствующими или минимальными требованиями для прибывающих пассажиров, используя консервативный подход к выставлению емкостей и оперативные корректировки производственной программы в зависимости от складывающейся эпидемиологической ситуации. Несмотря на постепенное восстановление объемов перевозок в сегменте к концу 2021 года, объем выполняемой программы полетов Группы «Аэрофлот» находился на уровне всего 48 % от показателей 2019 года.

Удельная пассажирская выручка на ккм (RASK¹) в 2021 году выросла на 30,4 % по сравнению с прошлым годом и составила 3,41 руб. Динамика RASK обусловлена ростом процента занятости кресел (на 6,6 п. п.).

Доходные ставки по регулярным рейсам, руб.



RASK от регулярных перевозок, руб.



Общий RASK (с учетом прочей выручки), руб.



Операционные расходы

Операционные расходы, млн руб.

	2020	2021	Изменение, %
Амортизация и таможенные пошлины	119 142	121 551	2,0
% от выручки	39,4	24,7	-14,7 п. п.
Обслуживание воздушных судов и пассажиров	63 623	93 218	46,5
% от выручки	21,1	19,0	-2,1 п. п.
Расходы на оплату труда	65 445	68 439	4,6
% от выручки	21,7	13,9	-7,8 п. п.
Техническое обслуживание воздушных судов	29 056	27 412	-5,7
% от выручки	9,6	5,6	-4,0 п. п.
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	20 578	20 893	1,5
% от выручки	6,8	4,2	-2,6 п. п.
Прочие расходы	19 034	35 487	86,4
% от выручки	6,3	7,2	0,9 п. п.
Операционные расходы за исключением авиационного топлива	316 878	367 000	15,8
Расходы на авиационное топливо	77 457	129 748	67,5
% от выручки	25,6	26,4	0,8 п. п.
Операционные расходы итого	394 335	496 748	26,0

¹ Выручка на ккм (англ. Revenue per available seat kilometres).



Операционные расходы за 2021 год увеличились на 26,0 % по сравнению с 2020 годом и составили 496 748 млн руб., что обусловлено восстановлением объемов операционной деятельности – выставленные емкости увеличились на 35,0 % по сравнению с прошлым годом (с учетом авиакомпании «Аврора» в 2020 году).

Расходы на авиационное топливо увеличились на 67,5 % по сравнению с прошлым годом и составили 129 748 млн руб. на фоне роста цен на топливо, а также объема перевозок и налета часов. Средняя цена на топливо за 12 месяцев 2021 года выросла на 21,1 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, при этом в IV квартале рост составил 76,1 %.

Расходы на обслуживание воздушных судов и пассажиров увеличились на 46,5 % по сравнению с прошлым годом и составили 93 218 млн руб. (в основном на фоне роста объема перевозок). В связи с повышенным фокусом на безопасности пассажиров и противодействии распространению коронавирусной инфекции Группа «Аэрофлот» продолжила выполнение дополнительных процедур предполетной подготовки, дезинфекцию воздушных судов, обеспечение пассажиров средствами индивидуальной защиты.

Операционные расходы, за исключением расходов на авиационное топливо, увеличились на 15,8 % по сравнению с прошлым годом, до 367 млрд руб. Ключевым фактором является увеличение объема операций.

Расходы на оплату труда увеличились на 4,6 % по сравнению с прошлым годом, до 68 439 млн руб.

Расходы на техническое обслуживание воздушных судов снизились на 5,7 % по сравнению с прошлым годом и составили 27 412 млн руб., что в основном связано с выбытием авиакомпании «Аврора» из состава Группы «Аэрофлот».

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, несмотря на значительную инфляцию, остались практически на уровне прошлого года и составили 20 893 млн руб. за счет масштабных оптимизационных мер в отношении общехозяйственных, консультационных и маркетинговых расходов.

Прочие расходы (нетто) увеличились на 86,4 % по сравнению с прошлым годом и составили 35 487 млн руб., что связано с выбытием дочерней авиакомпании «Аврора» из состава Группы «Аэрофлот» и продолжением сотрудничества с ней в рамках код-шерингового соглашения (то есть расходы, относимые к код-шеринговому соглашению, ранее отражавшиеся в составе расходов Группы «Аэрофлот» как расходы на топливо, оплату труда, обслуживание воздушных судов и другие, теперь отражаются вместе в составе прочих расходов). Также оказало влияние увеличение расходов на услуги связи и систем бронирования на фоне роста объема перевозок.

Расходы на амортизацию и таможенные пошлины (наибольшая статья расходов, которая в основном не зависит от объемов деятельности) остались практически на уровне прошлого года и составили 121 551 млн руб.

Удельные расходы

Общие удельные расходы в расчете на предельный пассажирооборот (CASK) в 2021 году снизились на 6,6 % по сравнению с предыдущим годом и составили 3,99 руб.

В условиях пандемии в 2020 и 2021 годах CASK в целом не является релевантным показателем, поскольку около 40 % затрат Группы «Аэрофлот» являются постоянными и распределяются на значительно уменьшенные выставленные емкости (Available seat kilometres, ASK).

CASK без учета затрат на топливо, руб.



Общий CASK, руб.



ЕБИТДА

В результате влияния вышеуказанных факторов показатель прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации (ЕБИТДА) за 2021 год составил 116 536 млн руб.

Благодаря оптимизационным инициативам, внедренным в Группе «Аэрофлот», оперативному реагированию на изменения ситуации на рынке и управлению емкостями и доходами удалось обеспечить рост рентабельности ЕБИТДА, которая составила 23,7 %.

ЕБИТДА и рентабельность по ЕБИТДА



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

Финансовые и неоперационные доходы и расходы

Финансовые и неоперационные доходы и расходы, млн руб.

	2020	2021	Изменение, %
Убыток от инвестиций, нетто	-557	-265	-52,4
Финансовые доходы	4 938	12 331	2,5x
Финансовые расходы	-47 252	-41 407	-12,4
Реализация результата хеджирования	-13 254	-8 291	-37,4
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий	-143	153	-
Результат от выбытия дочерней компании	-5 066	-	-

Финансовые доходы за 2021 год увеличились в 2,5 раза по сравнению с прошлым годом, до 12 331 млн руб., что в основном обусловлено ростом процентных доходов в связи с увеличением среднего остатка денежных средств на банковских счетах по сравнению с прошлым годом, а также прибылью от курсовых разниц в результате изменения курсов валют.

Финансовые расходы снизились на 12,4 % по сравнению с прошлым годом, до 41 407 млн руб., что в основном связано с уменьшением процентных расходов по аренде в результате снижения процентных ставок.

Убыток от реализации результата хеджирования (статья, в которой отражается перенос части резерва хеджирования на финансовый результат Группы «Аэрофлот» в соответствии с графиком получения захеджированной выручки) составил 8 291 млн руб. Убыток по данной статье за прошлый год составил 13 254 млн руб.

Чистый убыток Группы «Аэрофлот» за 2021 год сократился на 72,0 % по сравнению с прошлым годом и составил 34 460 млн руб.



Денежные потоки

Консолидированный отчет о движении денежных средств, млн руб.

	2020	2021	Изменение, %
Убыток до налогообложения	-153 487	-42 494	-72,3
Амортизация	118 633	120 506	1,6
Изменение резервов	-5 512	-3 887	-29,5
Реализация результата хеджирования	13 254	8 291	-37,4
Процентные расходы	44 744	41 319	-7,7
Процентные доходы	-4 377	-7 026	60,5
Убыток от списания гудвилла	6 502	-	-100,0
Результат от выбытия дочерних компаний	5 066	-	-100,0
Прочие корректировки	2 012	-10 552	-
Изменения в оборотном капитале и налог на прибыль уплаченный/возмещенный	-3 819	-11 311	196,2
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности	23 016	94 846	312,1
Возврат и размещение депозитов, нетто	6 433	-14 397	-
Поступления от продажи основных средств	33	68	106,1
Проценты полученные	1 853	3 652	97,1
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты	-15 344	-17 319	12,9
Предоплаты / возврат предоплат за воздушные суда, нетто	-5 976	27 260	-
Прочее	-914	1 643	-
Чистая сумма денежных средств от / (использованных в) инвестиционной деятельности	-13 915	907	-
Свободный денежный поток (free cash flow)	9 101	95 753	952,1
Привлечение и погашение кредитов и займов	73 039	46 660	-36,1
Поступления от эмиссии обыкновенных акций	80 035	-	-100,0
Выплаты основной суммы долга по аренде	-48 160	-110 180	128,8
Проценты уплаченные	-37 529	-47 213	25,8
Выплаченные дивиденды	-518	-14	-97,3
Чистая сумма денежных средств от / (использованных в) финансовой деятельности	66 867	-110 747	-
Влияние изменений валютных курсов	93	230	147,3
Нетто-увеличение (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	76 061	-14 764	-
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	12 883	88 944	590,4
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	88 944	74 180	-16,6

ПОТОКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности в 2021 году составила 94 846 млн руб. Убыток до налогообложения сократился на 72,3 % по сравнению с прошлым годом, до 42 494 млн руб., и связан с влиянием пандемии COVID-19 на авиаперевозки.

Основные неденежные корректировки по приведению убытка до налогообложения к чистой сумме денежных средств от операционной деятельности за 2021 год связаны с амортизацией, процентными расходами, а также реализацией результата хеджирования.

ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ

Отрицательное изменение в оборотном капитале и налоге на прибыль в отчетном периоде составило 11 311 млн руб. Наиболее существенное влияние оказала статья «Изменение дебиторской задолженности и предоплаты», частично нивелированная изменением кредиторской задолженности и начисленных обязательств.

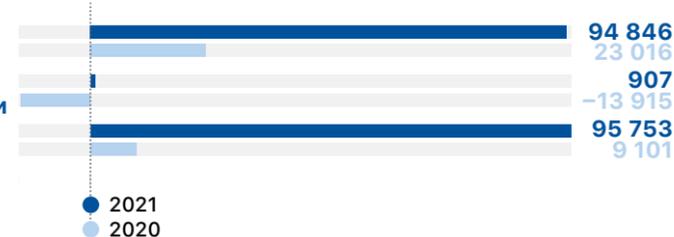
СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

Сумма денежных средств и их эквивалентов по состоянию на 31 декабря 2021 года сократилась на 16,6 % и составила 74 180 млн руб. (в 2020 году – 88 944 млн руб.).

→ **95 753** млн руб.
составил свободный денежный поток в 2021 году (в 2020 году – 9 101 млн руб.)

Потоки денежных средств, млн руб.

Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности
Чистая сумма денежных средств, поступивших от / (использованных в) инвестиционной деятельности
Свободный денежный поток



Затраты капитального характера

Затраты на приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты в 2021 году составили 17 319 млн руб., что на 12,9 % выше прошлого года.

Увеличение общих затрат капитального характера (нетто) составило 12,7 %: рост капитализированных затрат на ремонты в 2021 году был частично нивелирован затратами на приобретение основных средств и активов в форме права пользования.

Затраты капитального характера (нетто), млн руб.

	2020	2021	Изменение, %
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты	-15 344	-17 319	12,9
В том числе:			
капитализированные затраты на ремонты	-10 666	-13 192	23,7
приобретение основных средств и активов в форме права пользования	-4 236	-3 428	-19,1
приобретение нематериальных активов	-442	-699	58,1
Поступления от продажи основных средств	33	68	106,1
Итого, нетто	-15 311	-17 251	12,7
Итого, исключая капитализированные затраты на ремонты	-4 645	-4 059	-12,6

Внеоборотные и оборотные активы

Величина внеоборотных активов в 2021 году увеличилась на 10,6 % по сравнению с предыдущим годом и составила 919 106 млн руб. Изменение обусловлено главным образом увеличением по статье «Активы в форме права пользования» (на сумму 90 015 млн руб.) за счет поступления новых воздушных судов в парк Группы «Аэрофлот», а также за счет изменения расчетных оценок по суммам ремонтов перед возвратом воздушных судов в аренду.

Величина оборотных активов в отчетном периоде увеличилась на 2,8 % по сравнению с предыдущим годом и составила 190 344 млн руб.

Собственный капитал

Собственный капитал, включая держателей неконтролирующих долей участия, в 2021 году уменьшился до -146 438 млн руб. (в 2020 году -115 346 млн руб.). Наиболее существенные изменения в капитале связаны с получением убытка в отчетном периоде в размере

34 460 млн руб., а также с увеличением резерва по инструментам хеджирования, представляющего собой эффективную часть переоценки долларовых обязательств по аренде, признанных инструментом хеджирования будущей высоковероятной долларовой выручки в соответствии с применяемыми учетными принципами, до накопленного убытка в размере 44 949 млн руб. (в 2020 году – 48 330 млн руб.), что обусловлено ростом курса доллара США.

Краткосрочные и долгосрочные обязательства

Краткосрочные обязательства на 31 декабря 2021 года снизились по сравнению с 31 декабря 2020 года на 3,1 %. Долгосрочные обязательства на отчетную дату, напротив, увеличились по сравнению с концом 2020 года на 15,6 %. Основные изменения пришлись на рост статей «Долгосрочные кредиты и займы» (на сумму 61 057 млн руб.) в связи с привлечением дополнительного финансирования для обеспечения операционной деятельности Группы «Аэрофлот» и «Резервы под обязательства» (на сумму 54 487 млн руб.), что в основном связано с ростом количества воздушных судов в парке Группы, а также с изменением расчетных оценок.



Долговая нагрузка и ликвидность

Общий долг по состоянию на 31 декабря 2021 года увеличился на 6,2 % по сравнению с показателем на 31 декабря 2020 года, до 798 284 млн руб. Объем

денежных средств и краткосрочных финансовых инвестиций остался на уровне 31 декабря 2020 года и составил 93 753 млн руб.

Долговые обязательства, млн руб.

	31.12.2020	31.12.2021	Изменение, %
Кредиты и займы	88 635	132 268	49,2
Обязательства по аренде	662 507	665 283	0,4
Пенсионные обязательства	792	733	-7,4
Общий долг	751 934	798 284	6,2
Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции	93 775	93 753	0,0
Чистый долг	658 159	704 531	7,0

Структура общего долга на 31 декабря 2021 года, %



Валютная структура кредитов и займов на 31 декабря 2021 года, млн руб.



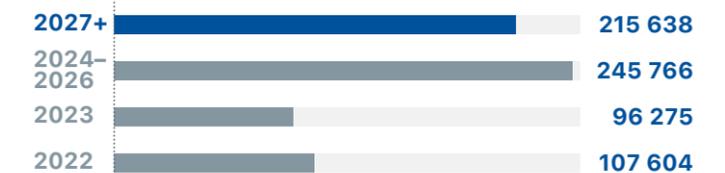
Обязательства по аренде

Большая часть долговых обязательств Группы «Аэрофлот» – это обязательства по договорам аренды воздушных судов и авиационных двигателей, заключенным с российскими и международными лизинговыми компаниями. На конец 2021 года общая сумма обязательств по аренде составляла 665 283 млн руб. без учета будущих процентных выплат по аренде, которые по состоянию на 31 декабря 2021 года составили 138 379 млн руб.

Группа «Аэрофлот» имеет 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 обязательств по аренде и на 31 декабря 2021 года их недисконтированная величина составила 306 877 млн руб. (на 31 декабря 2020 года – 379 393 млн руб.).

В течение отчетного года Группа «Аэрофлот» заплатила по обязательствам по аренде 161 598 млн руб. Увеличение по сравнению с выплатами 2020 года объясняется преимущественно погашением отложенных платежей за 2020 год.

График выплат по аренде в счет погашения основного долга (без учета будущих процентных выплат) на 31 декабря 2021 года, млн руб.



Структура обязательств по аренде, млн руб.

	31.12.2020	31.12.2021
Краткосрочные обязательства по аренде	126 761	107 604
Долгосрочные обязательства по аренде	535 746	557 679
Итого обязательства по аренде	662 507	665 283

Структура платежей по аренде, млн руб.

	2020	2021
Выплаты основной суммы по договору аренды	48 160	110 180
Проценты, уплаченные по договорам аренды	33 693	40 319
Переменные арендные платежи, не включенные в обязательства по аренде	5 703	10 232
Платежи по краткосрочной аренде	1 391	867
Итого платежи по аренде	88 947	161 598



УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Подход к деятельности в области устойчивого развития	156
Персонал	159
Социальная деятельность	176
Экология и охрана окружающей среды	180
Закупочная деятельность	188

3 >

ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Принципы устойчивого развития лежат в основе деятельности авиакомпаний Группы «Аэрофлот». Ключевые приоритеты Компании – безопасность пассажиров, снижение негативного воздействия на окружающую среду за счет использования новых технологий, развитие персонала, обеспечение равных возможностей и качественных условий труда.

Как крупнейший российский авиаперевозчик «Аэрофлот» ставит своей целью обеспечение транспортной доступности и содействие социальному и экономическому развитию российских регионов.

«Аэрофлот» интегрирует принципы устойчивого развития в бизнес-стратегию, процессы принятия решений, а также операционную деятельность. Подход Компании согласуется с целями устойчивого развития, принятыми Организацией Объединенных Наций.

«Аэрофлот» руководствуется общепринятыми стандартами ведения бизнеса, соблюдает применимое российское и международное законодательство, в том числе антикоррупционное, и стремится соответствовать лучшим мировым практикам в области устойчивого развития бизнеса.

Как член международного альянса SkyTeam «Аэрофлот» поддерживает Заявление о корпоративной социальной ответственности альянса 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 в цепочке поставок.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Группа «Аэрофлот» ведет непрерывный диалог со стейкхолдерами и учитывает их интересы в своих решениях. Ключевыми заинтересованными сторонами Группы

являются общество (в том числе пассажиры), работники, государство, акционеры и инвесторы, СМИ и рейтинговые агентства.

Группа активно взаимодействует со всеми представителями заинтересованных сторон посредством информирования, ведения переписки, телефонных звонков и оповещений, совещаний и заседаний рабочих органов, семинаров и конференций, личных встреч и роуд-шоу, переговоров, а также опросов и исследований.

Взаимодействие с акционерами и инвесторами – одно из значимых и масштабных направлений коммуникаций Группы «Аэрофлот» с заинтересованными сторонами. На фоне пандемии в 2021 году взаимодействие по-прежнему осуществлялось преимущественно в онлайн-формате (телеконференции, конференц-связь, включая связь по защищенным каналам).

С 2014 года в ПАО «Аэрофлот» функционирует Общественный совет – консультационно-совещательный орган, позволяющий формулировать позицию по ключевым вопросам устойчивого развития с учетом интересов общества, поддерживать диалог с обществом и реагировать на его запросы. Совет состоит из 24 членов – представителей бизнеса, СМИ, общественных организаций, представителей культуры и спорта, которые работают на безвозмездной основе.

 Подробнее о взаимодействии с инвесторами – в разделе «Ценные бумаги и акционерный капитал».



ЗАЯВЛЕНИЕ О КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ АЛЬЯНСА SKYTEAM



SkyTeam стремится к достижению устойчивого экономического процветания.

- Мы несем ответственность за наши финансовые результаты и гарантируем прозрачность предоставляемой информации.
- Мы действуем добросовестно и стремимся заслужить доверие всех заинтересованных сторон.
- Мы сотрудничаем с локальными, национальными и международными организациями и вносим вклад в развитие сообществ через создание рабочих мест и обеспечение экономического роста.
- Мы воспринимаем безопасность и качество как основу отличных результатов производственной деятельности.



SkyTeam обязуется поощрять социальную ответственность.

- Мы предлагаем безопасные и мотивирующие условия труда в соответствии с действующим трудовым законодательством.
- Мы поощряем разнообразие и обеспечиваем равные возможности для всех сотрудников.
- Мы поощряем возможности продвижения сотрудников по службе и их мобильности, реализуя инициативы по карьерному росту.
- Мы обязуемся соблюдать все трудовое законодательство на всей территории деятельности и просим наших поставщиков и субподрядчиков соблюдать эти принципы.



SkyTeam обязуется защищать окружающую среду.

- Мы стремимся внедрять лучшие из доступных технологий обновления парка транспортных средств, а также наиболее эффективные меры по снижению шума и выбросов в атмосферу.
- Мы анализируем наши коммерческие объекты и деятельность, чтобы выявить возможности для улучшения экологических показателей.
- Мы внедряем меры по снижению воздействия нашей деятельности на окружающую среду
- Мы обеспечиваем соответствие всех объектов и процессов требованиям по охране окружающей среды.
- Мы обеспечиваем осведомленность наших сотрудников об экологических целях и задачах и поддерживаем их инициативы по защите окружающей среды.
- Мы просим наших поставщиков и подрядчиков делать то же самое.

 Подробнее об альянсе SkyTeam – в разделе «Маршрутная сеть».

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.

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 личностного роста.

РЕЗУЛЬТАТЫ
ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

- > Наша цель – устойчивый и динамичный рост, повышение стоимости Компании и стабильный доход для акционеров.
- > Мы привержены высоким стандартам корпоративного управления и нормам деловой этики.
- > Мы – компания с прозрачной отчетностью и всегда открыты для наших партнеров и акционеров.

ПЕРСОНАЛ

Одна из ключевых ценностей Группы «Аэрофлот» – это квалифицированный персонал, обладающий необходимыми знаниями, опытом и навыками для реализации стратегии Группы и достижения поставленных целей. Профессиональное развитие – непереносимое условие успеха не только каждого отдельного сотрудника, но и лидерства авиакомпании.

«Аэрофлот» инвестирует в становление молодых специалистов и привлекает лучших специалистов отрасли. Этому способствуют политика равных возможностей, конкурентная заработная плата, перспективы карьерного роста, обширный социальный пакет, а также льготы и привилегии. В 2021 году «Аэрофлот» вошел в топ-15 лучших работодателей России по версии Forbes.

Кадровая политика ПАО «Аэрофлот» направлена на укрепление позиций авиакомпании на российском и международном рынках авиаперевозок, завоевание доверия пассажиров, а также профессиональное развитие и обеспечение социальной поддержки работников. Основные принципы кадровой политики Компании, а также направления работы в области управления персоналом определены в Руководстве по интегрированной системе менеджмента ПАО «Аэрофлот».

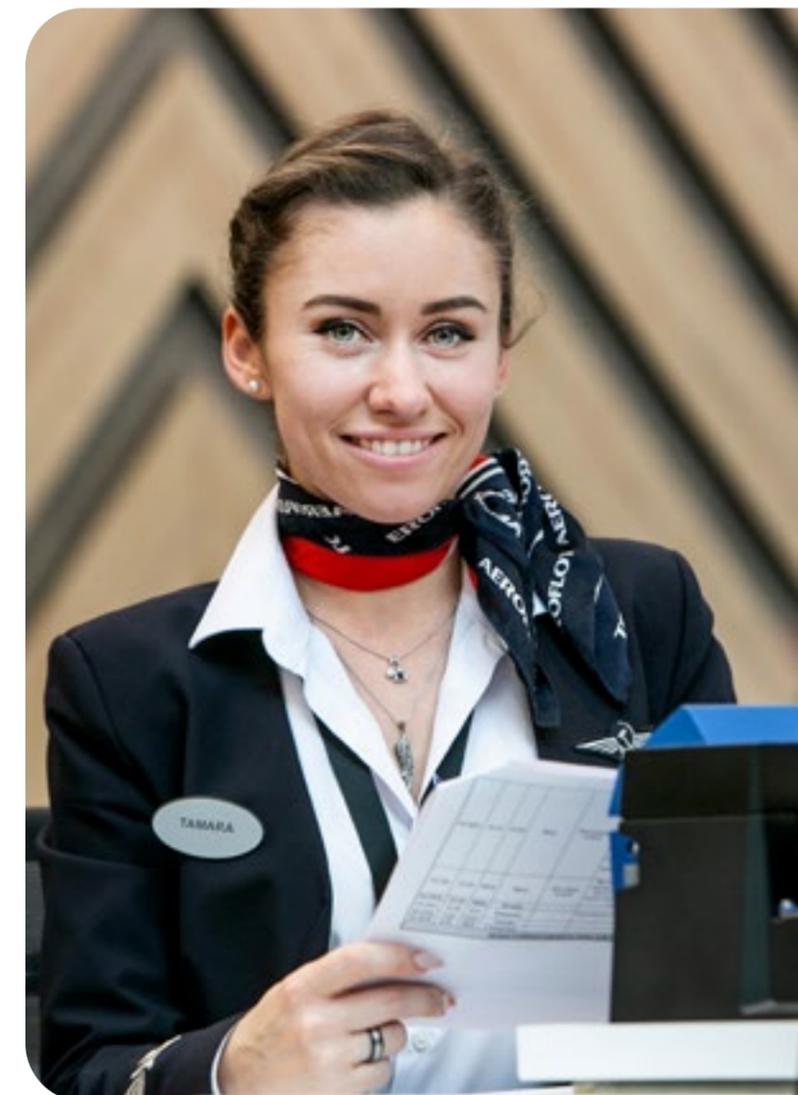
Основные направления работы в области кадровой политики:

- > своевременный мониторинг необходимости подбора и найма работников;
- > комплектование структурных подразделений кадрами соответствующих профессий, специальностей и квалификации;
- > организация подготовки кадрового резерва с учетом стратегических задач, прогнозирование состояния и перспектив развития персонала;
- > привлечение высококвалифицированных специалистов с потенциалом профессионального роста;
- > проведение аттестации работников с целью повышения эффективности труда специалистов и ответственности руководителей, а также для обеспечения наиболее рационального использования трудовых ресурсов;
- > развитие и поддержание высокого уровня лояльности работников.

→ **Вакцинация сотрудников**

По состоянию на 31 декабря 2021 года количество вакцинированных сотрудников, в том числе получивших первый компонент вакцины, составило

16,3 тыс. человек.



Структура персонала

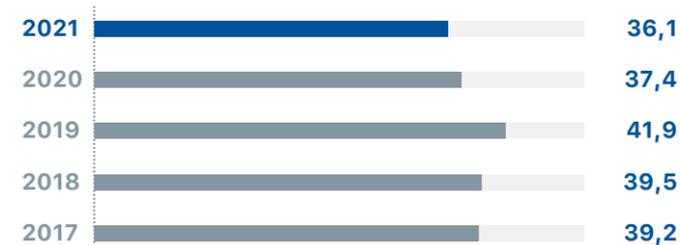
Фактическая численность персонала компаний Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2021 года составила 36,1 тыс. человек (на 31 декабря 2020 года – 37,4 тыс. человек). Снижение численности персонала в 2021 году находится в границах естественной текучести персонала.

Фактическая численность персонала ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2021 года составила 20,3 тыс. человек (на 31 декабря

2020 года – 22,2 тыс. человек). Показатель текучести персонала¹ ПАО «Аэрофлот» в 2021 году составил 16,1%. В силу отраслевой специфики «Аэрофлот» является основным местом работы на протяжении профессиональной жизни для множества сотрудников, более 20,0% работают в Компании 16 и более лет.

Сотрудники Группы «Аэрофлот» за год отработали 46,0 млн ч., в том числе сотрудники ПАО «Аэрофлот» – 25,4 млн ч.

Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот» на 31 декабря², тыс. человек



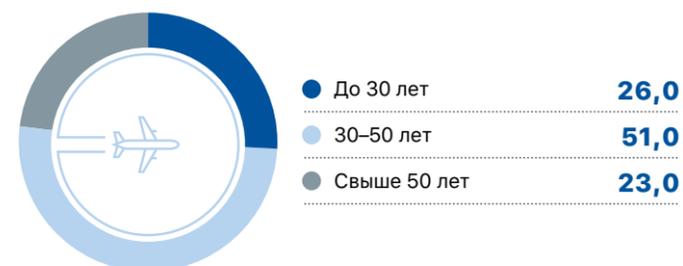
Структура персонала Группы «Аэрофлот» по компаниям на 31 декабря 2021 года, %



Структура персонала Группы «Аэрофлот» по видам деятельности на 31 декабря 2021 года, %



Структура персонала Группы «Аэрофлот» по возрасту на 31 декабря 2021 года, %



Мультикультурность и равные возможности

Группа «Аэрофлот» предоставляет сотрудникам равные возможности и гарантирует защиту от любых форм дискриминации в вопросах кадровой политики, оплаты труда и социального обеспечения. Группа «Аэрофлот» уважает свободу сотрудников участвовать в общественной, религиозной и политической жизни. Группа «Аэрофлот» никогда не использовала и не использует детский или принудительный труд. Ключевые ценности, принципы, этические нормы и правила поведения зафиксированы в Кодексе корпоративной этики ПАО «Аэрофлот» и аналогичных кодексах дочерних компаний, которые являются обязательными к ознакомлению для всех сотрудников.

Проводя свою кадровую политику, осуществляя прием и принимая решения о продвижении специалистов, Группа «Аэрофлот» основывается на профессионализме сотрудников. Компании Группы работают в большинстве российских регионов, имеют множество представительств за рубежом и нанимают в том числе представителей местных сообществ.

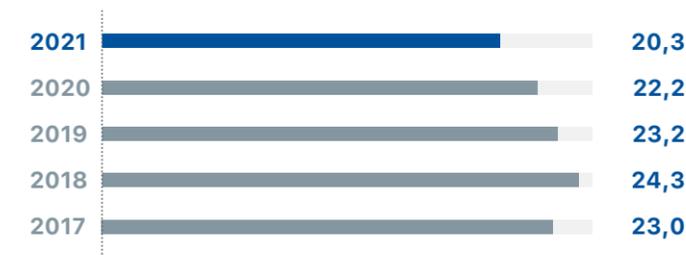
В Группе «Аэрофлот» работают представители стран не только ближнего, но и дальнего зарубежья. Всего по состоянию на 31 декабря 2021 года в авиакомпаниях Группы «Аэрофлот» работали 43 пилота с иностранным гражданством.

«Аэрофлот» поддерживает людей с ограниченными возможностями и предоставляет квотируемые рабочие места. Общая численность людей с ограниченными возможностями в штате ПАО «Аэрофлот» по состоянию на конец 2021 года составила 84 человека.

Гендерная структура в Группе «Аэрофлот» сбалансирована. Доля женщин в штате компаний Группы «Аэрофлот» составляет 55,5%. Женщины заняты во всех сферах деятельности, включая службы бортпроводников (47,4% от общей численности женщин), летные экипажи, отделы технического обслуживания и ремонта, продажи билетов, офисные подразделения.

Группа активно нанимает женщин-пилотов. По состоянию на конец 2021 года в летных подразделениях авиакомпаний Группы «Аэрофлот» работали 94 женщины, в том числе 71 – в «Аэрофлоте», 16 – в авиакомпании «Победа» и семь – в авиакомпании «Россия».

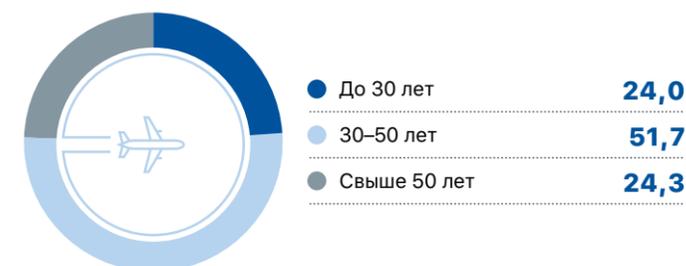
Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2021 года, тыс. человек



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по видам деятельности на 31 декабря 2021 года, %



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по возрасту на 31 декабря 2021 года, %



¹ Коэффициент текучести персонала рассчитан в соответствии с методологией Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative).

² Данные за 2018–2020 годы уточнены по сравнению с Годовым отчетом Компании за 2020 год.

³ «Авиашкола Аэрофлота», «Шеротель», «Аэромар-ДВ».

ЖЕНЩИНЫ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»



Всего –

20 033 человека

55,5 % от общей численности персонала



Пилоты –

94 человека

2,3 % сотрудников подразделения



Бортпроводники –

9 404 человека

83,3 % сотрудников подразделения



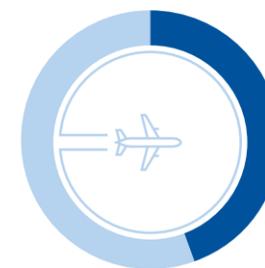
Наземный персонал –

10 535 человек

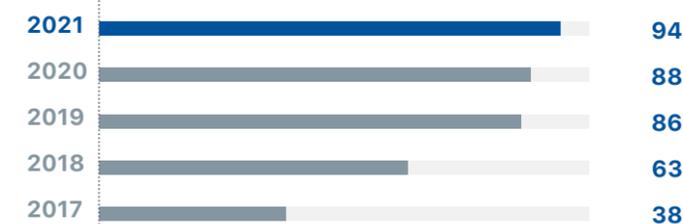
50,9 % сотрудников подразделений



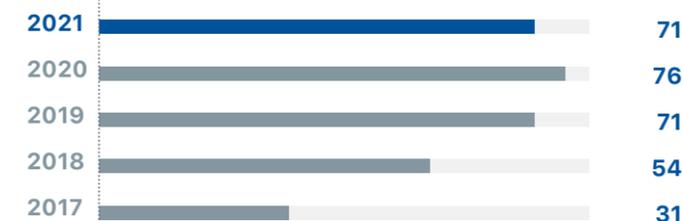
Гендерная структура персонала Группы «Аэрофлот» на 31 декабря 2021 года, %



● Мужчины	44,5
● Женщины	55,5

Численность женщин в летных экипажах Группы «Аэрофлот» на конец года¹, человек

Численность женщин в летных экипажах авиакомпании «Аэрофлот» на конец года, человек



Подбор и адаптация персонала

Согласно кадровой политике «Аэрофлот» осуществляет прием специалистов на работу и принимает решения об их продвижении по карьерной лестнице, основываясь на их профессионализме. «Аэрофлот» постоянно совершенствует процесс подбора персонала, делая его более современным и эффективным. Руководители структурных подразделений ПАО «Аэрофлот» активно вовлечены в процесс подбора сотрудников. При подборе персонала предпочтение отдается внутренним кандидатам из кадрового резерва, что расширяет их возможности карьерного роста. Для привлечения новых кандидатов департамент управления персоналом проводит комплекс мероприятий, в том числе:

- > размещает объявления о наборе персонала на информационных площадках (официальный сайт ПАО «Аэрофлот», внутрикорпоративный интранет-портал, интернет-ресурсы по поиску работы, СМИ, социальные сети и другие каналы) либо осуществляет прямой поиск кандидатов на специализированных ресурсах интернет-рекрутинга;
- > обрабатывает анкеты, резюме и отклики кандидатов, проводит предварительные телефонные интервью и (или) запрашивает у кандидатов дополнительные сведения;
- > направляет анкеты, резюме, а при массовом подборе персонала – списки подобранных кандидатов в структурные подразделения;
- > организует собеседование кандидата с руководством структурного подразделения.

→ Молодые специалисты

Авиакомпания активно привлекает на работу молодых специалистов. В 2021 году численность сотрудников из числа выпускников учреждений начального и среднего профессионального образования в возрасте 18–23 лет впервые составила 97 человек. В «Аэрофлоте» работают более 330 выпускников учреждений высшего профессионального образования в возрасте 21–25 лет, впервые устроившихся на работу.

¹ Численность за 2017–2019 годы включает пилотов авиакомпании «Аврора».

Руководитель структурного подразделения оценивает кандидатов на соответствие предъявляемым требованиям (профессиональные знания, деловые и личностные качества кандидатов), проводит тестирование, индивидуальное собеседование с кандидатом, а при массовом подборе инициирует создание комиссии по отбору.

В «Аэрофлоте» предусмотрена программа адаптации новых сотрудников, за которую отвечают руководители структурных подразделений. Программа ввода в должность позволяет новому сотруднику получить первый опыт работы, пул теоретических и практических заданий, а также обратную связь о результатах адаптационной программы.

Компания активно сотрудничает с образовательными центрами, профильными вузами и училищами, участвует в карьерных мероприятиях (ярмарках вакансий, форумах и выставках) и взаимодействует с центрами занятости населения.

Будучи одним из ведущих российских работодателей, «Аэрофлот» продолжает работать над повышением привлекательности среди молодых специалистов, студентов и выпускников. С этой целью Компания участвует в федеральных проектах, программах профориентации, общероссийских конкурсах и рейтингах.

ЦЕЛЕВАЯ ПОДГОТОВКА

С 2013 года ПАО «Аэрофлот» успешно участвует в программе целевой подготовки сотрудников. В 2021 году 63 абитуриента по этой программе поступили в Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации, Ульяновский институт гражданской авиации им. Главного маршала авиации Б. П. Бугаева, Бугурусланское летное училище гражданской авиации им. Героя Советского Союза П. Ф. Еромасова (колледж) и Московский государственный технический университет гражданской авиации. Всего с 2013 года договоры о целевом обучении, включающие обязанность выпускника заключить с ПАО «Аэрофлот» трудовой договор после завершения обучения, заключили 570 человек.

В 2021 году в учебно-летний отряд ПАО «Аэрофлот» трудоустроились шесть выпускников.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ И ПРЕДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА

Структурные подразделения ПАО «Аэрофлот» проводят производственную и преддипломную практику курсантов старших курсов отраслевых учебных заведений.

Несмотря на сложную эпидемиологическую обстановку, в 2021 году Компания организовала практику 80 студентам с соблюдением всех мер безопасности.

Обучение и развитие персонала

Обучение сотрудников и развитие их потенциала – приоритетное направление кадровой политики «Аэрофлота». Компания регулярно проводит образовательные мероприятия, чтобы обеспечить высокий уровень подготовки персонала, полностью соответствующий современным требованиям международных стандартов и Федеральных авиационных правил.

С момента начала пандемии большинство программ обучения было переведено в дистанционный режим и виртуальные классы. В 2021 году организовано обучение более 26,1 тыс. слушателей (некоторые изучали более одной программы) из числа работников и кандидатов как внутри Компании, так и в сторонних учреждениях по программам подготовки, переподготовки, повышения квалификации и сертификации. В условиях сохраняющихся ограничений на фоне пандемии акцент сделан на обязательную подготовку, связанную с продлением допусков, сертификатов, удостоверений.

В департаменте подготовки авиационного персонала ПАО «Аэрофлот» было организовано обучение 479 слушателей.

Количество слушателей обучающих программ за пять лет, тыс. человек



«Авиашкола Аэрофлота» в 2021 году организовала обучение около 25 тыс. слушателей. Основные направления переподготовки и повышения квалификации работников включали:

- > наземное обслуживание воздушных судов на перроне;
- > повышение квалификации бортпроводников на самолетах российского и иностранного производства;
- > подготовку инженерно-технического персонала;
- > авиационную безопасность;
- > правила перевозки опасных грузов;
- > охрану труда и другие.

В сторонних образовательных учреждениях и учебных центрах организовано обучение 632 слушателей по программам:

- > обязательной подготовки производственного персонала (подготовка водителей и руководителей подьезда спецмашин к воздушному судну для работы на аэродроме Шереметьево, подготовка государственных инспекторов в области гражданской авиации, подготовка водителей электрокаров и электропогрузчиков, промышленная безопасность, подготовка медицинских работников);
- > подготовки общей направленности (занятия по гражданской обороне, охрана окружающей среды, экологическая безопасность, пожарно-технический минимум).

В течение последних пяти лет организовано обучение более 160,5 тыс. слушателей.



Подготовка пилотов

В отчетном периоде продолжилась работа по совершенствованию программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации летного состава на воздушных судах, эксплуатирующихся в Группе «Аэрофлот», с учетом современных требований к подготовке летных специалистов, а также устранения замечаний органов государственного контроля (надзора).

Подготовка летного состава «Аэрофлота» проводится раздельно с дочерними авиакомпаниями. В рамках взаимодействия и обмена опытом все программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации летного состава доступны для ознакомления и использования при подготовке собственных программ дочерними авиакомпаниями.

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

- > 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 Airbus A320, Boeing 737 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.

«Аэрофлот» организует обучение для выпускников учебных заведений. Подготовка осуществляется на базе учебных заведений гражданской авиации в Ульяновске, Санкт-Петербурге, Бугуруслане, Красном Куте, Сасове, что позволяет значительно ускорить подготовку кадров. Благодаря этому с момента найма выпускника в ПАО «Аэрофлот» до допуска к самостоятельным полетам проходит всего от трех до девяти месяцев.

Пилоты, обладающие необходимой квалификацией, опытом полетов на воздушных судах, эксплуатирующихся в «Аэрофлоте», при трудоустройстве проходят программу ввода в строй в соответствии с правилами подготовки летного состава.

Количество пилотов «Аэрофлота», прошедших обучение на базе Компании, человек

Вид подготовки	2020	2021
Переподготовка на воздушных судах А350, А330	70	60
Первоначальная подготовка инструктора	26	29
Подготовка проверяющих (экзаменаторов)	37	31
Повышение квалификации инструкторского состава	54	61
Повышение квалификации по курсам «Человеческий фактор» и CRM	1 747	1 744

Количество пилотов «Аэрофлота», прошедших обучение на базе «Авиашколы Аэрофлота», человек

Вид подготовки	2020	2021
Переподготовка на воздушных судах А320, В777, В737, SSJ100	164	54
Тестирование на определение уровня языковой компетентности по шкале ICAO	503	440
Индивидуальные консультации при непрерывном изучении английского языка летного состава	763	389
Транспортная безопасность (командиры воздушных судов)	124	87

В 2021 году Компания продолжила совершенствовать программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации летного состава. Разработана, утверждена Федеральным агентством воздушного транспорта и введена в действие «Программа подготовки летного состава на воздушных судах Airbus А350», а также дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Переучивание членов летных экипажей на суда Airbus А350 с судов Airbus А330 (Difference Training Course)».

ТРЕНАЖЕРНЫЙ КОМПЛЕКС

Собственный тренажерный комплекс, оснащенный самой современной тренировочной техникой, позволяет «Аэрофлоту» постоянно поддерживать компетенции летных и кабинных экипажей на должном уровне.

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

ПАО «Аэрофлот» формирует кадровый резерв руководителей высшего и среднего звена. Компания инвестирует в обучение и повышение квалификации руководителей, организует совместные мероприятия с другими компаниями для обмена опытом и лучшими практиками. Отбор специалистов для кадрового резерва проводится руководителями структурных подразделений с учетом опыта работы кандидата, потенциала профессионального развития, личностных качеств работника и других факторов.

Кадровый резерв – один из основных источников для оперативного подбора кандидатов на соответствующие вакантные должности. Руководители представительств ПАО «Аэрофлот» за границей и руководители среднего звена управления ПАО «Аэрофлот» также выбираются из кадрового резерва. Списки кадрового резерва ежегодно корректируются.

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

Тренажерные устройства имитации полета (FSTD)

1	Полнопилотажный тренажер самолета Airbus А350-900 RR Trent Std. 1.1
2	Полнопилотажный тренажер самолета Boeing 737-800W SFP
3	Полнопилотажный тренажер самолета Airbus А330-200
4	Полнопилотажный тренажер самолета Airbus А320-200 (Std. 2.0)
5	Полнопилотажный тренажер самолета Airbus А320-200 (Std. 1.7)
6	Полнопилотажный тренажер самолета SSJ100
7	Процедурный тренажер самолета А320
8	Процедурный тренажер самолета SSJ100
9	Процедурный тренажер самолета Boeing 737-800

Тренажеры по аварийно-спасательной подготовке

1	Тренажер применения бортового аварийно-спасательного оборудования при аварийной посадке на воду
2	Тренажер эвакуации по аварийно-спасательным трапам для различных типов воздушных судов
3	Тренажер тушения реального огня при пожаре на борту воздушного судна
4	Комплект бортового аварийно-спасательного оборудования по типам воздушных судов
5	Тренажеры аварийно-спасательных процедур основной двери, служебной двери, аварийных выходов и других операций по типам воздушных судов

КОНКУРС «ЛУЧШИЙ ПО ПРОФЕССИИ»

В качестве одной из мер мотивации персонала «Аэрофлот» ежегодно проводит конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии». Конкурс позволяет повысить мотивацию сотрудников к профессиональному развитию и служит важным инструментом внутрикорпоративных коммуникаций.

В 2021 году в конкурсе «Лучший по профессии» победили 46 сотрудников «Аэрофлота» в различных номинациях.

УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Высокопрофессиональная и лояльная команда летного состава – один из самых ценных активов «Аэрофлота». Для привлечения и удержания высококвалифицированных работников летного состава Компания работает над поддержанием заработной платы персонала на уровне рыночных показателей, а также предпринимает следующие меры:

- > возмещает расходы на обучение по летным должностям у предыдущего работодателя;
- > направляет на переучивание на новый тип воздушного судна;

- > предоставляет бесплатные авиабилеты на собственные рейсы авиакомпании (до шести в месяц) региональным пилотам для перелета к месту проживания;
- > обеспечивает право на первоочередной ввод в строй победителям и номинантам корпоративного конкурса профессионального мастерства «Лучший по профессии».

Всем работникам Компании предоставляются социальные льготы в соответствии с коллективным договором и локальными нормативными актами. Для иногородних специалистов реализуется программа предоставления служебного жилья в комфортабельных гостиничных комплексах.

ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА

Для передачи профессионального опыта «Аэрофлот» развивает институт наставничества: практика шефства над новыми сотрудниками впервые появилась в летном комплексе, затем этот опыт был успешно внедрен у бортпроводников и авиационных инженеров.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

Совершенствование системы мотивации персонала – одна из ключевых задач Компании, обеспечивающая лояльность сотрудников и повышающая ее конкурентоспособность. Система мотивации Компании включает как материальные, так и нематериальные инструменты, среди которых обширный социальный пакет.

Размеры оплаты труда в «Аэрофлоте» рассчитываются в зависимости от категорий должностей, результатов деятельности подразделений, особенностей региональных

рынков труда, индивидуального вклада каждого члена команды. Оценка результатов деятельности высшего руководства проводится с учетом ключевых показателей эффективности, утверждаемых Советом директоров.

«Аэрофлот» развивает способы нематериальной мотивации, поощряя лучших сотрудников за профессиональные достижения в работе к профессиональным праздникам, знаменательным и памятным датам в истории страны и авиакомпании.



ГОСУДАРСТВЕННЫЕ НАГРАДЫ В 2021 ГОДУ

3
сотрудника
награждены государственными наградами Российской Федерации

81
сотрудник
награжден ведомственными наградами Министерства транспорта Российской Федерации

18
сотрудников
награждены наградами других ведомств



КОРПОРАТИВНЫМИ НАГРАДАМИ ОТМЕЧЕНЫ ОКОЛО 1 ТЫС. СОТРУДНИКОВ

5
сотрудников
почетным знаком «Отличник Аэрофлота»

383
сотрудника
почетной грамотой ПАО «Аэрофлот»

98
сотрудников
нагрудным знаком «За доблестный труд в Аэрофлоте»

1
сотрудник
включен в Книгу почета ПАО «Аэрофлот»



Социальные программы для сотрудников

Корпоративные социальные программы ПАО «Аэрофлот», человек

Направление	2020	2021
Корпоративная пенсионная программа	5 350	4 744
Санаторно-курортное лечение работников и членов их семей	3 009	3 838
Предоставление служебного автотранспорта ¹	2 350	1 970
Предоставление мест на служебных автостоянках	8 100	8 100
Предоставление служебного жилья ²	1 179	1 012
Возмещение затрат на дошкольные общеобразовательные учреждения	1 929	1 904

«Аэрофлот» уделяет особое внимание обширному социальному пакету как важному элементу системы мотивации персонала и одному из факторов поддержания имиджа ПАО «Аэрофлот» как социально ответственного предприятия бизнес-сообщества. Широкий перечень социальных программ также является одним из конкурентных преимуществ ПАО «Аэрофлот», способствующих привлечению квалифицированных специалистов, повышению эффективности работы и формированию благоприятного социально-психологического климата.

Несмотря на политику сокращения издержек в связи со снижением производственной деятельности, в 2021 году Компания сохранила широкий перечень льгот и гарантий, предусмотренных Коллективным договором ПАО «Аэрофлот» и нормативно-правовыми актами Компании. «Аэрофлот» продолжил реализацию социальных программ в период действия ограничительных мер.

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ПЕНСИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Действующая корпоративная система негосударственного пенсионного обеспечения «Аэрофлота» базируется на принципе взаимного участия работника и работодателя. Негосударственная пенсия формируется из трех составляющих:

- > ежемесячных пенсионных взносов работников;
- > ежеквартальных доплат Компании, зачисляемых на индивидуальный накопительный пенсионный счет работника;
- > ежегодного инвестиционного дохода, начисляемого негосударственным пенсионным фондом на сумму взносов работника и доплат работодателя.

Количество человек в программе негосударственного пенсионного обеспечения

Направление	2020	2021
Количество человек, получавших пенсию от ПАО «Аэрофлот», тыс. человек	3,7	3,4
Общее количество участников программы НПО, тыс. человек	5,4	4,7
Общая сумма пенсионных выплат пенсионерам ПАО «Аэрофлот» за 2021 год, млн руб.		18,4
Общая сумма отчислений ПАО «Аэрофлот» в НПФ в рамках софинансирования пенсии (процентные доплаты по НПО), млн руб.	28,2	22,5

¹ Среднее количество работников, пользовавшихся служебным транспортом ежедневно.

² Среднее количество работников, проживавших в служебном жилье ежедневно.

Программу негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) для работников Компании реализуют два корпоративных негосударственных пенсионных фонда (НПФ): АО «НПФ Открытие» и АО «НПФ Сбербанк». В 2021 году в корпоративной программе НПО принимали участие более 4,7 тыс. работников. На личные взносы участников программы начислялась доплата от авиакомпании в размере 20 %.

Для командиров воздушных судов реализуется специальный пенсионный план. По условиям программы Компания начисляет участникам ежегодные бонусы на именной пенсионный счет в корпоративном негосударственном фонде. Размер бонуса увеличивается за каждый последующий год, отработанный в Компании.

При увольнении работников на пенсию Компания дополнительно к накопительной пенсии назначает участникам программы корпоративную пенсию. По состоянию на 31 декабря 2021 года количество получателей корпоративной пенсии составило 3,4 тыс. бывших сотрудников «Аэрофлота».

Также в «Аэрофлоте» действует поощрительная программа обязательного пенсионного страхования по софинансированию накопительной части государственной пенсии. Участникам программы работодатель отчисляет дополнительный страховой взнос на личный пенсионный накопительный счет (СНИЛС) в размере от 20 до 50 % от взноса работника.

САНАТОРНО-КУРОРТНОЕ ЛЕЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ

Несмотря на сохраняющиеся эпидемиологические ограничения на фоне пандемии, в 2021 году «Аэрофлот» продолжил реализацию программы санаторно-курортного лечения. Сотрудники Компании и члены их семей направлялись в санаторно-курортные учреждения регионов Российской Федерации по медицинским показаниям.

«Аэрофлот» финансирует программу за счет средств добровольного медицинского страхования и средств бюджета Фонда социального страхования Российской Федерации, формируемого из страховых взносов Компании на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

В 2021 году в программе участвовали 11 российских санаторно-курортных учреждений различных регионов: регионов с морским климатом – Краснодарский край, Крым; региона Кавказских Минеральных Вод, Алтайского края и Подмосковья.

На базе санаториев Краснодарского края, Крыма и региона Минеральных Вод была реализована специальная программа с расширенным перечнем лечебно-оздоровительных мероприятий для работников предпенсионного и пенсионного возраста.

В 2021 году оздоровление прошли более 3,8 тыс. работников и членов их семей, в том числе 920 детей прошли лечение с родителями по программе «Здоровый ребенок».

«Аэрофлот» также успешно реализовал пилотный проект, в рамках которого комплекс профилактических мероприятий в реабилитационном центре Фонда социального страхования Российской Федерации был проведен для группы пилотов, по результатам медицинского осмотра имеющих ранние признаки воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов.

КОРПОРАТИВНЫЙ СПОРТ

«Аэрофлот» продолжил активно развивать программу корпоративного спорта, направленную на укрепление корпоративной культуры и здоровья сотрудников. Сотрудники «Аэрофлота» участвуют в собственных спортивных мероприятиях, а также в чемпионатах в различных видах спорта, в том числе на международной арене. В «Аэрофлоте» функционируют спортивные клубы и секции по футболу, волейболу, хоккею и теннису, для которых арендуются спортивные площадки. В Компании работает Спортивный комитет, отвечающий за реализацию стратегии развития корпоративного спорта, подготовку корпоративных спартакиад, спортивных соревнований и связанные с этим организационные вопросы. Сотрудники и члены их семей имеют возможность заниматься спортом в партнерских фитнес-клубах.

В 2021 году команда «Аэрофлота» приняла участие в Первом онлайн-чемпионате по шахматам среди корпораций на международном уровне. Всего в чемпионате приняли участие более 1,4 тыс. шахматистов в составе 284 команд из 78 стран.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНОГО ЖИЛЬЯ КЛЮЧЕВЫМ СПЕЦИАЛИСТАМ

«Аэрофлот» создает комфортные условия для производственного персонала, в том числе летного состава, чтобы снизить текучесть кадров и повышать лояльность сотрудников. В течение года иногородним специалистам предоставлялось комфортабельное служебное жилье в гостиничных комплексах вблизи аэропорта Шереметьево. В служебном жилье в среднем работникам ежедневно предоставлялось более 1 тыс. мест, 90 % воспользовавшихся привилегией – летный состав.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНОГО АВТОТРАНСПОРТА И СЛУЖЕБНЫХ АВТОСТОЯНОК

Перевозка работников ПАО «Аэрофлот» к месту работы в офисы Компании, расположенные в районе Шереметьевского авиаузла, и обратно осуществлялась служебным автотранспортом фирмы-перевозчика. В 2021 году ежедневно служебным транспортом перевозилось в среднем 1,9 тыс. сотрудников авиакомпании. С учетом оптимизации объемов перевозок и расписания движения служебного транспорта на период действия ограничительных мер ежедневно выполнялось 216 рейсов.

В 2021 году команда «Аэрофлота» выиграла кубок Любительской хоккейной лиги по хоккею среди команд российских компаний, а футбольная команда «Аэрофлота» одержала победу в финале международного турнира «Кубок авиации и космонавтики». Команда «Аэрофлота» по волейболу также стала победителем в этом турнире. В отчетном периоде команда Компании одержала победу в турнире по мини-футболу среди любительских команд. В турнире приняли участие команды посольств и диаспор стран Содружества Независимых Государств, ШОС и БРИКС: Киргизии, Казахстана, Таджикистана, Узбекистана, Ирана, Афганистана и Бразилии.

Команда «Аэрофлота» победила в «Гонке героев» – экстремальном забеге с полосой препятствий, организованном «Лигой героев» – крупнейшим российским организатором массовых мероприятий. Компания приняла участие и одержала победу в гранд-финале пятого корпоративного чемпионата по боксу и силе удара «Ударная десятка», организуемого «Ростехом» среди крупных предприятий страны.

Росла популярность бегового клуба «Аэрофлота» Aeroflot Run. Сотрудники «Аэрофлота» в 2021 году принимали участие в «Московском полумарафоне», забеге «Весенний гром» и полумарафоне «Сочи Автодром – 2021».



СЛУЖЕБНЫЕ АВТОСТОЯНКИ

В 2021 году «Аэрофлот» арендовал шесть автостоянок в районах, прилегающих к Шереметьевскому авиаузлу, чтобы обеспечить персонал производственных подразделений парковочными местами. В течение года работникам ПАО «Аэрофлот» ежедневно предоставлялось в среднем 2,4 тыс. машино-мест на служебных автостоянках.

ПОДДЕРЖКА ВЕТЕРАНОВ

В соответствии с решением Правления ПАО «Аэрофлот» ветераны Великой Отечественной войны из числа бывших работников авиакомпании ежемесячно обеспечиваются продуктовыми наборами. На реализацию проекта в 2021 году израсходовано 3,8 млн руб. К 76-й годовщине Победы всем ветеранам Великой Отечественной войны произведена разовая денежная выплата.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ

«Аэрофлот» реализует программу материальной помощи сотрудникам, оказавшимся в сложной жизненной ситуации. В 2021 году в рамках этой программы Компания оказала материальную помощь 135 работникам и бывшим работникам.

ВОЗМЕЩЕНИЕ ЗАТРАТ НА СОДЕРЖАНИЕ ДЕТЕЙ В ДОШКОЛЬНЫХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

В 2021 году «Аэрофлот» компенсировал 100 % родительской платы за содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях 1,9 тыс. сотрудников.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ ЛЕТНОГО СОСТАВА

«Аэрофлот» обеспечивает дополнительные социальные льготы для летного состава, способствующие повышению лояльности:

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

МЕДИЦИНСКИЙ ЦЕНТР «АЭРОФЛОТА»

Сотрудники, члены их семей и пенсионеры «Аэрофлота» могут проходить обследования в корпоративном медицинском центре. Проводятся врачебно-летная экспертиза летного состава и бортпроводников, предполетные медосмотры.

В 2021 году на базе Медицинского центра «Аэрофлота» врачебно-летную экспертную комиссию прошли 5,5 тыс. пилотов и бортпроводников. Проведено 617,2 тыс. предполетных осмотров.

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

В ПАО «Аэрофлот» существуют подразделения четырех различных профсоюзов, включая Первичную профсоюзную организацию работников ПАО «Аэрофлот», Шереметьевский профсоюз летного состава, Шереметьевский профсоюз бортпроводников, Общероссийский профсоюз работников инженерно-авиационных служб гражданской авиации. По состоянию на конец 2021 года в профсоюзных организациях состояли 7,0 тыс. сотрудников ПАО «Аэрофлот».

СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНЫХ СООБЩЕНИЙ

«Аэрофлот» регулярно собирает и анализирует обратную связь сотрудников посредством единой многоканальной системы учета и обработки добровольных сообщений. Обращения принимаются через электронную почту, бумажную корреспонденцию, рапорты и отчеты. Регистрация сообщений, создание ответов, а также отчетов по типам обращений, статусам, каналам приема и корректирующим мерам проходят на платформе Siebel CRM. Платформа передает сообщения от сотрудников в соответствующее подразделение Компании в работу и позволяет автоматически контролировать сроки обработки сообщений.

ДОЧЕРНИЕ КОМПАНИИ

Все авиакомпании Группы развивают социальные программы для персонала, включая программу НПО, санаторно-курортное лечение и отдых сотрудников и членов их семей. Компании обеспечивают работникам служебный транспорт и автостоянки, а также компенсацию расходов за аренду жилья. Компании оказывают материальную помощь своим сотрудникам и пенсионерам и организуют культурно-массовые и спортивно-оздоровительные мероприятия.

Охрана труда

Безусловным приоритетом «Аэрофлота» являются безопасность и здоровье сотрудников. В ПАО «Аэрофлот» внедрена система управления охраной труда, которая отвечает нормам и требованиям российского законодательства и лучшим отраслевым практикам. Система управления охраной труда включает в себя мероприятия, направленные на минимизацию случаев производственного травматизма, сохранение жизни и здоровья сотрудников. Обязанности по охране труда включены в должностные инструкции работников и положения о структурных подразделениях.

В рамках политики ПАО «Аэрофлот» в области охраны труда, утвержденной приказом генерального директора, Компания гарантирует сотрудникам выделение ресурсов и создание всех необходимых условий для соблюдения требований законодательства в области охраны труда, профилактику и предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. «Аэрофлот» ведет работу по управлению профессиональными рисками, а также совершенствует систему управления охраной труда, проводит специальные оценки условий труда на рабочих местах Компании. Важная часть работы «Аэрофлота» – снижение вредных факторов на всех уровнях производственного процесса, предоставление лечебно-профилактического медицинского обслуживания работникам, обеспечение работников современными средствами индивидуальной и коллективной защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов. Компания также проводит подготовку работников в области охраны труда и поддерживает

ее на высоком уровне. Это включает обучение работников безопасным методам и приемам выполнения работ, проверку знаний требований охраны труда, проведение инструктажей.

«Аэрофлот» постоянно работает над улучшением условий труда своих сотрудников и устранением неблагоприятных факторов. С этой целью Компания проводит оценку профессиональных рисков, оценку условий труда, инструментальные и лабораторные исследования рабочих мест в рамках производственного контроля, наблюдение за состоянием здоровья работников. Благодаря этим данным Компания принимает решения о внедрении превентивных организационных и технических мероприятий: обеспечивает персонал средствами коллективной и индивидуальной защиты, организует проведение инструктажей, стажировок, обучения, оптимизирует режим труда и отдыха, ведет контроль за состоянием охраны труда в структурных подразделениях и другое.

С целью профилактики и снижения случаев профессиональных заболеваний среди летного состава ПАО «Аэрофлот» реализует следующие мероприятия:

- > контроль за соблюдением продолжительности полетного времени при выполнении полетов на всех типах воздушных судов;
- > контроль за соблюдением сроков предоставления и продолжительности оплачиваемых отпусков в соответствии с утвержденным графиком;
- > предоставление санаторно-курортных путевок.

КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ ПАО «АЭРОФЛОТ», ПРОШЕДШИХ ОБУЧЕНИЕ ПО ОХРАНЕ ТРУДА В 2021 ГОДУ, ЧЕЛОВЕК

12 143
Всего



4 821

Обучение безопасным методам и приемам выполнения работ

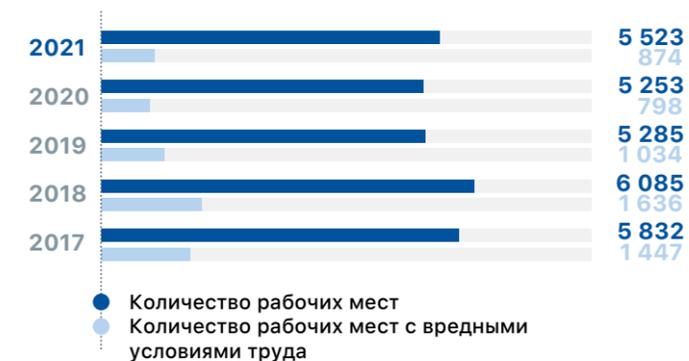
6 494

В «Авиашколе Аэрофлота»

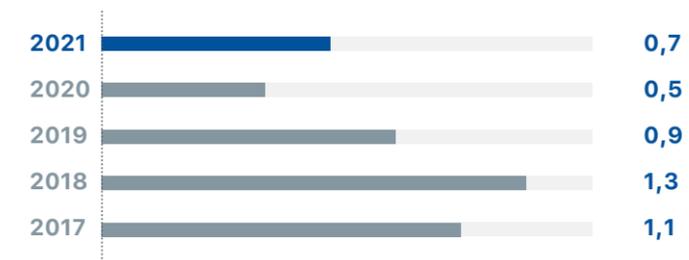
828

В комиссиях структурных подразделений

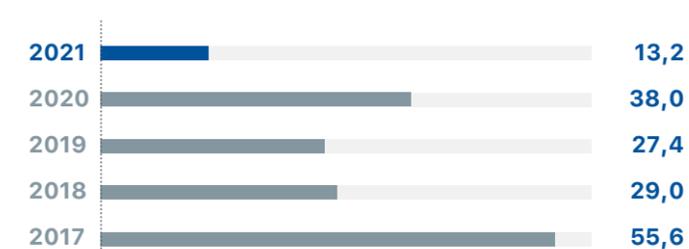
Количество рабочих мест ПАО «Аэрофлот», на которых проведена специальная оценка условий труда



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



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



Оценка условий труда в 2021 году действовала на 5 523 рабочих местах, из которых 4 649 признаны допустимыми. Работникам, занятым на рабочих местах с вредными условиями труда, установлены компенсации в виде доплат от 4 до 24 % (в зависимости от условий труда) и дополнительного отпуска.

Для руководителей и специалистов разработаны специальные программы по охране труда. Сотрудники ПАО «Аэрофлот» проходят обучение с периодичностью не реже одного раза в три года, представители рабочих профессий проходят обучение и проверку знаний по безопасным методам и приемам труда ежегодно. В 2021 году для всех специалистов ПАО «Аэрофлот» организовано внеочередное обучение по охране труда в связи с изменениями трудового законодательства.

В 2021 году в Компании произошло 13 несчастных случаев, связанных с производством, из них 12 легкой степени тяжести и один тяжелой степени. Удельный показатель травматизма – численность пострадавших от несчастных случаев в расчете на 1 тыс. работников – составил 0,66 (в 2020 году – 0,47). Удельный показатель тяжести травматизма – количество дней временной нетрудоспособности на одного пострадавшего – составил 13,2 (в 2020 году – 38,0).

Все несчастные случаи расследуются на предмет их связи с производственной деятельностью, принимаются меры для недопущения подобных случаев в дальнейшем.



СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

«Аэрофлот» принимает активное участие в жизни общества, в запуске и реализации социально значимых инициатив. Деятельность Группы «Аэрофлот» способствует повышению мобильности граждан и обеспечению транспортной доступности различных регионов страны, включая отдаленные регионы, что оказывает положительное влияние на социально-экономическое развитие Российской Федерации.

Обеспечение транспортной доступности регионов

Важнейший инструмент интеграции регионов в единое социально-экономическое пространство – программы льготных перевозок Группы. «Аэрофлот» продолжает развивать маршрутную сеть, реализует программу «плоских» тарифов для удаленных регионов и выполняет перевозки, субсидируемые правительством, которые имеют существенное значение для транспортных связей с Дальним Востоком. Авиакомпании Группы выполняют полеты в 66 городов России из Москвы, связывая со столицей крупные региональные и промышленные центры.

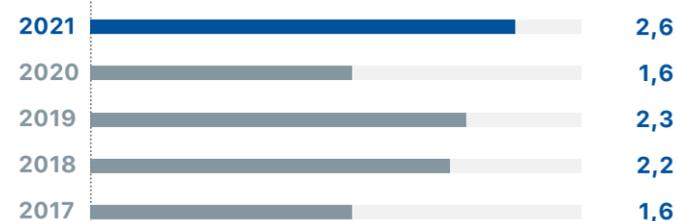
Программа «плоских» тарифов, направленная на повышение уровня мобильности населения, предполагает перевозки по единым тарифам в экономическом классе, которые не изменяются по мере приближения даты вылета. Такие тарифы применяются на рейсах по семи пунктам назначения в города Дальнего Востока, Калининград и Симферополь. Особое значение такие тарифы имеют для направлений Дальнего Востока: программа делает эти перелеты доступнее и является социальной инвестицией в развитие Дальнего Востока. В 2021 году рейсами «Аэрофлота» и авиакомпании «Россия» по программе «плоских» тарифов перевезено 2,6 млн пассажиров (в 2020 году – 1,6 млн пассажиров).

В 2021 году «Аэрофлот» запустил совместные рейсы с дочерним лоукостером – авиакомпанией «Победа», что позволяет сделать перевозки по России доступнее благодаря снижению средних тарифов на перелеты и удобству стыковок в аэропорту Шереметьево с рейсами «Аэрофлота».

→ **2,6** млн

пассажиров перевезено Группой «Аэрофлот» по программе «плоских» тарифов в 2021 году

Количество пассажиров, перевезенных по программе «плоских» тарифов, млн человек



Содействие в борьбе с COVID-19

«Аэрофлот» принимает активное участие в борьбе с коронавирусом с самого начала пандемии. В 2021 году Компания продолжила перевозку вакцины от коронавируса, индивидуальных средств защиты, компонентов аппаратов искусственной вентиляции легких и другого оборудования. В отчетном периоде «Аэрофлот» перевез 822,5 тонны вакцины «Спутник V», что соответствует 30,7 млн доз. Основными пунктами назначения стали 10 городов России: Хабаровск, Мурманск, Владивосток, Оренбург, Тюмень, Сургут, Барнаул, Магадан, Новокузнецк и Петропавловск-Камчатский. Вакцина «Спутник V» была востребована в Европе: порядка 38 % объема выпуска российской вакцины было перевезено в Сербию, Италию, Венгрию и другие страны.

В 2021 году Компания также реализовала социальную программу «Мили вакцинации» для продвижения массовой вакцинации населения и обеспечила вакцинацию 84,9 % сотрудников.

Помощь в чрезвычайных ситуациях

Несмотря на сложности, вызванные пандемией COVID-19, «Аэрофлот» сохранил программу помощи пассажирам, срочно нуждающимся в перелете в силу чрезвычайных обстоятельств. В рамках программы «Аэрофлот» предоставляет специальные ценовые условия пассажирам, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях, на внутренних рейсах повышенного спроса, где предложение в наиболее дешевых классах бронирования экономического салона уже исчерпано. «Аэрофлот» оказывает помощь пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных и других катастроф.

Благотворительные и социально значимые акции

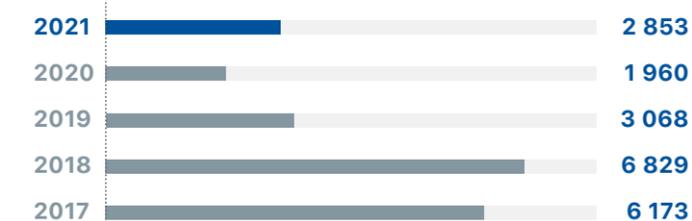
ПРОЕКТ «МИЛИ МИЛОСЕРДИЯ»

Благотворительный проект «Мили милосердия», реализуемый «Аэрофлотом» с 2008 года, способствует повышению вовлеченности населения в социальные инициативы. Участники программы «Аэрофлот Бонус» могут пожертвовать часть накопленных миль в благотворительные фонды «Подари жизнь», «Линия жизни», Международный благотворительный фонд Владимира Спивакова, «Шаг вместе» и Русфонд.

Фонды используют эти мили для приобретения авиабилетов для детей, страдающих тяжелыми заболеваниями и нуждающихся в лечении и реабилитации в ведущих клиниках других российских городов.

На нужды благотворительных фондов в 2021 году было пожертвовано 130,2 млн миль и выписано 2 853 билета. За время существования проекта пассажиры пожертвовали более 1,6 млрд миль, на которые было оформлено более 48,7 тыс. билетов для подопечных фондов.

Количество билетов, выписанных в рамках проекта «Мили милосердия», шт.



ОКАЗАНИЕ ПОМОЩИ ДЕТСКИМ ДОМАМ

Ежегодно «Аэрофлот» оказывает благотворительную помощь двум детским домам: школе-интернату им. Преподобного Сергия и Покровскому детскому дому во Владимирской области. Расходы на оказание благотворительной помощи детским домам в 2021 году составили 7 млн руб.

ПОМОЩЬ ВЕТЕРАНАМ

«Аэрофлот» ежегодно проводит акцию по бесплатной перевозке ветеранов в преддверии Дня Победы. В 2021 году акция была возобновлена с соблюдением всех мер эпидемиологической безопасности после ее приостановки в 2020 году на фоне пандемии. Право полностью бесплатного перелета предоставляется ветеранам и инвалидам Великой Отечественной войны, бывшим несовершеннолетним узникам фашизма, проживающим на территории России, в странах Содружества Независимых Государств, Балтии и Грузии или являющимся гражданами соответствующих стран. Каждый участник акции может оформить бесплатный перелет одного сопровождающего.

«Аэрофлот» поддерживает ветеранов Великой Отечественной войны – бывших работников «Аэрофлота»: ежемесячно ветеранам осуществляется доставка продуктовых наборов, а ко Дню Победы оказывается материальная поддержка. В 2021 году на обеспечение продуктовыми наборами было выделено 3,8 млн руб., на выплату материальной помощи ветеранам ко Дню Победы – 1,2 млн руб. «Аэрофлот» также оказывает помощь пенсионерам Компании – заслуженным сотрудникам отрасли.

АДРЕСНАЯ ПОМОЩЬ

«Аэрофлот» реализует программу адресной поддержки различных организаций и пассажиров. В 2021 году оказана помощь родственникам погибших в авиакатастрофе самолета Ан-26 Камчатского авиационного предприятия. Также Компания продолжила оказывать традиционное содействие Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество».

Расходы ПАО «Аэрофлот» на благотворительную деятельность, млн руб.



Поддержка спорта и спонсорство

«Аэрофлот» придает большое значение развитию спорта и спортивной культуры и оказывает всестороннюю спонсорскую поддержку спортивным проектам.

В 2021 году сумма расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорство составила 1,1 млрд руб. (в 2020 году – 1,4 млрд руб.).

«Аэрофлот» является партнером и оказывал поддержку российским спортивным организациям:

- > Олимпийский комитет России;
- > Профессиональный футбольный клуб ЦСКА;
- > Профессиональный баскетбольный клуб ЦСКА;
- > Федерация настольного тенниса России;
- > Федерация шахмат России;
- > Ассоциация гольфа России;
- > Всероссийская федерация танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла;
- > Федерация велосипедного спорта России;
- > Федерация бокса России;
- > Федерация регби России;
- > Федерация мотоциклетного спорта России.

«Аэрофлот» – многолетний генеральный партнер и официальный авиаперевозчик Олимпийского комитета России и олимпийской команды России. В июле 2021 года авиакомпания доставила команду Олимпийского комитета России на XXXII Олимпийские игры в Токио (Япония). Специальными рейсами «Аэрофлота» были доставлены спортсмены сборной России по фигурному катанию на чемпионат мира по фигурному катанию, который прошел в марте 2021 года в Стокгольме (Швеция).

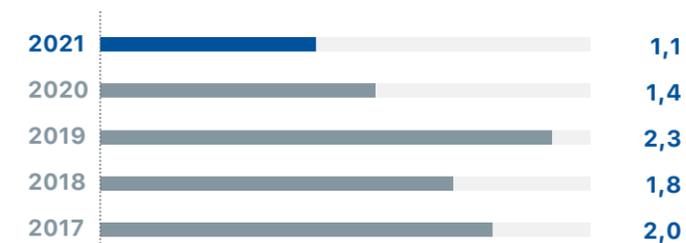
На международной арене «Аэрофлот» в отчетном периоде сотрудничал с футбольным клубом «Манчестер Юнайтед».

В рамках соглашения с Федерацией тенниса России «Аэрофлот» выступил партнером российской мужской сборной на Кубке Дэвиса – 2021, финальная часть чемпионата мира по теннису среди мужских команд The Davis Cup by Rakuten Finals прошла с 25 ноября по 5 декабря в Мадриде (Испания).

Структура расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты в 2021 году, %



Расходы ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты, млрд руб.



ЭКОЛОГИЯ И ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Группа «Аэрофлот» уделяет большое внимание охране окружающей среды и обеспечению экологического равновесия во всех сферах своей деятельности.

Экологическая политика, принятая в ПАО «Аэрофлот», направлена на повышение энергетической и экологической эффективности конечного продукта деятельности – перевозки пассажиров, багажа, почты и грузов.

Приоритеты по снижению уровня нагрузки на окружающую среду закреплены в ежегодных экологических целях ПАО «Аэрофлот»:

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

Для достижения целей экологической политики ПАО «Аэрофлот» ставит перед собой следующие задачи:

- > поддержка высокого уровня безопасности полетов и качества предоставляемых услуг;
- > создание и поддержка системы эффективного управления процессами, включая сокращение энергоемкости операционной деятельности путем внедрения ресурсосберегающих процессов и технологий;
- > постоянное улучшение деятельности Компании с фокусом на потребностях клиентов и повышение показателей экологической деятельности;
- > регулярный анализ деятельности Компании с целью выявления новых возможностей повышения качества и экологических показателей «Аэрофлота»;
- > лидерство, приверженность целям ПАО «Аэрофлот», поддержка этических норм, ценностей и культуры Компании;
- > соответствие нормам охраны окружающей среды всех объектов и операций ПАО «Аэрофлот».

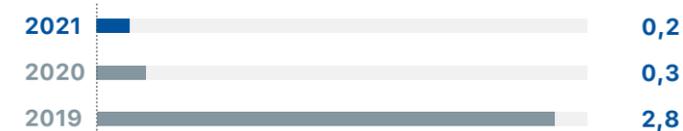
Система экологического менеджмента ПАО «Аэрофлот» сертифицирована по стандарту ISO 14001. Внедренная в соответствии с требованиями ISO 14001:2015 система экологического менеджмента обеспечивает улучшение экологической результативности Компании.

«Аэрофлот» ежегодно проходит независимый сертификационный аудит на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества» и ISO 14001:2015 «Система экологического менеджмента». В марте 2021 года ПАО «Аэрофлот» в очередной раз успешно прошло внешний аудит интегрированной системы менеджмента. Аудит проводился российским отделением мирового концерна по проведению международной сертификации AFNOR Certification.

Расходы Группы «Аэрофлот» на охрану окружающей среды¹, млн руб.



Плата за негативное воздействие на окружающую среду ПАО «Аэрофлот», млн руб.



¹ Без учета данных АО «Авиакомпания «Аврора» в 2019 и 2020 годах.

В 2021 году была актуализирована Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности ПАО «Аэрофлот» до 2030 года. Основной акцент в программе сделан на топливную эффективность парка воздушных судов, поскольку на парк воздушных судов приходится 99,7 % от общего объема потребления топливно-энергетических ресурсов Компании.

«Аэрофлот» использует уникальную методику оценки топливной эффективности парка воздушных судов и наземных объектов, которая отображает оптимальный выбор типа воздушного судна, маршрута, заряженности массы, перезаправки топлива, количество и длительность задержек рейсов, а также техническую готовность и деградацию воздушного судна. Методика позволяет проводить расчет экономии топливно-энергетических ресурсов и оценку сокращения выбросов парниковых газов.

Топливная эффективность и парниковые газы

Повышение топливной эффективности воздушных судов – один из приоритетов Группы «Аэрофлот». Группа эксплуатирует молодой парк самолетов, обеспечивающих более низкий уровень выбросов в атмосферу. «Аэрофлот» последовательно снижает свой экологический след за счет управления загрузкой рейсов и повышения вместительности самолетов.

В ПАО «Аэрофлот» функционирует корпоративная система управления выбросами парниковых газов, включающая в себя мониторинг и учет выбросов CO₂ по всей маршрутной сети в полном объеме. Система позволяет Компании соответствовать требованиям национальной и международной систем мониторинга, отчетности и проверки объемов выбросов парниковых газов.

ПАО «Аэрофлот» ежегодно проходит верификационный аудит годового отчета по выбросам CO₂, произведенным в результате внутриевропейских рейсов, для выполнения требований Европейской схемы по торговле квотами на выбросы (EU ETS). По результатам аудита произведенные выбросы CO₂ компенсируются покупкой квот на европейской бирже.

Начиная с 2020 года ПАО «Аэрофлот» и дочерние авиакомпании ежегодно проходят верификационный аудит отчета по выбросам CO₂, произведенным при выполнении международных полетов, в соответствии с требованиями Системы компенсации и сокращения выбросов парниковых газов для международной авиации (CORSIA).

Удельное потребление авиационного топлива по Группе «Аэрофлот»



Примечание. Данные по Группе «Аэрофлот» за 2017–2020 годы представлены с учетом авиакомпании «Аврора».

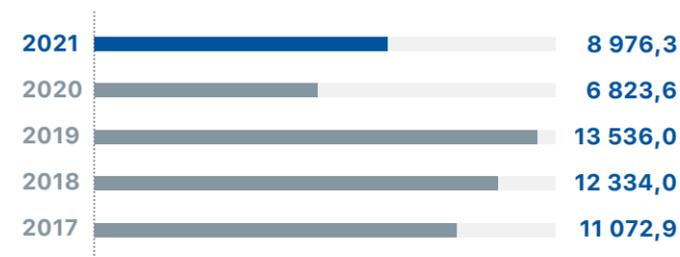
Удельное потребление авиационного топлива по авиакомпании «Аэрофлот»



ПАО «Аэрофлот» также верифицирует отчеты по выбросам парниковых газов в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14064-1:2018 с целью предоставления объективной информации о ежегодном объеме выбросов парниковых газов и результативности в области предотвращения глобальных климатических изменений.

ПАО «Аэрофлот» ежегодно отчитывается об объемах выбросов парниковых газов, произведенных в результате внутрироссийских рейсов. Отчетность регулируется Методическими указаниями и руководством по количественному определению объема выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации, утвержденными приказом Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации от 30 июня 2015 года № 300.

Выбросы парниковых газов от авиаперевозок Группы «Аэрофлот», тыс. тонн CO₂



Удельные выбросы парниковых газов от авиаперевозок Группы «Аэрофлот»



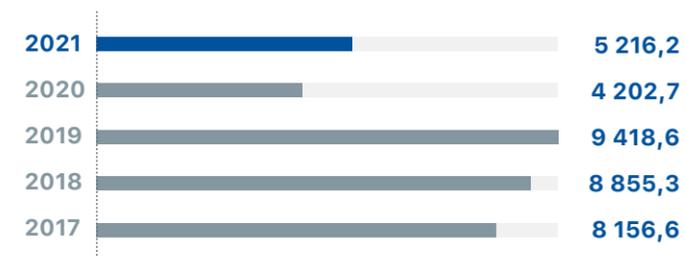
— В расчете на выполненный тоннокилометраж, г/ткм
— В расчете на выполненный пассажирооборот, г/пкм

Удельное потребление авиационного топлива в расчете на выполненный пассажирооборот по Группе «Аэрофлот» снизилось на 11,2 % по сравнению с предыдущим годом, до 28,0 грамма на пассажиро-километр (г/пкм).

В расчете на выполненный тоннокилометраж удельное потребление авиационного топлива по Группе «Аэрофлот» в 2021 году снизилось на 8,8 % по сравнению с предыдущим годом, до 272,5 грамма на тонно-километр (г/ткм).

Выбросы парниковых газов от авиаперевозок Группы «Аэрофлот» в 2021 году увеличились на 31,5 % по сравнению с прошлым годом, до 8 976 тыс. т CO₂, на фоне восстановления объемов деятельности. Показатель удельных выбросов в расчете на выполненный пассажирооборот снизился на 10,6 %, до 89,7 г/пкм. В расчете на выполненный тоннокилометраж удельные выбросы сократились на 8,3 %, до 871,1 г/ткм.

Выбросы парниковых газов от авиаперевозок авиакомпании «Аэрофлот», тыс. тонн CO₂



Удельные выбросы парниковых газов от авиаперевозок авиакомпании «Аэрофлот»



— В расчете на выполненный тоннокилометраж, г/ткм
— В расчете на выполненный пассажирооборот, г/пкм

Примечание. Данные по выбросам CO₂ от авиационных перевозок рассчитаны с использованием методики количественной оценки выбросов парниковых газов от сжигания топлива в передвижных установках в соответствии с МГЭИК 2006. Данные по Группе «Аэрофлот» за 2017–2020 годы представлены с учетом авиакомпании «Аврора».

Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух по ПАО «Аэрофлот», тонн

	2020	2021
Выбросы в атмосферу NO _x , SO _x и других значимых загрязняющих веществ	11,4	17,1
В том числе:		
NO _x	0,4	0,1
SO _x	0,2	0,1
летучих органических соединений	5,6	8,1
твердых частиц	0,5	3,6
другие выбросы	4,9	5,2

Выбросы от стационарных источников

ПАО «Аэрофлот» имеет три промышленных площадки, на которых расположены объекты негативного воздействия на окружающую среду различной категории.

Для каждого объекта негативного воздействия разработаны и утверждены нормативы допустимого выброса загрязняющих веществ, разработаны программы производственного экологического контроля, ведется ежеквартальный учет работы стационарных

источников выбросов загрязняющих веществ, разработаны мероприятия по уменьшению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в периоды неблагоприятных метеорологических условий.

Ежегодно в территориальные органы Федеральной службы по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзора) подаются сведения об охране атмосферного воздуха.

Выбросы загрязняющих веществ от стационарных источников ПАО «Аэрофлот», тонн

	2020	2021
Промплощадка в Шереметьево	9,8	15,5
Промплощадка в Мелькисарово	1,5	1,5
Медицинский центр	0,1	0,1



Мероприятия по сокращению выбросов CO₂

В связи с тем, что 99 % выбросов парниковых газов образуются при выполнении полетов, для сокращения выбросов от сжигания топлива на авиационном транспорте «Аэрофлот» принимал следующие меры:

- > своевременный ремонт и замена деталей воздушных судов;
- > обновление моделей воздушных судов и замена их на более экономичные;
- > внедрение энергоэффективных технологий и технических решений на самолетах;
- > оценка возможности использования и выборочное тестирование менее углеродоемких топливно-энергетических ресурсов в качестве основных топливных источников для энергетических установок;
- > оценка возможности использования сертифицированного биотоплива;
- > оценка и анализ изменения удельных выбросов парниковых газов и энергоемкости 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 Компании разрабатывается ежегодная Программа повышения топливной эффективности и сокращения расходов на горюче-смазочные материалы. В рамках программы проводятся мероприятия:

- > нормирование количества перезаправляемого топлива;
- > минимизация разницы между прогнозируемой и фактической коммерческими грузками в аэропортах отправления;
- > управление центровкой воздушного судна;

- > оптимизация процедуры получения разрешения на запуск двигателей и выполнение взлета от рулежных дорожек;
- > оптимальное использование вспомогательной силовой установки;
- > снижение расхода авиатоплива за счет сокращения объема заправляемой воды;
- > использование наземных средств кондиционирования воздуха и подогрева кабины и салонов самолетов при подготовке к вылету;
- > повышение аэродинамических свойств воздушного судна за счет качественной мойки его поверхности;
- > повышение эффективности работы авиадвигателей за счет мойки газоздушного тракта.

Для минимизации загрязнения атмосферного воздуха Компания регулярно проводит инвентаризацию и учет стационарных источников выбросов загрязняющих веществ, а также принимает меры по снижению этих выбросов.

→ **Пассажиры могут оценить собственное влияние на окружающую среду и углеродный след каждого рейса с помощью онлайн-калькулятора выбросов CO₂ на корпоративном сайте «Аэрофлота».**

→ **В 2021 году удалось сократить количество потребляемого ПАО «Аэрофлот» топлива на 11,7 тыс. тонн, что соответствует сокращению выбросов на 37,0 тыс. тонн CO₂.**

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 2021 году международное рейтинговое агентство CDP повысило рейтинг ПАО «Аэрофлот» до уровня «С» (в 2020 году – рейтинг «D»). Этот статус подтверждает достижения «Аэрофлота» в области предотвращения глобальных климатических изменений.

По сравнению с прошлым годом ПАО «Аэрофлот» улучшило свои позиции в категориях бизнес-стратегии и финансового планирования в области изменения климата, а также раскрытия сведений по экологическим рискам и возможностям.

Рациональное использование водных ресурсов

«Аэрофлот» рационально использует водные ресурсы и работает над снижением негативного воздействия 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.

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

Снижение водопотребления в 2019 году по сравнению с 2018 годом связано с вводом приборов учета по ряду объектов, ранее расчет потребления воды велся пропорционально занимаемой площади или сечению трубы. Снижение потребления воды в 2020 году по сравнению с 2019 годом связано с переводом работников на дистанционную работу и уменьшением объема работ.

Потребление воды и объем сбросов использованной воды ПАО «Аэрофлот»¹, тыс. м³

	2017	2018	2019	2020	2021
Общее количество забираемой воды	135,4	154,1	136,5	95,5	111,2
из водоканала	135,4	154,1	136,5	95,5	111,2
Общий объем сбросов использованной воды	136,3	151,8	115,0	83,3	111,7
очищенная вода (поверхностные стоки с территории офисного комплекса, зданий и сооружений)	1,4	3,1	4,7	4,8	2,2
передано на очистку другим предприятиям (канализация)	134,9	148,7	84,5	62,6	111,7

¹ Без учета представительств и филиалов, а также воды ООО «Шереметьево Хэндлинг» (пункт заправки противообледенительной жидкости) и ангара № 4, переданного в аренду ООО «А-Техникс». Данные за 2017–2018 годы представлены только по офису ПАО «Аэрофлот» в Мелькисарово. Поверхностные стоки учитываются только с территории Мелькисарово.

Сокращение объемов отходов производства и потребления и их утилизация

В ПАО «Аэрофлот» ведется работа по организации мест накопления отходов производства и их разделному сбору для дальнейшей передачи на утилизацию и обезвреживание. Проводятся регулярные проверки состояния территорий и мест временного накопления отходов производственной деятельности, ведется учет образования и движения отходов производства и потребления. Все отчетные документы предоставляются природоохранным органам.

В структурных подразделениях технического комплекса организован ежедневный контроль состояния территорий и мест накопления отходов в целях исключения негативного воздействия на окружающую среду проливов нефтепродуктов и отходов производства.

Отработанные материалы для технического обслуживания авиационной техники, а также неиспользованные по ограничению срока годности, в том числе масла, смазки, химические материалы, запчасти, покрышки, металлические и неметаллические конструктивные

элементы, системные агрегаты и другое авиационно-техническое имущество, относятся к отходам I–IV классов опасности. Большую часть таких отходов технический комплекс Компании накапливает в отдельном сухом помещении, расположенном в контролируемой зоне аэродрома, для дальнейшей передачи на утилизацию. Часть жидких отходов, которые являются смесью нефтяных отходов, накапливается в специальных емкостях, расположенных на выделенных АО «МАШ» местах. Передача на утилизацию проводится по мере накопления отходов в АО «Комбинат экологического обслуживания» в соответствии с действующим договором.

Существенных разливов загрязняющих веществ ПАО «Аэрофлот» в 2021 году не зафиксировано.

Общее количество производимых ПАО «Аэрофлот» отходов в 2021 году снизилось по сравнению с 2020 годом и составило 3 606,2 тонны. Отходы IV и V классов (малоопасные отходы и практически неопасные) составляют 98,1 % всей массы отходов ПАО «Аэрофлот», в них входят такие виды отходов, как металлолом, спецодежда, бумага и картон, списанная информационно-вычислительная техника, цветной металл, тара металлическая загрязненная, мусор от уборки салонов воздушных судов и помещений и другие.

Общая масса отходов по классам опасности по ПАО «Аэрофлот», тонн

	2017	2018	2019	2020	2021
I класс опасности	2,4	2,2	2,1	1,6	1,7
II класс опасности	6,4	5,4	3,7	29,1	4,1
III класс опасности	2 353,4	3 540,2	2 526,1	56,9	63,4
IV класс опасности	5 352,1	5 663,2	5 397,8	3 554,0	3 184,6
V класс опасности	651,4	738,2	861,3	471,6	352,4
Итого	8 365,7	9 949,2	8 791,0	4 113,2	3 606,2

Общая масса отходов по методам обращения по ПАО «Аэрофлот», тонн

	2017	2018	2019	2020	2021
Утилизация и обезвреживание	2 509,9	3 690,9	2 727,0	275,0	202,9
Размещение на полигоне	5 855,8	6 258,3	2 302,4 ¹	460,7	335,3
Другое	–	–	3 761,6 ¹	3 377,5	3 068,0
Итого	8 365,7	9 949,2	8 791,0	4 113,2	3 606,2

¹ С 2019 года твердые коммунальные отходы передаются региональному оператору.

Отходы I–III классов (опасные отходы) составили всего 1,9 % от общей массы, среди них были следующие виды: лампы люминесцентные и ртутьсодержащие, аккумуляторы свинцовые и никель-кадмиевые, источники бесперебойного питания, отработанные масла, фильтры окрасочных камер, автомобильные и авиационные фильтры (масляные и топливные) и прочие. Рост объема отходов III класса в 2021 году связан с увеличением объемов работ ООО «А-Техникс» по техническому обслуживанию и ремонту воздушных судов, а также восстановлением деятельности после ограничений, вызванных пандемией COVID-19.

В целях минимизации негативного воздействия на окружающую среду образующихся в ПАО «Аэрофлот» отходов постоянно проводится работа по поиску и отбору специализированных организаций, имеющих соответствующие лицензии на деятельность по обращению с отходами производства, с которыми заключаются договоры на вывоз, утилизацию или обезвреживание отходов.

Ежегодно проводится анализ возможных изменений технологических процессов и работ, проводимых в техническом комплексе Компании, в результате которых могут образоваться новые виды отходов производства.

По результатам проведенного анализа осуществляются работы по оценке объемов образования отходов и заключению договоров на их утилизацию.

Большое внимание уделяется повышению уровня знаний работников структурных подразделений в области обращения с отходами производства и потребления. Представители структурных подразделений, чья деятельность связана с образованием и накоплением отходов производства и потребления, регулярно проходят обучение на курсах повышения квалификации и принимают участие в семинарах по обращению с отходами. Также в ПАО «Аэрофлот» разработана Программа обучения персонала по обращению с отходами.

Кроме того, необходимым требованием Компании к контрагентам является ознакомление их работников с экологической политикой и программой инструктажа в области охраны окружающей среды, в том числе по обращению с отходами производства при проведении работ на территории ПАО «Аэрофлот».



ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Группа «Аэрофлот» использует современные прозрачные конкурентные способы закупок и сотрудничает с широким кругом поставщиков. Закупочную деятельность в Группе регулирует Положение о закупке товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот», а также положения дочерних компаний. Политика в области закупок определяется Советом директоров ПАО «Аэрофлот».

Основополагающие принципы закупочной деятельности «Аэрофлота»:

- > информационная открытость закупок;
- > целевое и экономически эффективное расходование денежных средств на закупки;
- > реализация мер, направленных на сокращение издержек;
- > равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки;
- > отсутствие ограничения допуска к участию в закупке путем установления неизмеряемых требований к участникам закупки.

Основные цели закупочной деятельности:

- > повышение доли закупок, проводимых на конкурентной основе;
- > повышение доли закупок, проводимых в электронной форме;
- > создание условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей компаний Группы;
- > поддержка СМСП.

Ограничительные меры, вызванные пандемией COVID-19, продолжили оказывать значительное влияние на авиационную отрасль, в связи с чем авиакомпании придерживались политики сокращения потребности в закупках, не оказывающих критичного влияния на производственные процессы.

В период пандемии одной из основных задач закупочной деятельности Группы «Аэрофлот» было своевременное обеспечение персонала средствами индивидуальной защиты, особенно сотрудников, контактирующих с клиентами.

Особое внимание уделялось необходимости бесперебойного обеспечения авиакомпаний авиационно-техническим имуществом (АТИ) и запасными частями в условиях значительного сокращения производства изготовителями АТИ и сбоя в логистических цепочках поставок продукции.

Приоритетом Группы стала минимизация расходов без рисков для производственных процессов. Непростой задачей стало прогнозирование объемов закупок на фоне снижения числа рейсов, а также необходимости соблюдения законодательных показателей.

Объем закупок Группы «Аэрофлот» в 2021 году составил 625,3 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами, составила 46,0 % в стоимостном выражении. Экономия по проведенным закупкам составила 41,1 млрд руб.

Объем закупок ПАО «Аэрофлот» в 2021 году составил 262,6 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами, увеличилась до 51,4 % в стоимостном выражении. Экономия по проведенным закупкам составила 35,0 млрд руб.

Все поставщики Группы «Аэрофлот» проходят внутреннюю проверку экономической безопасности компаний на соблюдение соответствия внутрикорпоративных требований к контрагентам. В случае необходимости предоставления сертификатов качества продукции соответствующее условие устанавливается в каждой документации о закупке. При закупке товаров, работ и услуг устанавливаются требования, позволяющие закупать инновационные товары с использованием энергосберегающих технологий.

Основные показатели закупочной деятельности Группы «Аэрофлот»¹

	2020	2021
Общий объем закупок ² , млн руб.	346 329	625 270
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	45,4	46,0
Доля закупок у единственного источника (в стоимостном выражении), %	49,2	53,5 ⁴
Экономия по проведенным конкурентным закупкам ³ , млрд руб.	53,6	41,1
Среднее количество участников конкурентных закупок	2,2	2,7
Доля закупок у СМСП, %	76,4	64,1 ⁵
Суммарная стоимость договоров с СМСП, млн руб.	25 291	37 223
Соотношение с законодательным нормативом	Соответствует	Соответствует

Основные показатели закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»

	2020	2021
Общий объем закупок ² , млн руб.	266 381	262 618
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	43,5	51,4
Доля закупок у единственного источника (в стоимостном выражении), %	49,8	44,4
Экономия по проведенным конкурентным закупкам (без учета авиатоплива) ³ , млрд руб.	52,5	35,0
Среднее количество участников конкурентных закупок	3,0	2,9
Доля закупок у СМСП, %	82,9	84,5
Суммарная стоимость договоров с СМСП, млн руб.	11 097	20 053
Соотношение с законодательным нормативом	Соответствует	Соответствует

¹ Данные по закупкам Группы «Аэрофлот» включают: ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Авиакомпания «Победа», АО «Аэромар», ООО «А-Техникс», АО «Шеротель», а также АО «Авиакомпания «Аврора» в 2020 году.

² Объем закупок рассчитан как общая сумма платежей, проведенных в отчетном году по договорам, заключенным по результатам процедур закупки.

³ Экономия рассчитана как разница между начальной (максимальной) ценой конкурентной процедуры и ценой победителя торгов без учета процедур, начальная (максимальная) цена которых формируется посредством ставки, тарифа или формулы.

⁴ Доля закупок у единственного источника по авиакомпании «Победа» составляет 87,04 % (по итогам 2020 года – 41,6 %), что существенно влияет на показатель по Группе «Аэрофлот».

⁵ Без учета ООО «Авиакомпания «Победа» доля закупок у СМСП составила 82,2 %.

Прозрачность и оптимизация закупочной деятельности

В 2021 году в дочерних компаниях Группы «Аэрофлот» по аналогии с ПАО «Аэрофлот» утверждена Программа по повышению качества закупочной деятельности, направленная на обеспечение принципов гласности, прозрачности, а также повышение экономической эффективности и оптимизацию закупочной деятельности.

В рамках роста прозрачности закупок компании Группы «Аэрофлот» отказываются от исполнения формы «в конвертах» при проведении конкурентных процедур. Все конкурентные закупочные процедуры ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Авиакомпания «Победа», а также ООО «А-Техникс» и АО «Шеротель» публикуются на федеральных электронных площадках или в корпоративной системе ПАО «Аэрофлот». АО «Аэромар» также проводит работу по увеличению закупок в электронной форме.

Продолжил работу Советательный орган, отвечающий за общественный аудит эффективности закупок. Он объединяет специалистов в сфере закупок, общественных деятелей и деятелей науки. Информация о результатах работы, составе Советательного органа, план работы на 2021 год и протоколы заседаний доступны на сайте ПАО «Аэрофлот»: https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/retail_center/soveshchatelnyy-organ.

Для консолидации данных и быстрого доступа к информации о закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот» использует цифровое решение «Мониторинг закупочной деятельности». Это помогает снизить риски, связанные с несвоевременным размещением сведений о закупочной деятельности в Единой информационной системе.

Закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства

ПАО «Аэрофлот» тесно взаимодействует с профильными организациями по вопросам расширения доступа СМСП к закупкам Компании. В 2021 году были проведены следующие мероприятия:

- > обучающие семинары для СМСП в регионах совместно с АО «Корпорация МСП» (проведено 24 семинара);
- > встречи с потенциальными поставщиками и участниками пилотной программы партнерства ПАО «Аэрофлот» и Группы «Аэрофлот»;
- > участие в конференциях, посвященных расширению доступа малого и среднего бизнеса к закупкам крупнейших заказчиков Российской Федерации;
- > расширен перечень закупок, проводимых только среди СМСП в компаниях Группы (ООО «А-Техникс», АО «Аэромар»).

Доля закупок у СМСП Группы «Аэрофлот» по итогам 2021 года составила 64,1 % (без учета ООО «Авиакомпания «Победа» доля составила 82,2 %), по ПАО «Аэрофлот» – 84,5 %, что является одним из самых высоких показателей среди крупнейших заказчиков федерального уровня. Показатель отражает приоритетность выбора СМСП в качестве поставщиков с учетом специфики бизнеса (целевой уровень, установленный постановлением Правительства Российской Федерации от 11 декабря 2014 года № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», не менее 20 % от общего объема закупок по итогам отчетного периода).

В дальнейшем ПАО «Аэрофлот» намерено увеличивать долю закупок у СМСП прежде всего в сегменте инновационной и высокотехнологичной продукции, а также продолжать проведение мероприятий для поддержки СМСП и упрощения их доступа к закупкам Компании.

Закупки авиатоплива

В течение 2021 года приоритетными целями и задачами в закупках авиатоплива оставались своевременное и бесперебойное обеспечение авиатопливом самолетов Группы «Аэрофлот» с соблюдением высокого уровня безопасности полетов при максимально эффективном ценообразовании на авиаГСМ.

Вопросы оптимизации закупок авиатоплива в ПАО «Аэрофлот» контролируются на нескольких уровнях:

- > постоянной комиссией по повышению топливной эффективности и сокращению расходов на авиатопливо и ГСМ спецтранспорта;
- > рабочей группой по разработке стратегии долгосрочного развития по авиатопливообеспечению;
- > оперативным штабом (в рамках исполнения инициатив по сокращению цены закупки по сети маршрутов, а также оптимизации затрат на авиаГСМ).

Закупки авиатоплива на 2022 год происходили в условиях значительного роста курса валют, цен на рынке нефтепродуктов, увеличения спроса на них в связи с постепенным восстановлением мировой экономики и, как следствие, дефицита авиатоплива.

При проведении закупок авиатоплива для авиакомпаний Группы «Аэрофлот» на 2021–2022 годы применяются основополагающие принципы с акцентом на консолидацию, что позволяет получать наиболее выгодные условия закупки, в том числе:

- > консолидация объемов закупки топлива авиакомпаний Группы «Аэрофлот» для получения наиболее выгодных условий;

- > хеджирование рисков за счет распределения объемов закупки в пропорции 50×50 в привязке к различным рыночным индикаторам ценообразования (от биржевых индексов АО «СПбМТСБ» и от котировок PLATTS и курса доллара США);
- > снижение волатильности стоимости авиатоплива за счет ее формирования на индикаторах предыдущего месяца.

Консолидированная закупка авиатоплива позволяет получить выгодные единые условия ценообразования для всех участников Группы и допускает заключение отдельных договоров между поставщиком авиатоплива и каждой авиакомпанией, что позволяет каждой авиакомпании снижать расходы за счет экономии на агентском вознаграждении.

В 2021 году ПАО «Аэрофлот» продолжило работу с поставщиками авиатоплива в части обсуждения дополнительных скидок и увеличения срока оплаты для достижения максимальной оптимизации затрат. Эти меры показали свою эффективность в 2021 году, что на фоне сложившейся рыночной ситуации позволило снизить волатильность фактических цен на авиатопливо и минимизировать расходы. Экономический эффект от полученных дополнительных скидок на авиатопливо и увеличения срока оплаты в 2021 году составил 4,3 млрд руб.

«Аэрофлот» также продолжил диалог с министерствами, ведомствами и представителями нефтяной отрасли по выработке глобальной программы стабилизации цен на авиакеросин и сокращению расходов авиакомпаний на авиатопливо.

4

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Система корпоративного управления	194
Управление рисками	222
Ценные бумаги и акционерный капитал	239



СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративное управление в ПАО «Аэрофлот» осуществляется Общим собранием акционеров, Советом директоров, Правлением и генеральным директором.

Функцию корпоративного секретаря в ПАО «Аэрофлот» осуществляет исполнительный секретарь Совета директоров, являющийся также директором департамента корпоративного управления.

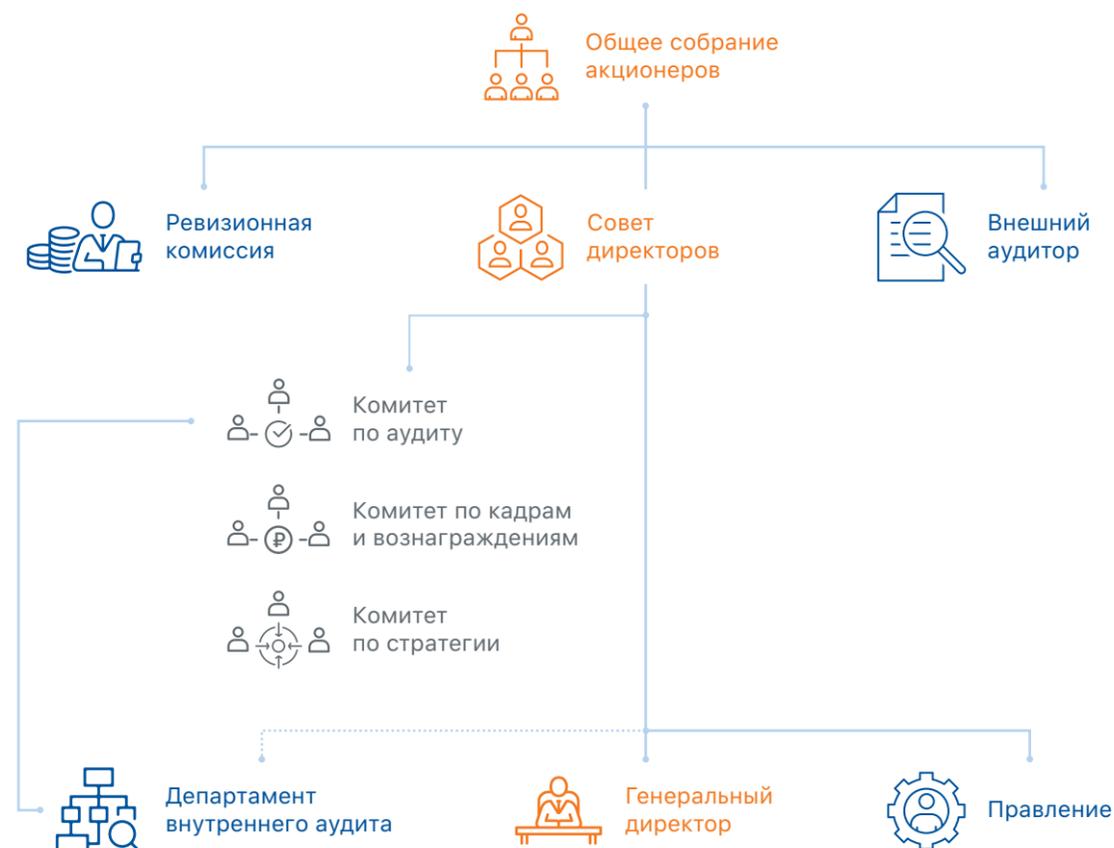
Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот», его подразделений и служб осуществляет Ревизионная комиссия. Для целей обеспечения достоверности и прозрачности финансовой отчетности как по российским стандартам бухгалтерского учета, так и по международным стандартам финансовой

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».

ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ АКЦИОНЕРОВ ПАО «АЭРОФЛОТ»

- Устав ПАО «Аэрофлот»
- Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот»
- Положение о Совете 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 об Исполнительном секретаре Совета директоров и Аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
- Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот»
- Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»
- Положение о внутреннем аудите в Группе Аэрофлот
- Положение о системе конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»
- Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот
- Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»
- Положение о корпоративной информационной политике ПАО «Аэрофлот»
- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации
- Положение о дивидендной политике
- Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»
- Антикоррупционная политика Группы Аэрофлот

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



7++

«Развитая практика корпоративного управления» – рейтинг «Аэрофлота» по шкале НРКУ



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 Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот».

В 2021 году некоммерческим партнерством «Российский институт директоров» был подтвержден рейтинг корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ) 7++ «Развитая практика корпоративного управления» по методике НРКУ. По мнению аудиторов, «Аэрофлот» постоянно совершенствует систему корпоративного управления и следует передовым стандартам в этой области.

В отчетном периоде были разработаны и утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» новые редакции Положения о системе управления рисками Группы Аэрофлот, Положения о системе конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия», Антикоррупционной политики Группы Аэрофлот, Положения о порядке осуществления внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот», Программы отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот», Положения о закупке товаров, работ, услуг.

В новой редакции Положения о порядке осуществления внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот» были конкретизированы цели органов Компании, осуществляющих внутренний контроль в ПАО «Аэрофлот», определена область распространения положения. В положении расширены способы организации системы внутреннего контроля, осуществляемого Советом директоров ПАО «Аэрофлот». Кроме того, актуализирована информация о департаменте внутреннего аудита, в частности о его функциях по оценке эффективности системы внутреннего контроля.

В 2021 году была утверждена типовая форма регламента по предоставлению дочерними обществами ПАО «Аэрофлот» информации для раскрытия в форме сообщений о существенных фактах и информации, относящейся к инсайдерской. На основании данной типовой формы в дочерних компаниях были утверждены соответствующие регламенты для обеспечения более эффективной организации процесса раскрытия информации и, как следствие, большей прозрачности в деятельности Группы «Аэрофлот».

Управление дочерними компаниями

ПАО «Аэрофлот» принадлежат акции (доли в уставном капитале) ряда дочерних компаний (включая авиакомпания), 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 компаниями. В каждой дочерней компании в соответствии с действующим законодательством и уставами действуют внутренние документы, регламентирующие деятельность органов управления.

Для целей контроля над финансово-хозяйственной деятельностью дочерних авиакомпаний в них созданы ревизионные комиссии из представителей ПАО «Аэрофлот». Помимо проверок ревизионных комиссий в компаниях проводятся проверки аудитора, утверждаемого после проведения соответствующих конкурентных процедур.

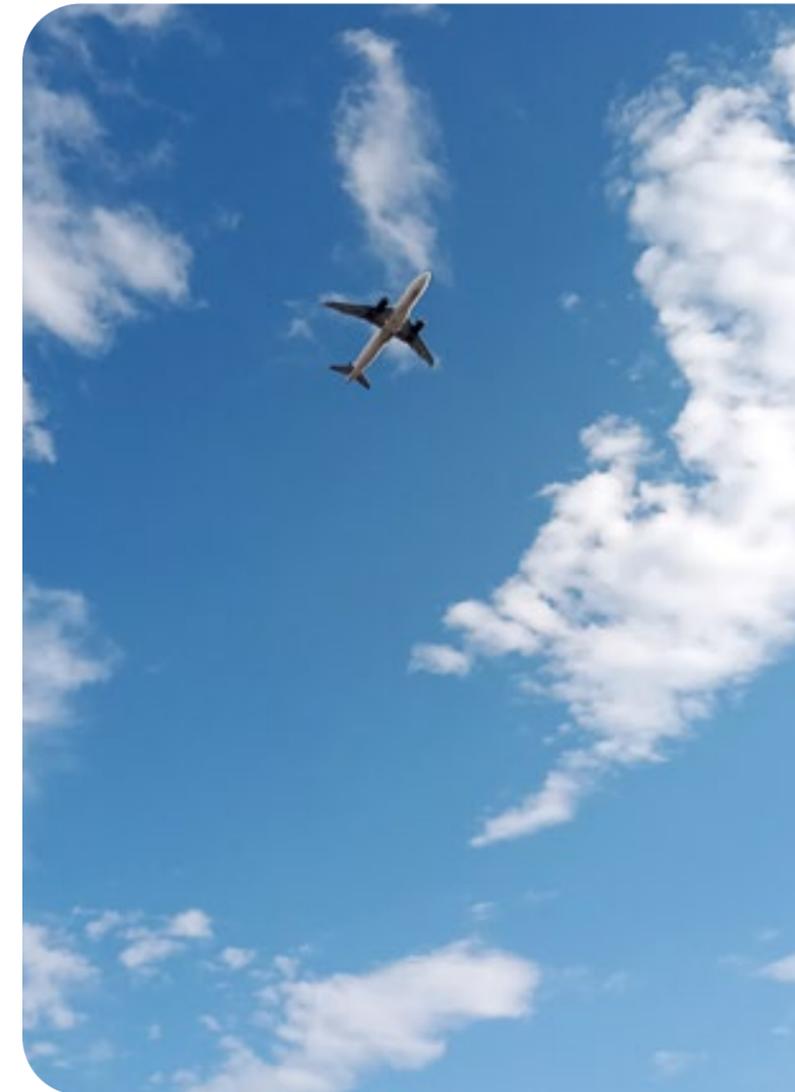
Органы управления ПАО «Аэрофлот» – Совет директоров и Правление – принимают активное участие в управлении дочерними компаниями.

После выработки Правлением ПАО «Аэрофлот» соответствующих рекомендаций Совет директоров Компании принимает решения по вопросам:

- > определения позиции Компании и ее представителей при рассмотрении органами управления дочерних компаний вопросов о приобретении ими акций (долей в уставном капитале) других компаний, в том числе при их учреждении, в случае если цена такой сделки составляет 15 и более процентов балансовой стоимости активов дочерней компании, определенной по данным ее бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату;
- > определения позиции Компании и ее представителей при рассмотрении органами управления дочерних компаний вопросов об одобрении сделки или нескольких взаимосвязанных сделок дочерних компаний (в том числе заем, кредит, залог, поручительство), выходящих за пределы обычной хозяйственной деятельности, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения дочерней компанией прямо или косвенно имущества, стоимость которого превышает 100 млн долл. США (или эквивалент этой суммы) на дату принятия решения об одобрении соответствующей сделки.

ПАО «Аэрофлот», владея более 2 % акций в уставных капиталах АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Авиакомпания «Победа», АО «Аэромар», АО «Шеротель», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» (а также АО «Шереметьево Безопасность», АО «ТКП», АО «МАШ»), выдвигает кандидатов в советы директоров и ревизионные комиссии указанных обществ.

При этом в соответствии с внутренними документами и процедурами в ПАО «Аэрофлот» кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию компаний должны быть предварительно согласованы с членами Правления ПАО «Аэрофлот».



Соблюдение Кодекса корпоративного управления

В 2021 году не осуществлялось голосование квази-казначейскими акциями ПАО «Аэрофлот», что повысило число рекомендаций Кодекса корпоративного управления (ККУ), неукоснительно соблюдаемых ПАО «Аэрофлот» для обеспечения соблюдения интересов всех групп акционеров, в том числе миноритарных.

Также в 2021 году была проведена самооценка эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в форме анонимного опроса путем анкетирования членов Совета директоров.

ПАО «Аэрофлот» стремится придерживаться лучших практик корпоративного управления, во многом опираясь на рекомендации, закрепленные в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России, и намерено повышать уровень корпоративного управления.

Так, ПАО «Аэрофлот» намерено расширить объем информации, предоставляемой акционерам при подготовке к проведению Общего собрания акционеров, в том числе путем опубликования информации о том, кем предложены вопросы повестки дня Общего собрания акционеров.

Кроме того, планируется внедрение и расширение практики проведения оценки (самооценки) Совета директоров ПАО «Аэрофлот», разработка матрицы компетенций Совета директоров.

Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления, 2021 год

Раздел ККУ	Принципы, рекомендованные ККУ	Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления, 2021 год		
		Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров	13	10	3	–
Совет директоров	36	26	8	2
Корпоративный секретарь	2	2	–	–
Система вознаграждения	10	9	1	–
Система управления рисками	6	6	–	–
Раскрытие информации	7	4	3	–
Существенные корпоративные действия	5	4	1	–
Итого	79	61	16	2

Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления, %



● Соблюдается
● Частично соблюдается
● Не соблюдается

Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Аэрофлот», к его компетенции 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».

Материалы для подготовки к Общим собраниям акционеров размещаются на сайте Компании с соблюдением рекомендаций ККУ по предоставлению 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. Акционеры Компании могут также принять участие в собрании, заполнив электронную форму бюллетеня на сайте в информационно-телекоммуникационной сети интернет посредством использования сервиса «Личный кабинет акционера». Результаты Общего собрания акционеров оглашаются непосредственно во время его проведения, а также публикуются на сайте Компании в разделе «Акционерам и инвесторам».

В 2021 году годовое Общее собрание акционеров ПАО «Аэрофлот» состоялось 28 июня. Внеочередных Общих собраний акционеров в отчетном году не проводилось.

ГОДОВОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ 28 ИЮНЯ 2021 ГОДА

В 2021 году годовое Общее собрание акционеров ПАО «Аэрофлот» состоялось в форме заочного голосования (протокол от 29 июня 2021 года № 47). Всего на собрании были представлены владельцы 61,1% от общего числа голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

Решения приняты по 11 вопросам повестки дня, в том числе утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «Аэрофлот» за 2020 год.

Годовым Общим собранием акционеров принято решение не объявлять и не выплачивать дивиденды по итогам 2020 финансового года в связи со значительным негативным влиянием на деятельность ПАО «Аэрофлот» кризисной ситуации, вызванной пандемией COVID-19.

Избраны новые составы Совета директоров и Ревизионной комиссии. Утверждены аудиторы Компании на 2021 год по итогам конкурсного отбора (для аудита отчетности, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по международным стандартам финансовой отчетности).

Одобрены сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, в том числе:

- сделки коммерческого управления ПАО «Аэрофлот» загрузкой рейсов АО «Авиакомпания «Россия» (включая ценообразование и продажу авиабилетов на такие рейсы) в рамках соглашения о совместной эксплуатации рейсов «код-шеринг / блок мест»;
- сделка по передаче ПАО «Аэрофлот» в АО «Авиакомпания «Россия» прав и обязанностей по договору лизинга 19 воздушных судов Sukhoi SuperJet 100;
- сделка по изменению условий аренды (лизинга) 20 новых воздушных судов Sukhoi Superjet 100.

Совет директоров

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью ПАО «Аэрофлот» 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.

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.
- Ключевые принципы деятельности Совета директоров:
- > обеспечение долгосрочного устойчивого развития Компании;
 - > неукоснительное соблюдение и защита прав и законных интересов акционеров Компании;
 - > обеспечение баланса интересов между различными группами акционеров;
 - > содействие развитию отрасли авиаперевозок.

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. План работы включает в себя основные вопросы деятельности Компании (стратегия, финансы, бюджет, риски, кадровые вопросы и другие), рассмотрение которых соотносено с циклом стратегического и бизнес-планирования. При подготовке плана работы учитываются предложения членов Совета директоров и менеджмента. Для принятия решений по вопросам, не терпящим отлагательства, могут быть созваны внеплановые заседания.

В повестку дня заседания Совета директоров в обязательном порядке включаются вопросы, предложенные для рассмотрения акционерами, владеющими в совокупности не менее чем 2 % акций, членами Совета директоров, Ревизионной комиссии, Правлением, аудитором Компании, а также генеральным директором.

Все вопросы повестки дня заседания Совета директоров, как правило, предварительно рассматриваются профильными комитетами для более детального обсуждения и выработки рекомендаций по голосованию для Совета директоров.

На заочные заседания выносятся вопросы, по которым члены Совета директоров и представители комитетов не имеют существенных замечаний, а также процедурные вопросы. При этом предусмотрено, что по требованию двух членов Совета директоров вопрос может быть перенесен на очное заседание Совета директоров.

В работе Совета директоров Компании и его комитетов применяются планшетные компьютеры с установленным на них программным обеспечением российской разработки «Совет директоров». Платформа позволяет оперативно изучать материалы к заседаниям и иметь доступ к материалам и решениям Совета директоров, принятым ранее.

ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТАМ В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Стремясь к достижению в своей деятельности высоких стандартов корпоративного управления, Компания прилагает все усилия, чтобы ее Совет директоров состоял из высококвалифицированных профессионалов, обладающих необходимыми компетенциями, способных выносить объективные и независимые суждения.

Так, кандидаты в члены Совета директоров ПАО «Аэрофлот» должны быть признанными специалистами в какой-либо из следующих сфер: транспорт, финансы, юриспруденция, стратегическое управление, аудит, управление рисками, управление персоналом, корпоративное управление, инновации и инвестиции, а также иметь безупречную деловую репутацию и значительный профессиональный опыт.

Срок работы в Совете директоров ПАО «Аэрофлот», человек



Кандидат в члены Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не должен являться членом органов управления конкурентов ПАО «Аэрофлот».

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» состоит из 11 членов: председатель (неисполнительный директор), один исполнительный директор, шесть неисполнительных директоров и три независимых директора. Средний возраст членов Совета директоров – 52 года.

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» сбалансирован по необходимым компетенциям и профессиональному опыту. Все члены Совета директоров имеют высшее образование и обладают высоким профессионализмом и квалификацией в сфере транспорта, авиапрома, ИТ и диджитализации, финансов и инвестиций, стратегического и корпоративного управления, управления персоналом, в производственной и научной сферах, а также государственной службе; имеют опыт работы в советах директоров или на высших должностях других компаний. Члены Совета директоров имеют положительную деловую и личную репутацию и обладают знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции Совета директоров, а также для эффективного осуществления его функций.

В 2021 году действовали два состава Совета директоров: состав, избранный решением годового Общего собрания акционеров 27 июля 2020 года, и состав, избранный 28 июня 2021 года (действующий состав).

Статус директоров, человек



ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ СЕКРЕТАРЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Исполнительный секретарь Совета директоров отвечает за организационное и информационное обеспечение работы Совета директоров и Общего собрания акционеров Компании, обеспечивает контроль за соблюдением органами и должностными лицами Компании правил и процедур корпоративного управления, установленных законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании.

Порядок работы исполнительного секретаря Совета директоров регламентируется Положением об Исполнительном секретаре Совета директоров и Аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Функции и полномочия, закрепленные за исполнительным секретарем, выполняющим функции корпоративного секретаря, соответствуют рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России.

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

В состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» входят три независимых директора.

Независимые директора способствуют выработке мнений и суждений, независимых от влияния отношений с акционерами или исполнительными органами Компании, а также принятию решений, учитывающих интересы различных групп акционеров.

Присутствие независимых директоров способствует повышению уровня корпоративного управления в Компании.

Независимые директора являются руководителями комитетов Совета директоров. Все члены Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров являются независимыми директорами, что способствует выработке всесторонней и независимой позиции по рассматриваемым вопросам.

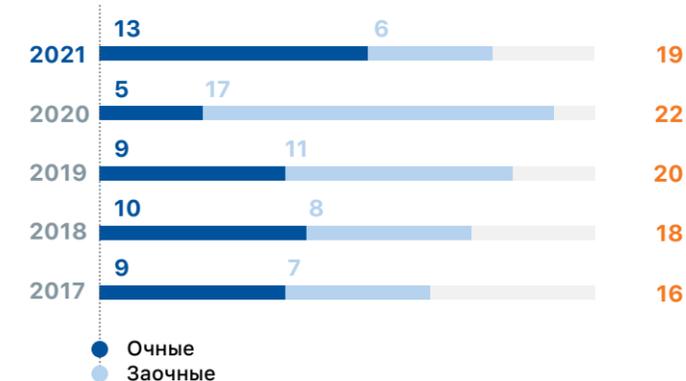
Отчет о деятельности Совета директоров в 2021 году

В 2021 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» провел 19 заседаний, в том числе шесть в очной форме и 13 в форме заочного голосования, на которых было рассмотрено более 150 вопросов и принято около 340 решений.

РЕШЕНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ БЫЛИ НАПРАВЛЕННЫ НА ВЫПОЛНЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ПРИОРИТЕТНЫХ ЗАДАЧ:

- обеспечение безопасности полетов;
- определение стратегии и приоритетных направлений деятельности Группы «Аэрофлот»;
- преодоление последствий кризиса в авиационной отрасли, вызванного пандемией COVID-19;
- формирование стратегии развития парка воздушных судов и сети маршрутов Группы «Аэрофлот»;
- совершенствование производственной, финансово-экономической и коммерческой деятельности путем их модернизации и внедрения прогрессивных технологий и опыта ведущих авиакомпаний мира;
- повышение качества обслуживания пассажиров в аэропортах и на бортах воздушных судов, увеличение числа предоставляемых услуг;
- активное сотрудничество с партнерами по альянсу SkyTeam, использование участия в альянсе для развития сети маршрутов и повышения коммерческой эффективности международных авиаперевозок;
- выстраивание и поддержание работы эффективной системы контроля и управления рисками;
- 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 в Группе «Аэрофлот»;
- обеспечение информационной открытости, включая закупочную деятельность;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- внедрение профессиональных стандартов в деятельность Компании;
- разработка новых и совершенствование действующих внутрикорпоративных документов.

Количество проведенных заседаний Совета директоров



→ **~340** решений
принято Советом директоров
ПАО «Аэрофлот» в 2021 году

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ, РАССМОТРЕННЫЕ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В 2021 ГОДУ

СТРАТЕГИЯ

- Безопасность полетов;
- реализация Стратегии Группы «Аэрофлот»;
- реализация Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижение ключевых показателей эффективности;
- реализация маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот»;
- стратегия цифровой трансформации и развитие информационных технологий;
- исполнение Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот» в 2019–2020 годах;
- развитие регионального хаба в Красноярске;
- привлечение российских инжиниринговых компаний при реализации проектов за рубежом;
- развитие сервиса.

ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ

- Положение о системе конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»;
- Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов;
- Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» и Положение «О порядке разработки (актуализации) и выполнения программы инновационного развития»;
- Положение о закупке товаров, работ, услуг;
- Руководство по интегрированной системе менеджмента;
- Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности до 2030 года;
- Антикоррупционная политика ПАО «Аэрофлот».

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КАДРЫ

- Работа Совета директоров и его комитетов;
- частичное изменение состава Правления;
- система мотивации;
- подготовка к проведению очередного годового Общего собрания акционеров;
- годовой отчет ПАО «Аэрофлот».

СДЕЛКИ

- Сделки аренды воздушных судов;
- одобрение ряда сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

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;
- дополнительные доходы в Группе «Аэрофлот»;
- неавиационные доходы;
- благотворительная и спонсорская деятельность;
- распределение прибыли;
- закупочная деятельность, в том числе закупка товаров российского происхождения;
- утверждение аудиторов отчетности по МСФО и РСБУ;
- система управления рисками;
- рассмотрение отчета департамента внутреннего аудита;
- рассмотрение информации и заключения Ревизионной комиссии;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В 2021 году была проведена самооценка эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в форме анонимного опроса путем анкетирования членов Совета директоров.

В анкету было включено более 40 вопросов. Проведение самооценки включало в себя оценку эффективности Совета директоров в целом, его комитетов, председателя, процедур, а также работы исполнительного секретаря Совета директоров.

Анкета содержала отдельный раздел, где члены Совета директоров могли выразить свое мнение о том, как должны быть использованы результаты проведенной самооценки эффективности Совета директоров, а также дать предложения по совершенствованию процесса проведения самооценки.

РЕЗУЛЬТАТЫ САМООЦЕНКИ

→ Состав органа управления сбалансирован, Совет директоров эффективно выполняет возложенные на него ключевые функции.

→ Высоко оценено качество дискуссий по вопросам повестки дня в ходе заседаний Совета директоров.

→ Члены Совета директоров достаточно времени уделяют работе в Совете директоров и его комитетах, а также рассмотрению вопросов повестки дня.

→ Члены Совета директоров демонстрируют вовлеченность и активность в обсуждении вопросов.

Положительно оценена эффективность работы исполнительного секретаря. В целом позитивно оценены практика и качество предоставления материалов и информации к заседаниям Совета директоров.

Членами Совета директоров ПАО «Аэрофлот» были предложены меры, направленные на повышение эффективности процедур работы Совета директоров и его комитетов, а также даны рекомендации по усилению состава Совета директоров и его комитетов.

→ В дальнейшем запланировано проведение независимой оценки эффективности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Для повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений, более подробного предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций при Совете директоров в ПАО «Аэрофлот» функционируют три специализированных комитета: Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по стратегии.

Члены комитетов 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 2021 году комитетами Совета директоров было проведено 10 очных заседаний одновременно и два заседания 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 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 2021 году проведено 10 заседаний Комитета по аудиту в форме совместного присутствия и одно заседание 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 2021 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, выносимые на рассмотрение Совета директоров и Общего собрания акционеров, в том числе сделки, совершаемые в отношении парка воздушных судов;
- > внутренние документы ПАО «Аэрофлот».

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 2021 году проведено семь заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям в форме совместного присутствия и одно заседание 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 2021 году:

- > определение размера вознаграждения менеджмента, членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии, параметров целевой долгосрочной программы мотивации ПАО «Аэрофлот», а также долгосрочной программы мотивации членов Совета директоров Компании;
- > определение КПЭ генерального директора и менеджмента;
- > определение КПЭ Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;

- > организационная структура ПАО «Аэрофлот»;
- > рассмотрение предложений и подготовка рекомендаций по кандидатурам представителей государства для выдвижения в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Аэрофлот» на 2022/2023 корпоративный год;
- > рассмотрение кандидатов в Совет директоров Компании на предмет соответствия критериям независимости;
- > внутренние документы ПАО «Аэрофлот».

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 2021 году проведено восемь заседаний Комитета по стратегии в форме совместного присутствия. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

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.

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».

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2021 году:

- > безопасность полетов;
- > реализация Стратегии и Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- > реализация маркетинговой стратегии;
- > актуализация Стратегии и Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- > стратегия цифровой трансформации и развитие информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;
- > развитие дочерних авиакомпаний;
- > развитие регионального хаба в Красноярске;
- > итоги исполнения Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»;
- > формирование парка воздушных судов;
- > привлечение российских инжиниринговых компаний при реализации проектов за рубежом;
- > внутренние документы ПАО «Аэрофлот».

По имеющейся в ПАО «Аэрофлот» информации, в отчетном периоде сделок с акциями члены Правления не совершали.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРАВЛЕНИЯ В 2021 ГОДУ

В 2021 году состоялось 36 заседаний Правления ПАО «Аэрофлот», из которых 12 проведены путем опроса членов Правления. На заседаниях было рассмотрено 230 вопросов текущей деятельности Компании.

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 по слиянию и поглощению (англ. Mergers & Acquisitions, 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 доходным договорам – вопросы обеспечения экономической эффективности заключаемых доходных договоров (агентские соглашения о продаже пассажирских перевозок).

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 вознаграждения, входящие в систему оплаты труда менеджмента Компании, инструментом 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 членов Совета директоров находится в прямой зависимости от достижения стратегических целей ПАО «Аэрофлот» и выполнения задач, установленных Стратегией Группы «Аэрофлот» и Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот».

На годовом Общем собрании акционеров, проведенном 28 июня 2021 года, было принято решение: «Принимая во внимание значительное негативное влияние на экономику ПАО «Аэрофлот» в 2020 и 2021 годах кризисной ситуации, вызванной пандемией COVID-19, утвердить подход, при котором формирование и выплата вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» за соответствующие периоды, начиная с 2019 года (включая Долгосрочную программу мотивации), будут осуществляться по решениям годового Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» при соблюдении следующих условий:

- > полное исполнение ПАО «Аэрофлот» обязательств, связанных с предоставлением в 2020 году государственных гарантий Российской Федерации;
- > выплата дивидендов ПАО «Аэрофлот».

При этом формирование сумм вознаграждения будет производиться в порядке и на условиях, предусмотренных Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Долгосрочная программа мотивации членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» на 2021 год не разрабатывалась и не утверждалась.



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 (переменная часть заработной платы за выполнение КПЭ и инструментов долгосрочного стимулирования).

Переменная часть заработной платы за выполнение КПЭ напрямую зависит от результатов деятельности Группы «Аэрофлот» в целом и определяется в соответствии с действующей в Компании системой мотивации работников по результатам выполнения КПЭ. Система мотивации за выполнение КПЭ закреплена в Положении о переменной части заработной платы за выполнение КПЭ руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот». В соответствии с данным положением переменная часть заработной платы менеджмента зависит от выполнения ими утвержденных на отчетный период КПЭ – ежеквартально и по результатам работы за год.

Долгосрочная программа мотивации менеджмента ПАО «Аэрофлот» на 2021 год не разрабатывалась и не утверждалась.



Дополнительная информация о системе ключевых показателей эффективности и их плановых и фактических значениях представлена в разделе «Долгосрочная программа развития и система КПЭ».

Контроль и аудит

В Группе «Аэрофлот» действует централизованная функция внутреннего аудита, руководство которой осуществляет директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», функционально подотчетный Совету директоров и Комитету по аудиту Совета директоров.

В дочерних компаниях функция внутреннего аудита осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», имеется подразделение внутреннего аудита или вводится штатная должность внутреннего аудитора (в зависимости от масштабов бизнеса и присущих этому бизнесу рисков). Руководители подразделений внутреннего аудита дочерних компаний 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 его участие в совершенствовании системы контроля за 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».

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».

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.

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. Операционная поддержка функционирования горячей линии осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот».

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.

 Обращение по данным вопросам можно отправить на сайте ПАО «Аэрофлот» в разделе «Обратная связь».

ОЦЕНКА КОМИТЕТОМ ПО АУДИТУ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО АУДИТА

Департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» 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 ПАО «Аэрофлот» является независимым структурным подразделением, осуществляющим деятельность по предоставлению органам управления ПАО «Аэрофлот» независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности Компании и Группы «Аэрофлот», путем использования системного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» функционально подотчетен Совету директоров и Комитету по аудиту Совета директоров Компании и административно подчиняется генеральному директору. Разграничение подотчетности обеспечивает независимость и объективность внутреннего аудита в Группе «Аэрофлот».

Департамент внутреннего аудита ведет свою деятельность с учетом международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и руководствуется принципами независимости, объективности, компетентности и профессионального отношения к работе. Деятельность департамента направлена на обеспечение экономической эффективности и результативности ПАО «Аэрофлот», достижения финансовых и операционных показателей, сохранности активов, достоверности информации о финансово-хозяйственной деятельности, соблюдения требований законодательства.

В 2021 году осуществлена актуализация модели аудита, включающая переоценку рисков на основе произошедших изменений в Стратегии Группы, процессах, изменении карты рисков, анализа статистики работы горячей линии, также на основе результатов проведенных внутренних аудитов.

В декабре 2021 года директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» Леонид Душатин единогласно избран председателем ассоциации «Институт внутренних аудиторов» – профессионального сообщества внутренних аудиторов страны, которое объединяет около 4 тыс. внутренних аудиторов.

В 2021 ГОДУ В ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ПАО «АЭРОФЛОТ» ПОСТУПИЛО 121 ОБРАЩЕНИЕ ПО ТЕМАМ ГОРЯЧЕЙ ЛИНИИ

Мошенничество – 56 подтвержденных обращений, в том числе:

- ➔ мошеннические сайты (44 обращения);
- ➔ коммерческое использование миль программы «Аэрофлот Бонус», неправомерное использование символики ПАО «Аэрофлот» (четыре обращения).

Принятые меры: удаление фиктивных сайтов из публичного доступа, аннулирование премиальных билетов, блокировка операций по списанию миль при выявлении коммерческого использования и другое.

Нарушение Кодекса корпоративной этики – шесть подтвержденных обращений.

Принятые меры: проведен детальный разбор ситуаций, применены меры дисциплинарного характера, в том числе увольнение.

Прочие – семь подтвержденных обращений:

- ➔ некорректное использование персональных данных (шесть обращений);
- ➔ благодарность клиента (одно обращение).

Принятые меры: исправлены ошибки в системе бронирования, внесены корректные данные клиентов.

РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Ревизионная комиссия ПАО «Аэрофлот» осуществляет контроль над финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот» с целью получения разумной уверенности в том, что деятельность Компании строится в соответствии с интересами акционеров и не противоречит действующему законодательству Российской Федерации. Ревизионная комиссия действует на основании Устава и Положения о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот».

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 2021 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 2015–2021 годов, а также соблюдение Компанией действующего законодательства в 2021 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 2021 года. В заключении также изложены рекомендации, сделанные Ревизионной комиссией в отношении эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании и соблюдения законодательства.

Годовым Общим собранием акционеров утвержден также подход, при котором формирование и выплата вознаграждения членам Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот» за соответствующие периоды, начиная с 2019 года (включая Долгосрочную программу мотивации), будут осуществляться по решениям годового Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» при соблюдении следующих условий: полное исполнение ПАО «Аэрофлот» обязательств, связанных с предоставлением в 2020 году государственных гарантий Российской Федерации; выплата дивидендов ПАО «Аэрофлот».

При этом формирование сумм вознаграждения будет производиться в порядке и на условиях, предусмотренных Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот».

В соответствии с утвержденным подходом выплата вознаграждения членам Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот» в 2021 году не производилась.

ВНЕШНИЙ АУДИТ

Годовая бухгалтерская отчетность ПАО «Аэрофлот» в соответствии с требованиями законодательства подлежит обязательной аудиторской проверке, подтверждающей ее достоверность. Аудиторы привлекаются на основании проводимых открытых конкурентных процедур, обеспечивающих объективный отбор по критериям, учитывающим опыт аудита, объем и время работ, а также специфику деятельности ПАО «Аэрофлот», сроком на три года. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого конкурса по выбору аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности, ежегодно утверждается Общим собранием акционеров в соответствии с установленным законодательством порядком.

Годовое Общее собрание акционеров 28 июня 2021 года утвердило аудитором бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2021 год, подготовленной в соответствии с РСБУ, акционерное общество «Эйч Эл Би Внешаудит». Аудитором консолидированной финансовой отчетности за 2021 год, подготовленной в соответствии с МСФО, утверждено акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит».

Общая стоимость услуг АО «Эйч Эл Би Внешаудит» в соответствии с договором на оказание аудиторских услуг, а также с договором на оказание консультационных услуг в 2021 году составила 9 470 тыс. руб. (без НДС).

Общая стоимость аудиторских, сопутствующих аудиту и прочих услуг, связанных с аудиторской деятельностью, которые были оказаны акционерным обществом «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» и другими компаниями, входящими в глобальную сеть PricewaterhouseCoopers

International Limited (PwCIL), за 2021 год составила 29 979 тыс. руб. (без НДС). Услуги, которые PricewaterhouseCoopers International Limited оказывает ПАО «Аэрофлот» в 2021 году вне рамок аудита, являются связанными с аудиторской деятельностью. Неаудиторские услуги оказывает отдельная группа специалистов, не связанная с аудиторами.

Оплата услуг внешних аудиторов в 2021 году

Аудитор	Сумма без НДС, тыс. руб.
АО «Эйч Эл Би Внешаудит» (отчетность РСБУ)	
Аудит годовой и промежуточной отчетностей	5 150
Услуги по внедрению федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» и ФСБУ 5/2019 «Запасы»	4 320
Итого	9 470
Компании, входящие в глобальную сеть PwCIL (консолидированная отчетность МСФО)	
Аудит годовой консолидированной финансовой отчетности и сокращенных консолидированных промежуточных финансовых отчетностей	28 361
Методологическая поддержка внедрения и эксплуатации ИТ-систем в части автоматизированного выполнения МСФО-корректировок для подготовки консолидированного бюджета, финансовой и управленческой отчетности Группы «Аэрофлот» по МСФО	825
Информационно-консультационные и образовательные услуги	793
Итого	29 979

Структура вознаграждения аудитора отчетности по РСБУ в 2021 году, %



Структура вознаграждения аудитора отчетности по МСФО в 2021 году, %



Противодействие мошенничеству и коррупции, предотвращение конфликта интересов

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ

Группа «Аэрофлот» придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции и считает недопустимыми нечестные и противозаконные способы ведения бизнеса. Группа неизменно поддерживает такие основополагающие ценности Компании, как добросовестность, прозрачность и подотчетность. Проведение прозрачных и открытых процедур закупок, поддержание действенных каналов информирования, постоянное обучение и повышение осведомленности сотрудников об антикоррупционном законодательстве и практических ситуациях, налаженные процедуры по выявлению рисков возникновения, предотвращения и урегулирования конфликта интересов – в числе ключевых приоритетов Группы «Аэрофлот» в данной области.

Руководство Компании открыто заявляет о поддержке и приверженности деятельности по предупреждению коррупции (соответствующее обращение размещено на официальном сайте в разделе «Противодействие коррупции»).

Компании Группы «Аэрофлот» соблюдают применимое российское и международное законодательство и добровольно принимают на себя дополнительные обязательства в области профилактики и предупреждения коррупции в соответствии с лучшими практиками. 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 6 июля 2023 года. Дочерние компании АО «Авиакомпания «Россия», АО «Аэромар», АО «Шеротель», ООО «А-Техникс», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» также присоединились к хартии.

Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 20 декабря 2021 года утверждена новая редакция Антикоррупционной политики Группы «Аэрофлот», устанавливающая базовые принципы и правила реализации требований Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и организации системы менеджмента противодействия коррупции, ориентированной на обеспечение добросовестной работы, единые для всех компаний Группы «Аэрофлот».

В новой редакции Антикоррупционной политики в числе прочего:

- четко сформулированы запреты на взяточничество, в том числе:
 - на подкуп иностранных должностных лиц;
 - осуществление взносов политическим партиям, в том числе в целях получения любых преимуществ для компаний Группы «Аэрофлот»;
 - личные подношения, представительские расходы, пожертвования и иные выплаты, которые могли бы быть обоснованно восприняты третьей стороной как взятка;
 - совершение работниками определенных действий, которые могут поставить должностных лиц в ситуацию конфликта интересов, включая ограничения, связанные с дарением / получением деловых подарков;
- актуализированы положения в части процедур информирования о попытках, подозрениях или фактических нарушениях законодательства о противодействии коррупции и Антикоррупционной политики, включая положения в части:
 - рассмотрения и реагирования на сообщения о возможных фактах коррупции;
 - прав работников Компании, контрагентов, акционеров, инвесторов или любых других лиц поделиться своей обеспокоенностью по какому-либо вопросу, связанному с проявлениями коррупции, в том числе на условиях анонимности;
 - определения каналов информирования;
 - мер по защите заявителей от преследований за отказ от участия в коррупционных действиях либо за добросовестное информирование о нарушениях, допущенных другими работниками или контрагентами;
 - соблюдение конфиденциальности при обращении с сообщениями;

- включены базовые принципы проведения комплексной проверки деловых партнеров, а также осуществления международных коммерческих сделок, в том числе с учетом репутационных и финансовых рисков, связанных с привлечением российских компаний к ответственности в соответствии с зарубежным законодательством.

Данный документ оформлен в виде локального нормативного акта, доведен до сведения всех работников ПАО «Аэрофлот» и до дочерних компаний, а также размещен в открытом источнике – на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» для обеспечения свободного доступа деловых партнеров и иных заинтересованных сторон.

В компаниях Группы «Аэрофлот» также действуют кодексы корпоративной этики, аналогичные Кодексу корпоративной этики ПАО «Аэрофлот».

Кроме того, в 2021 году актуализированы основные локальные акты в области противодействия коррупции.

Компания на регулярной основе осуществляет анализ применимой законодательной и лучшей практики и в случае необходимости инициирует пересмотр и обновление внутренних документов.

НА ОФИЦИАЛЬНОМ САЙТЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» В РАЗДЕЛЕ «ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ» РАЗМЕЩЕНА СЛЕДУЮЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

- заявление Компании о непримиримом отношении к коррупции;
- российские и международные нормативные документы в области противодействия коррупции;
- Антикоррупционная хартия российского бизнеса и свидетельство о присоединении к хартии ПАО «Аэрофлот»;
- локальные нормативные документы о противодействии коррупции, урегулировании конфликта интересов, информировании Совета директоров;
- типовые условия раздела «Антикоррупционная оговорка» для договоров, заключаемых ПАО «Аэрофлот»;
- форма обратной связи.

→ Подробная информация и документы приведены на сайте Компании: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/anticorruption>.

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ

Группа «Аэрофлот» осуществляет активное взаимодействие с государственными органами по вопросам противодействия коррупции и реализации мероприятий, предусмотренных Национальным планом противодействия коррупции на 2021–2024 годы (утвержден Указом Президента Российской Федерации от 16 августа 2021 года № 478).

В ПАО «Аэрофлот» утверждена постоянно действующая программа по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции. Данной программой предусмотрены мероприятия, направленные:

- на повышение эффективности механизмов предупреждения и противодействия коррупции, обеспечение соблюдения работниками ПАО «Аэрофлот» запретов, ограничений и требований антикоррупционного законодательства, а также применение мер ответственности за их несоблюдение;
- выявление и систематизацию причин и условий проявления коррупции, коррупционных рисков и их устранение;
- взаимодействие с институтами гражданского общества и гражданами, поддержание системы обратной связи, обеспечение доступности информации о деятельности ПАО «Аэрофлот» в области противодействия коррупции.

В целях реализации данных мероприятий задействованы не только должностные лица специальных подразделений, ответственных за противодействие коррупции в Компании, но и – в отношении отдельных мероприятий – должностные лица всех функциональных подразделений Компании в соответствии с полномочиями, определенными Антикоррупционной политикой и иными процедурами.

Программа направлена на формирование инклюзивной корпоративной культуры Компании, основанной на доверии, согласуется со всеми положениями применимого законодательства, адаптирована к конкретным требованиям Компании и постоянно адаптируется к изменяющейся деловой среде с учетом накопленного Компанией опыта.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ

- Обеспечение исполнения требований законодательства и внедрение лучших практик
- Организация каналов связи и анализ обращений
- Проведение проверок
- Просветительская работа, постоянное информирование и ознакомление сотрудников
- Обучение и повышение квалификации работников, участвующих в противодействии коррупции, и профильных специалистов
- Раскрытие информации для заинтересованных сторон
- Организация работы по урегулированию конфликта интересов

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: <https://www.aeroflot.ru/feedback>



118

проверок
проведено в 2021 году

Большая часть проверок инициирована по уведомлениям бортпроводников. По их результатам коррупционных действий со стороны работников Компании не выявлено, информация о третьих лицах, пытавшихся склонить работников к неправомерным действиям, направлена в правоохранительные органы, с которыми осуществляется последующее взаимодействие

Одним из наиболее важных инструментов противодействия коррупции являются каналы обратной связи для клиентов, партнеров и сотрудников. Организованные каналы информирования позволяют обеспечить эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами, предотвратить или выявить случаи правонарушений, провести расследование и принять меры.

Департаментом обеспечения экономической безопасности ПАО «Аэрофлот» проведена 81 проверка по обращениям, поступившим по горячей линии по фактам, имеющим признаки мошенничества при электронных продажах.

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ И УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ И АНТИКОРРУПЦИОННЫЙ КОМПЛАЕНС

Компании Группы «Аэрофлот» принимают проактивные меры по выявлению и урегулированию конфликта интересов, поскольку к ПАО «Аэрофлот» применяются повышенные требования в соответствии с законодательством России как к компании, включенной в перечень организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством (в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июля 2013 года № 613).

В корпоративной документации ПАО «Аэрофлот» установлены обязанности принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов, ежегодно декларировать конфликт интересов, а также уведомлять Компанию о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов. Данные обязанности закреплены:

- > Антикоррупционной политикой Группы Аэрофлот;
- > Кодексом корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;
- > типовыми формами трудовых договоров;
- > требованиями Порядка уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов;
- > требованиями Положения об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот».

Функции антикоррупционного комплаенс-менеджера в ПАО «Аэрофлот» выполняет первый заместитель директора по предупреждению и противодействию коррупции департамента обеспечения экономической безопасности с функциональным подчинением и подотчетностью генеральному директору ПАО «Аэрофлот».

КОМИССИЯ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ И УРЕГУЛИРОВАНИЮ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ В ПАО «АЭРОФЛОТ»

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 входят:

- 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 реализации;
- выработка рекомендаций по формированию и изменению нормативных документов, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот».

Заседания комиссии проводятся на регулярной основе. В 2021 году проведено 14 заседаний в отношении 15 работников. Большинство из указанных заседаний комиссии проведены на основании уведомлений о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, поступивших от работников ПАО «Аэрофлот» в соответствии с требованиями соответствующего внутреннего приказа. По результатам рассмотрения комиссией выработаны рекомендации по урегулированию конфликта интересов и актуализации нормативных документов.

Ключевые элементы системы предотвращения конфликта интересов

Обязательное включение во все договоры, соглашения и контракты с контрагентами ПАО «Аэрофлот» раздела «Антикоррупционная оговорка»

 **Документ:** «Об утверждении типовых условий раздела «Антикоррупционная оговорка» для договоров, заключаемых ПАО «Аэрофлот»

Установлен запрет на заключение договоров с лицами, в отношении которых установлено наличие конфликта интересов

 **Документ:** Положение о закупке товаров, работ, услуг

Установлен запрет на использование работником своего служебного положения в свою пользу и (или) с выгодой для себя или связанных с таким работником третьих лиц, а также процедура уведомления о возникновении личной заинтересованности

 **Документ:** Антикоррупционная политика Группы Аэрофлот, Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»

Приняты меры по исключению конфликта интересов, связанного с получением бесплатных или по заниженной стоимости услуг государственными служащими, осуществляющими функции государственного управления в отношении ПАО «Аэрофлот»

 **Документ:** Антикоррупционная политика Группы Аэрофлот, Положение о правилах выдачи служебных и корпоративных авиабилетов на рейсы ПАО «Аэрофлот» и рейсы ПАО «Аэрофлот», выполняемые дочерними обществами (авиакомпаниями)

Ключевые элементы системы предотвращения конфликта интересов

Установлен запрет на получение работниками любых личных подношений, определены основные критерии представительских подарков, а также процедура оценки и сдачи

 **Документ:** Антикоррупционная политика Группы Аэрофлот, Порядок сообщения работниками ПАО «Аэрофлот» о получении подарка в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, сдачи и оценки подарка

Установлена обязанность работников, замещающих должности, включенные в Перечень должностей работников ПАО «Аэрофлот», которые связаны с коррупционными рисками, утвержденный приказом от 13 декабря 2019 года, регулярно раскрывать информацию о возможном конфликте интересов

 **Документ:** Положение об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот», Порядок уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов

В 2021 году утверждены новые редакции Порядка уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, Положения о Комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» и Положения об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» в части:

- > возложения на работников, замещающих должности, связанные с коррупционными рисками, обязанности регулярно раскрывать информацию о возможном конфликте интересов, а также ответственности уполномоченных должностных лиц Компании;
- > уточнения порядка взаимодействия и обмена информацией между структурными подразделениями, включая сроки ее предоставления, с учетом максимального перехода Компании на электронный документооборот и соблюдения режима конфиденциальности;
- > определения процедуры рассмотрения деклараций конфликта интересов отделом по предупреждению и противодействию коррупции;
- > приведения отдельных положений в соответствие с применимым законодательством, а также синхронизации отдельных положений с действующими локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот».

Указанные локальные нормативные акты в области урегулирования конфликта интересов размещены в открытом источнике на официальном сайте ПАО «Аэрофлот».

Кроме того, в 2021 году дочерними компаниями приняты меры по проведению оценки коррупционных рисков и формированию по ее итогам перечней должностей, связанных с высокими коррупционными рисками.

В рамках заочного семинара на тему «Риски, связанные с коррупционными правонарушениями» дочерним компаниям разъяснено, что наиболее серьезные последствия у организаций могут возникнуть в связи с подкупом представителей государственных структур любой страны, публичных международных организаций, а также связанных с ними лиц.

→ Положение об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот»

В положении приведены базовые принципы предотвращения и урегулирования конфликта интересов, порядок выявления, предотвращения и урегулирования конфликта интересов, утверждена уточненная форма декларации конфликта интересов работника. Работники ПАО «Аэрофлот», замещающие должности, связанные с коррупционными рисками, ежегодно подают декларации конфликта интересов. Все выявленные ситуации личной заинтересованности рассматриваются Комиссией по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот».

Количество обращений, выявленные случаи коррупции, работа Комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов, проверка деловых партнеров

2018 2019 2020 2021

Обращения, поступившие по каналу обратной связи				
Всего поступило обращений ¹	–	–	254	136
из них с признаками коррупции	–	–	8	6
Проверки и служебные расследования в рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции	2	25	86	118
Общее количество подтвержденных случаев коррупции	–	1 ²	–	–
Общее количество увольнений или наказаний работников за подтвержденные случаи коррупции	1 ²	–	–	–
Урегулирование конфликта интересов, работа Комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов				
Всего вопросов рассмотрено в составе комиссии	1	20	59 ³	19
В том числе:				
по уведомлениям работников о возникновении у них личной заинтересованности, которая может привести к конфликту интересов	–	8	45	7
по выявленным ситуациям личной заинтересованности в ходе проверки деклараций конфликта интересов	–	–	12	7
по актуализации проектов антикоррупционных процедур	–	2	1	4
по иным вопросам	1	10	1	1
Проверка деловых партнеров				
Количество негативных заключений по результатам проверки деловых партнеров	76	61	28	16

«Обращения о фактах коррупции» – на официальном сайте Компании: <https://www.aeroflot.ru/feedback>.

¹ Сервис функционирует с января 2020 года. В 2018 и 2019 годах проводились проверки по сообщениям, поступившим по другим каналам, информация о них указана в строке «Проверки и служебные расследования в рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции».

² Работник, совершивший коррупционное правонарушение, уволен в 2018 году, приговор суда в отношении него (подтверждение случая коррупции) вступил в законную силу в 2019 году.

³ Один вопрос касался актуализации локальных нормативных актов и не был связан с конкретным работником.

ОБУЧЕНИЕ И ПРОДВИЖЕНИЕ ПРИНЦИПОВ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ

В Компании разработан комплекс просветительских мер, направленных на популяризацию антикоррупционных стандартов, формирование у работников нетерпимости к коррупционному поведению, а также разъяснение работникам запретов, ограничений и требований, установленных антикоррупционным законодательством и локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот», включающих в себя:

- > проведение обязательных вводных инструктажей по вопросам предупреждения и противодействия коррупции для всех новых членов коллектива, а также специальных стажировок и повышения квалификации для определенных должностей;
- > проведение семинаров с заинтересованными работниками структурных подразделений;
- > направление информационных рассылок, включая письма-памятки в представительства ПАО «Аэрофлот» за границей, с разъяснением антикоррупционного законодательства стран присутствия;
- > размещение материалов на внутрикорпоративном сайте для самостоятельного изучения;
- > индивидуальное письменное и устное консультирование работников.

На постоянной основе обеспечивается незамедлительное ознакомление работников с антикоррупционными документами ПАО «Аэрофлот» при их введении в действие или актуализации. Работники ПАО «Аэрофлот» ежегодно знакомятся под подпись либо в электронной системе с нормативными документами, регламентирующими вопросы предупреждения и противодействия коррупции в 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.

С учетом полного покрытия сотрудников Компании необходимым тематическим информированием обучение по специальным расширенным антикоррупционным программам в 2021 году прошли:

- в Академии информационных систем в очной или дистанционной форме восемь работников департамента экономической безопасности ПАО «Аэрофлот»;
- «Информационная безопасность. Техническая защита конфиденциальной информации» – 504 академических часа;
- «Повышение квалификации специалистов, работающих в области обеспечения безопасности значимых объектов критической информационной инфраструктуры» – 112 академических часов;
- внутренние семинары по вопросам противодействия коррупции, корпоративной и информационной безопасности, защиты доходов электронных продаж.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Система управления рисками

Политикой Группы «Аэрофлот» в области управления рисками определяется построение комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, 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 Советом директоров. 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 дочерних компаний.

Управление рисками осуществляется на всех уровнях управления, а также по всем функциональным и проектным направлениям. Функции управления рисками распределены между Советом директоров, Комитетом по аудиту, Правлением и структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот». Совет директоров ПАО «Аэрофлот» рассматривает и утверждает реестр рисков, карту рисков, декларацию риск-аппетита Группы «Аэрофлот». Менеджмент осуществляет операционное управление, мониторинг и контроль функционирования КСУР. Координирующую роль выполняет департамент управления рисками. Структурные подразделения реализуют мероприятия по управлению рисками по направлению деятельности.

Цель КСУР – способствовать повышению эффективности управления рисками Группы «Аэрофлот» при достижении следующих целей

Стратегия	Операции	Отчетность	Комплаенс
Выполнение миссии	Рациональное использование ресурсов, достижение плановых показателей	Достоверная, полная и релевантная финансовая и нефинансовая информация	Соблюдение нормативных актов и договоров

Схема управления рисками



Участники, их функции, ответственность и взаимодействие в рамках корпоративной системы управления рисками

УРОВЕНЬ ОБЩЕГО СОБРАНИЯ АКЦИОНЕРОВ

Принятие решений, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров

УРОВЕНЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

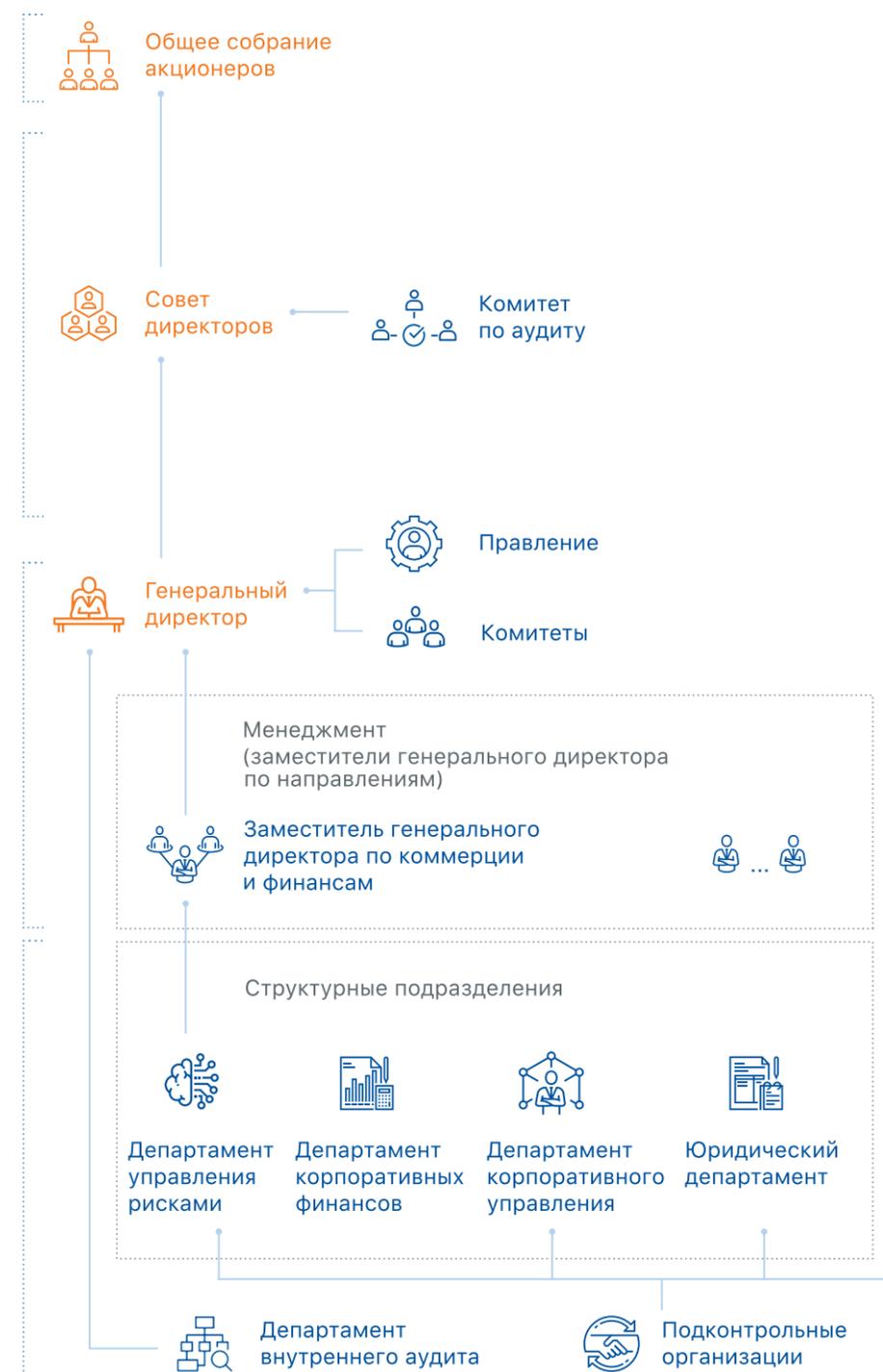
- > Определение основных параметров КСУР (цели, задачи, принципы функционирования, архитектура, уровень риск-аппетита и другие)
- > Управление рисками, отнесенными к компетенции Совета директоров
- > Принятие решений об обеспечении участников КСУР необходимыми ресурсами
- > Надзор за эффективностью управления рисками
- > Утверждение реестра и карты рисков

УРОВЕНЬ МЕНЕДЖМЕНТА

- > 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

УРОВЕНЬ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

- > Исполнение процедур по управлению рисками, мониторинг их эффективности и непрерывное улучшение
- > Принятие решений по управлению рисками, отнесенных к уровню исполнителей



Департамент управления рисками – оперативный контроль за надежностью КСУР



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 РСБУ, а также по МСФО.

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 достигаются повышение общего уровня корпоративной культуры риск-менеджмента и эффективность функционирования КСУР в целом.

В Группе действует практика регулярной отчетности исполнительных органов перед Комитетом по аудиту Совета директоров о функционировании КСУР:

- > ежемесячно исполнительные органы ПАО «Аэрофлот» отчитываются перед Комитетом по аудиту Совета директоров о финансовых риск-факторах и соблюдении риск-аппетита на рыночные риски;
- > ежеквартально Комитет по аудиту Совета директоров рассматривает информацию об управлении рисками в Группе «Аэрофлот»;
- > ежегодно информация о функционировании КСУР в Группе «Аэрофлот» рассматривается Комитетом по аудиту Совета директоров, Советом директоров.

РЕЕСТР И КАРТА РИСКОВ

Структурные подразделения совместно с департаментом управления рисками проводят комплексную работу по выявлению и оценке рисков, составляют реестр и карту рисков. Реестр рисков содержит данные обо всех выявленных рисках и используется в процессе управления рисками Группы. Карта рисков представляет графическое изображение профиля рисков Группы «Аэрофлот». Реестр и карта рисков пересматриваются с учетом вновь выявленных рисков и статистики о реализовавшихся событиях и ежегодно утверждаются Советом директоров.

РИСК-АППЕТИТ

Совет директоров ежегодно утверждает декларацию риск-аппетита, устанавливающую приемлемый уровень рисков для Группы «Аэрофлот» по ключевым категориям рисков: финансовым, операционным, бизнес-рискам и комплаенс-рискам. Правление и Комитет по аудиту Совета директоров Компании осуществляют регулярный контроль соблюдения риск-аппетита.

Риск-аппетит Группы «Аэрофлот» на 2021 год

Риск-аппетит Группы «Аэрофлот» на 2021 год установлен с учетом продолжающегося влияния пандемии COVID-19.

Группа обеспечивает:

- > соблюдение заданных уровней безопасности полетов, авиационной безопасности, пассажиропотока, рыночных и кредитных рисков.

Группа стремится:

- > поддерживать высокое качество предлагаемых услуг, в том числе переданных на аутсорсинг;
- > минимизировать негативное воздействие на окружающую среду в своей деятельности.

Группа не приемлет:

- > нарушений законодательства по защите информации, а также нарушения конфиденциальности, целостности и доступности информации;
- > действий и бездействия сотрудников, ставящих под сомнение репутацию Группы;
- > реализации риска возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств из-за отсутствия достаточного объема денежных средств;
- > любых проявлений коррупции;
- > несоответствия деятельности любым законодательным и внутренним нормативным документам;
- > смертельных и тяжелых несчастных случаев и стремится минимизировать профессиональные риски на местах.

Развитие 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 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.

В 2021 году процесс непрерывного совершенствования КСУР проходил под влиянием продолжающейся пандемии COVID-19. Уделялось повышенное внимание вопросам авиационной и транспортной безопасности, проводилась последовательная работа по минимизации рисков деструктивного поведения пассажиров и рисков, связанных с перевозкой опасных грузов, осуществлялись мероприятия по антикризисному управлению, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов.

В рамках развития КСУР в Группе «Аэрофлот» реализуются мероприятия



- > Актуализация реестра рисков Группы «Аэрофлот» с учетом анализа информации о реализовавшихся рисках



- > Внедрение в КСУР моделей денежной оценки операционных рисков



- > Актуализация и мониторинг риск-аппетита Группы «Аэрофлот»



- > Внутренний аудит компонентов КСУР



- > Обучение работников компаний Группы «Аэрофлот»

Основные риски и действия по управлению рисками

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Финансовые риски		
Рыночные риски  Подробнее о рыночных рисках, связанных с валютным, курсовым и процентным факторами, – в разделе «Финансовые риски»	Риски возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей Компании (финансовых, операционных, стратегических и других), 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

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
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; • в обществе 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; • привлекается финансирование с использованием рыночных инструментов (облигационных займов); • формируется существенный запас действующих кредитных линий
Риски доступности капитала	Риски убытков, связанные с отсутствием возможностей у Группы привлекать заемный капитал для осуществления финансово-хозяйственной деятельности на приемлемых условиях	Проводится мониторинг рыночной ситуации, организована конкурентная среда между кредитными учреждениями, проводятся мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности Группы, ведется работа с кредитными рейтинговыми агентствами
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 военных конфликтов	Риски убытков, связанных с военными конфликтами или угрозой их совершения	Совместно со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами реализуется комплекс мероприятий в целях обеспечения безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Риск эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий (ключевой риск, продолживший оказывать влияние на отрасль авиаперевозок в 2021 году)	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. Компания реализует масштабную программу оптимизации производственной деятельности и повышения производственной эффективности как ответ на вызовы пандемии. Среди решений – работа с тарифами и промоакциями, запуск новых направлений и восстановление исторической сети, а также контроль над расходами
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

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Экологические риски	Вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде или отдаленных неблагоприятных последствий этих изменений, вызванных антропогенным воздействием	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разработана и внедрена система расчета выбросов CO₂, осуществляются 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; • проводятся 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
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	Организованы 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

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
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 другими	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. Ведутся 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	Проводятся 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. 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
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

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
ИТ-риски	Риски убытков, связанных с применением компанией информационных технологий	Налажено взаимодействие с поставщиками и разработчиками ИТ-систем, проводятся резервирование каналов связи, резервное копирование данных, организованы 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	Проводятся 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	Ведутся 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, реализуется комплекс правовых, организационных и технических мер защиты информации
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		
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 осуществляются 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

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
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 просвещению работников по вопросам предупреждения и противодействия коррупции, созданы действенные каналы обратной связи. В 2014 году «Аэрофлот» присоединился к Антикоррупционной хартии российского бизнеса и активно участвует в рамках хартии в пропаганде противодействия коррупции. Утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», создана комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов

Степень влияния рисков определяется от крайне низкого до крайне высокого (всего пять уровней влияния) с учетом воздействия, которое они оказывают на здоровье людей, экологию, безопасность, соблюдение законодательства, экономическое состояние и репутацию Компании.

Ключевые риски и возможности, реализовавшиеся в 2021 году

В 2021 году пандемия COVID-19 продолжила оказывать негативное воздействие на отрасль авиаперевозок. Степень влияния пандемии на деятельность Компании, на ключевые производственные и финансовые показатели Группы «Аэрофлот», включая пассажиропоток, эффективность использования парка, выручку, рентабельность и ликвидность, оставалась высокой.

По мере восстановления спроса на энергоносители и авиационный керосин, дополненного волатильностью валют, произошел существенный рост стоимости авиационного керосина, который был частично компенсирован использованием демпферного механизма.

Ключевыми возможностями, реализованными Группой в отчетном периоде, были восстановление международных перевозок, рост внутреннего рынка и открытие ряда ранее закрытых рынков, в том числе Египта.

Страхование рисков деятельности

Группа «Аэрофлот» использует страхование в качестве эффективного инструмента управления рисками и исходит из принципа обеспечения возможно полного бесперебойного страхового покрытия по ключевым разновидностям рисков.

Выбор страховщиков осуществляется посредством закупочных процедур, при этом ключевым принципом «Аэрофлота» является получение страховой защиты у надежных поставщиков страховых услуг.

Высокая стоимость воздушных судов и ответственность перед пассажирами делают необходимым страхование производственных рисков. На страхование авиационных рисков, таких как риски гибели (полной или конструктивной), пропажи без вести, повреждения воздушного судна, его частей и агрегатов, рисков, связанных с ответственностью эксплуатанта воздушного судна, рисков причинения вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров, третьих лиц и военных рисков, приходится более половины расходов Группы на страхование.

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, страхование выезжающих за рубеж).

ПАО «Аэрофлот» осуществляет страхование ответственности директоров, должностных лиц и Компании. Лимит ответственности по договору составляет 50 млн долл. США.

ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ

Наиболее значимые финансовые риски для Группы «Аэрофлот» связаны с макроэкономическими 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 могут 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 2021 году. Прежде всего это связано с сильным негативным изменением цен на авиакеросин в связи с постепенным восстановлением спроса на углеводороды на фоне снятия крупными экономикками ряда коронавирусных ограничений и роста относительно 2020 года показателей экономической активности.

 Подробнее о макроэкономической ситуации – в разделе «Макроэкономический обзор».

Влияние динамики курса валют и прочих факторов на EBITDA Группы «Аэрофлот», млн руб.

ЕВITDA за 2020 год	26 989		
Объем	127 706		
Цена	174 684	47 659	189 551
Прочее		-681	Итого эффект на выручку
Курсовой эффект на выручку	12 131	14 867	
Курсовой эффект на расходы		-2 736	
Топливо ¹		-51 011	
Персонал ¹		-2 896	
Обслуживание ВС и пассажиров ¹		-28 957	
Услуги связи ¹	-97 268	-5 327	-100 004
ТОиР ¹		1 913	Итого эффект на расходы
Коммерческие и общехозяйственные расходы ¹		-209	
Прочие расходы ¹		-10 781	
ЕВITDA за 2021 год	116 536		

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 тарифа – евро;
- > затраты на авиатопливо и техническое обслуживание (основные валютные затраты), а также лизинговые платежи номинированы или привязаны к динамике доллара США. Важными валютными затратами Группы являются платежи в зарубежных аэропортах, уплачиваемые в валюте выставления тарифов, в том числе в евро.

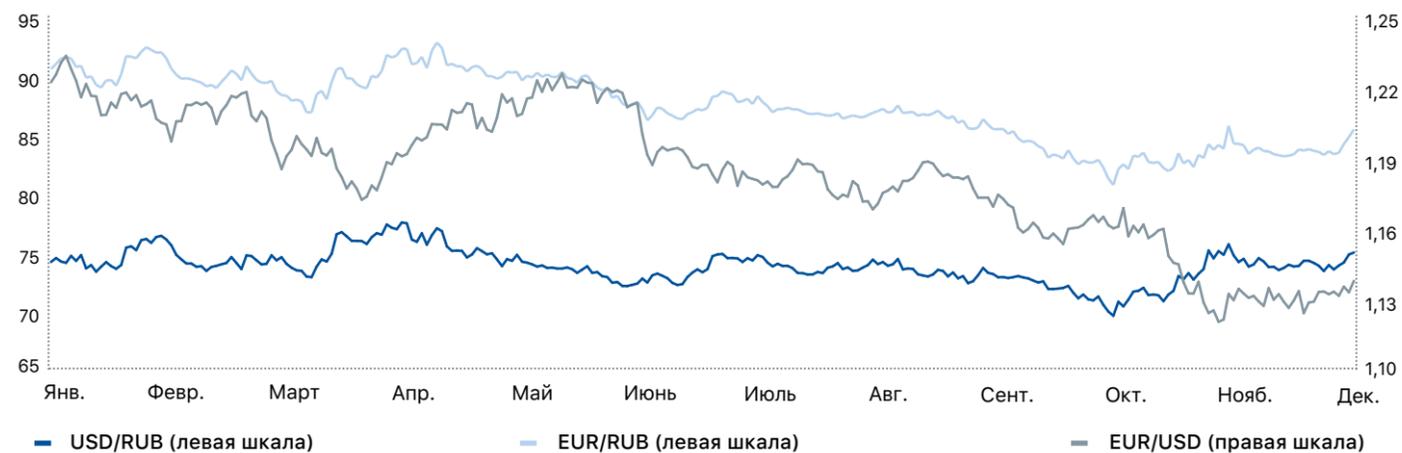
Основная задача управления валютным риском – снизить влияние валютных риск-факторов на Группу. Группа «Аэрофлот» проводит политику сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют.

В 2021 году средний курс рубля ослаб на 2,1 % по отношению к доллару США и на 5,7 % по отношению к евро по сравнению с предыдущим годом. Средний курс евро / доллар США вырос на 3,5 %. Эти факторы оказали некоторое давление на финансовый результат Группы: негативный эффект на расходы, номинированные в долларах США, компенсируется положительным эффектом по доходам ввиду постепенного расширения географии полетов международных воздушных линий по сравнению с 2020 годом в связи с открытием границ и снятием ряда коронавирусных ограничений.

Ценовой риск Группы «Аэрофлот» возникает по договорам закупки авиатоплива, так как контрактная формула ценообразования привязана в основном к мировым ценам Platts, которые, в свою очередь, зависят от цены на нефть.

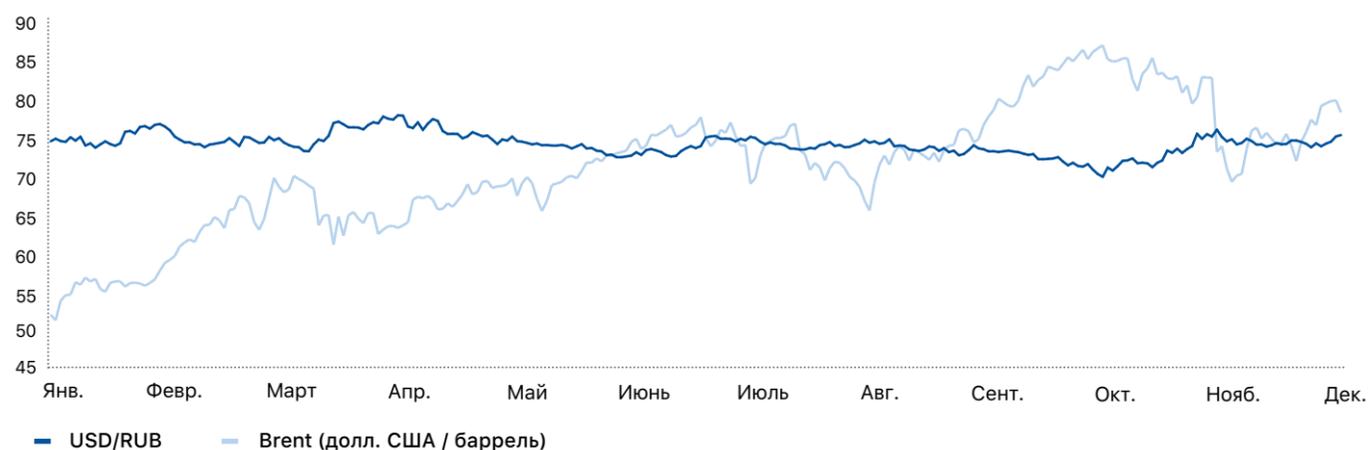
¹ Исключая курсовой эффект.

Динамика курса рубля к доллару США и евро и курса евро к доллару США, 2021 год



Источник: Bloomberg.

Динамика курса рубля к доллару США и стоимости нефти, 2021 год

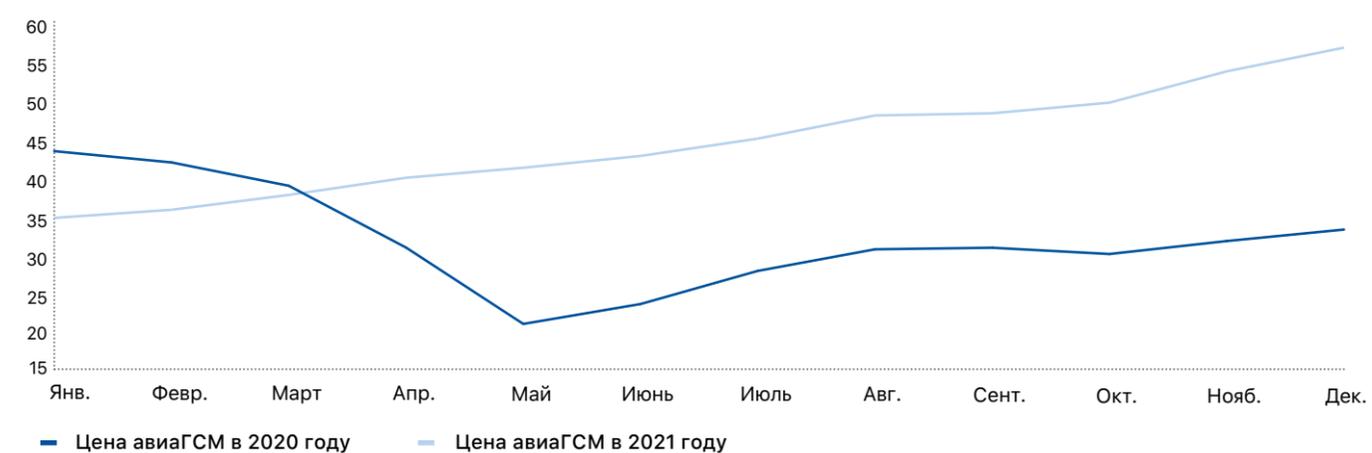


Источник: Bloomberg.

Курс рубля к доллару США и евро и курс евро к доллару США

	Средний курс			Курс на конец периода		
	2020	2021	Изменение, %	31.12.2020	31.12.2021	Изменение, %
USD/RUB	72,1	73,7	2,1	73,9	74,3	0,6
EUR/RUB	82,4	87,2	5,7	90,7	84,1	-7,3
EUR/USD	1,14	1,18	3,5	1,23	1,13	-8,1

Динамика стоимости керосина для ПАО «Аэрофлот» в 2021 и 2020 годах, тыс. руб. за тонну



Источник: Bloomberg.

В качестве операционного хеджирования используется диверсификация контрактного портфеля в части ценообразования:

- часть контрактов заправки в аэропорту Шереметьево и некоторых аэропортах Российской Федерации на 2022 год привязана также к региональным индексам на авиакеросин СПбМТСБ, которые обладают значительно меньшей волатильностью по сравнению с рыночными котировками Platts;
- часть заключенных договоров по заправкам в аэропорту Шереметьево предусматривает в ценообразовании шестимесячное усреднение индексов, что также позволяет снизить волатильность цен на закупку авиатоплива.

Ввиду ограниченных возможностей применения операционного (естественного) хеджирования Группа рассматривает инструменты хеджирования для управления ценовыми рисками, при этом фактическое решение о хеджировании принимается органами управления в зависимости от рыночной конъюнктуры, ожиданий и уровня цен, заложенных в бизнес-план, а также финансовых возможностей. В условиях существенного роста стоимости нефти и керосина сохранялась высокая неопределенность в отношении объема производственной программы, обусловленная продолжающимися ограничениями, связанными с распространением коронавирусной инфекции, в связи с чем хеджирование топлива не проводилось.

При этом с сентября 2021 года впервые заработал демпфер. Группа «Аэрофлот» стала получать выплаты в рамках демпфирующего механизма, что частично компенсировало

реализовавшийся ценовой риск. Действие данного механизма регулируется Налоговым кодексом Российской Федерации: в случае превышения стоимости экспортной альтернативы авиакеросина выше установленной отсечки (53 250 руб/тонна в 2021 году) авиакомпания получает компенсацию в размере 65 % разницы между стоимостью экспортной альтернативы и фиксированной демпферной отсечкой в расчете на объем заправок в аэропортах Российской Федерации.

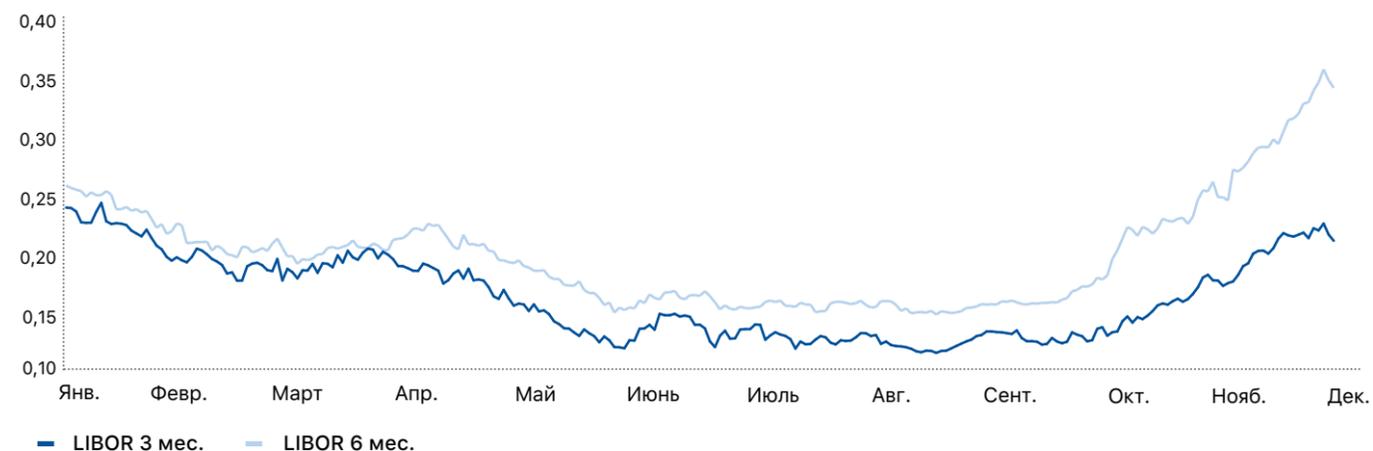
Ценовой риск на 2022 год по состоянию на 31 декабря 2021 года также не хеджировался ввиду работы демпфирующего механизма.

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 финансовых инструментов). Учитывая, что по итогам 2021 года портфель Компании с точки зрения фиксированных и плавающих ставок является сбалансированным, влияние процентных ставок имело ограниченную материальность для Группы.

Динамика ставок LIBOR, 2021 год



Источник: Bloomberg.

В 2021 году шестимесячные ставки LIBOR в среднем снизились с 0,69 до 0,20 %, а трехмесячные ставки LIBOR в среднем за год снизились с 0,65 до 0,16 % по сравнению с 2020 годом. Данный фактор способствовал снижению расходов на лизинговые платежи в 2021 году.

РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С ВЛИЯНИЕМ КЛИМАТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

Группа «Аэрофлот» разделяет озабоченность мирового сообщества в отношении изменения климата.

Подверженность влиянию климатических факторов рассматривается как в контексте перехода к низкоуглеродной экономике, так и непосредственно в связи с физическим воздействием изменения климата.

Факторы, относящиеся к переходу к низкоуглеродной экономике, связаны с моделью потребления и предпочтениями потребителей, развитием технологий, национальным и международным регулированием в отношении выбросов парниковых газов. Не менее значимо физическое воздействие от изменения климата. Авиакомпании подвержены возможному влиянию на бизнес неблагоприятных климатических факторов (экстремальные погодные аномалии в виде учащающихся штормовых явлений, экстремально низких / высоких температур воздуха, повышение температуры на планете, повышение уровня Мирового океана), которые могут приводить к задержкам и отменам рейсов,

изменению доступности инфраструктуры, а в долгосрочной перспективе к снижению пассажиропотока на направлениях маршрутной сети, влияя таким образом на экономический потенциал Компании.

В основе деятельности Компании в области противодействия изменениям климата лежат цели как Соглашения в рамках Рамочной конвенции ООН об изменении климата, регулирующего меры по снижению содержания углекислого газа в атмосфере с 2020 года (далее – Парижское соглашение), так и установленные на национальном уровне в рамках реализации Российской Федерацией Парижского соглашения.

Группа «Аэрофлот» стремится к снижению воздействия на окружающую среду во всех сферах своей деятельности, что органично вписывается в масштабную программу социальной ответственности, которая является одним из основополагающих принципов деятельности авиакомпании.

Политика в области противодействия климатическим изменениям направлена на улучшение инструментов обеспечения энергоэффективности конечного продукта авиакомпании. Ключевым направлением деятельности в данных областях является повышение топливной эффективности эксплуатации воздушных судов для снижения рисков сверхнормативного воздействия на окружающую среду и снижения общего объема выбросов парниковых газов.

ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2021 года составлял 2 444 535 448 руб. и состоял из 2 444 535 448 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Привилегированные акции Компанией не размещались.

Государственные регистрационные номера выпусков обыкновенных акций ПАО «Аэрофлот», использовавшиеся ранее, следующие: № 73-1 «п»-5142 от 22 июня 1995 года и № 1-02-00010-А от 1 февраля 1999 года. Распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг 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. В 2020 году под вышеуказанным регистрационным номером был размещен дополнительный выпуск акций Компании.

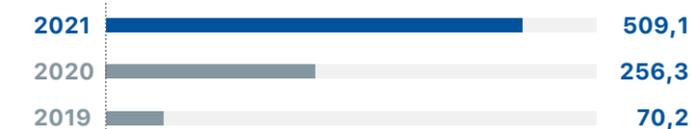
Дополнительно к уже размещенным акциям Компания вправе выпустить 616 080 851 обыкновенную именную акцию (объявленные акции).

Общее количество лиц, имевших право на участие во внеочередном Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот» 28 июня 2021 года, составило 509,8 тыс., среди которых 509,1 тыс. физических лиц, что подчеркивает существенный рост интереса ретейл-инвесторов к ценным бумагам Компании (количество физических лиц, имевших право на участие в Общем собрании акционеров в сентябре 2020 года – 256,3 тыс. акционеров).

Реестр владельцев акций ПАО «Аэрофлот» ведет АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.» (номер лицензии Банка России 045-13976-000001).

Подробнее о регистраторе – в приложении «Контактная информация».

Количество акционеров ПАО «Аэрофлот» – физических лиц, тыс. человек



Примечание. Данные за 2019, 2020 и 2021 годы для лиц, имеющих право участвовать в Общих собраниях акционеров 25 июня 2019 года, 11 сентября 2020 года и 28 июня 2021 года соответственно.

Структура акционерного капитала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2021 года, %



Примечание. Доля акций в свободном обращении (free-float) оценивается как акции, не принадлежащие государству, непосредственно Компании или дочерним компаниям Группы, а также менеджменту Компании. В соответствии с Методикой расчета коэффициента free-float, утвержденной ПАО Московская Биржа, коэффициент free-float на 30 декабря 2021 года составляет 41 %.

➔ Среди акционеров и инвесторов ПАО «Аэрофлот» более

500 тыс. физических лиц

Информация о крупнейших держателях акций ПАО «Аэрофлот»

Держатели	По состоянию на 31.12.2020		По состоянию на 31.12.2021		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:	2 387 917 880	97,68	2 388 932 594	97,73	0,05
Российская Федерация ¹	1 401 668 672	57,34	1 401 668 672	57,34	–
Номинальный держатель центральный депозитарий и иные лица ²	938 431 412	38,39	939 446 126	38,43	0,04
ООО «Аэрофлот – Финанс»	47 817 796	1,96	47 817 796	1,96	–
Физические лица ³	56 617 568	2,32	55 602 854	2,27	–0,05

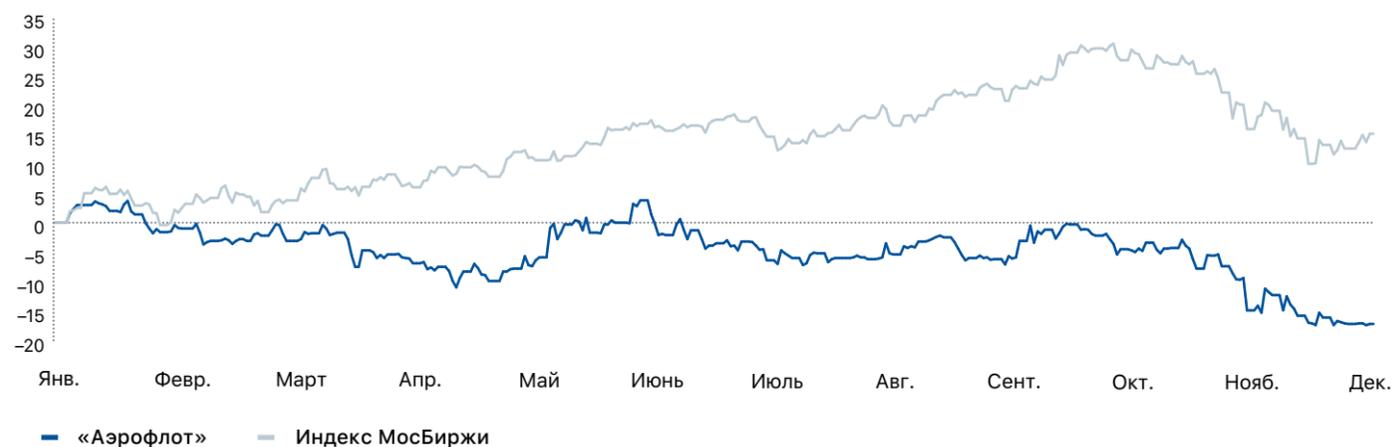
Акции

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 2021 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, Индекс «Ответственность и открытость» и Субиндекс акций.

Котировки ПАО «Аэрофлот» и индекс МосБиржи в 2021 году, %



Источник: Bloomberg.

¹ В лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом и Министерства финансов Российской Федерации.

² Включая доли юридических лиц, права на акции которых учитываются в реестре.

³ Физические лица, учитываемые напрямую в реестре. Частично с учетом менеджмента ПАО «Аэрофлот».

Котировки ПАО «Аэрофлот» и индексы авиакомпаний Bloomberg в 2021 году, %



Источник: Bloomberg.

Котировки ПАО «Аэрофлот» и объем торгов в 2021 году



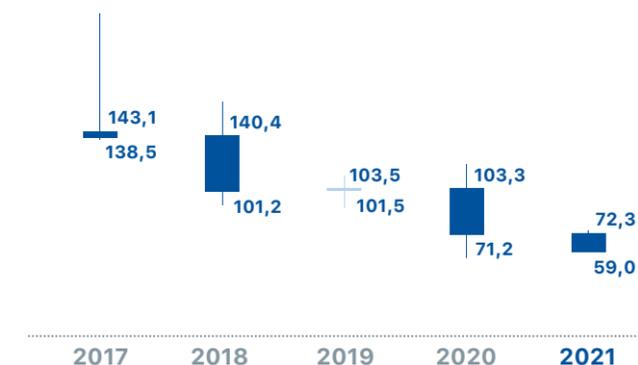
Источник: Bloomberg.

Среднедневной объем торгов акций ПАО «Аэрофлот» на Московской бирже



Источник: Bloomberg.

Максимальные и минимальные котировки акций ПАО «Аэрофлот», руб.



Источник: Bloomberg.

Значения цены акции ПАО «Аэрофлот»

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
Цена первого торгового дня, руб.	143,1	140,4	101,5	103,3	72,3
Максимум, руб.	225,0	163,7	112,3	120,3	73,9
Минимум, руб.	137,0	91,6	90,1	55,1	58,8
Цена последнего торгового дня, руб.	138,5	101,2	103,5	71,2	59,0
Капитализация ¹ , млрд руб.	153,8	112,4	114,9	174,0	144,1

Источник: Bloomberg, данные Московской биржи.

В 2021 году глобальные рынки акций демонстрировали восстановительный рост на фоне активных темпов вакцинации от COVID-19 и снятия ряда ограничений на перемещение. При этом появление новых штаммов коронавируса и ожидание роста инфляции оказывали давление на рынки. Стоимость энергоносителей увеличивалась на фоне ожиданий восстановления спроса на нефть и дополнительных ограничений по добыче в рамках ОПЕК+, что в том числе оказало поддержку российскому рынку акций. Индекс МосБиржи вырос на 15 % за 2021 год.

Сектор пассажирских перевозок в 2021 году оставался под давлением негативных факторов, в числе которых рост стоимости топлива, новые штаммы вируса, растущая

инфляция. Ключевые индексы авиакомпаний снижались, индекс мировых авиакомпаний Bloomberg сократился на 1,4 %, индекс европейских авиакомпаний Bloomberg упал на 14,6 %, MSCI World Airlines снизился на 4,5 %.

Помимо общеотраслевых факторов, сдерживающих рост акций перевозчиков, на бумаги «Аэрофлота» оказывали давление специфические для России факторы, включая среди прочих задержки в открытии международного авиасообщения. Цена акции ПАО «Аэрофлот» в 2021 году снизилась на 17,2 % в рублях.

Рекомендации аналитиков и целевые цены по акциям ПАО «Аэрофлот»

Дата	Доля рекомендаций, %	Консенсус-прогноз Bloomberg, руб.	Диапазон целевых цен, руб.	Количество аналитиков
31.12.2021		81,9	51,0–97,0	14
31.12.2020		76,5	51,0–100,0	12

● Покупать ● Держать
● Продавать ● Пересмотр

Рекомендации аналитиков по акциям ПАО «Аэрофлот» в 2021 году

Банк	Рекомендация	
	на начало 2021 года	на конец 2021 года
«Газпромбанк»	Покупать	Покупать
БКС	Покупать	Пересмотр
Morgan Stanley	Покупать	Покупать
VTB Capital	Покупать	Покупать
HSBC	Держать	Держать
SOVA Capital	Держать	Держать
Goldman Sachs	Держать	Покупать
Wood & Company	Держать	Держать
J.P. Morgan	Держать	Держать
Renaissance Capital	Продавать	Продавать
Sberbank CIB	Пересмотр	Пересмотр
«Атон»	Пересмотр	Пересмотр
Sinara	–	Держать
«Финам»	–	Покупать

Программа депозитарных расписок

По состоянию на 31 декабря 2021 года за пределами Российской Федерации акции ПАО «Аэрофлот» обращались в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР) на внебиржевом рынке Франкфуртской фондовой биржи. Одна ГДР соответствовала пяти обыкновенным акциям Компании. Функции банка-депозитария выполнял Deutsche Bank Trust Company Americas, функции банка-кастоди – ООО «Дойче Банк».

По состоянию на 31 декабря 2021 года в ГДР конвертировано 18 087 995 акций, что составляет 0,7 % от уставного капитала. По состоянию на 31 декабря 2021 года стоимость одной депозитарной расписки составила 3,68 евро, снизившись за 2021 год на 15,6 %. 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

¹ На конец периода, в 2017–2019 годах из расчета 1 110 616 299 выпущенных акций, в 2020–2021 годах из расчета 2 444 535 448 выпущенных акций.

Кредитные рейтинги

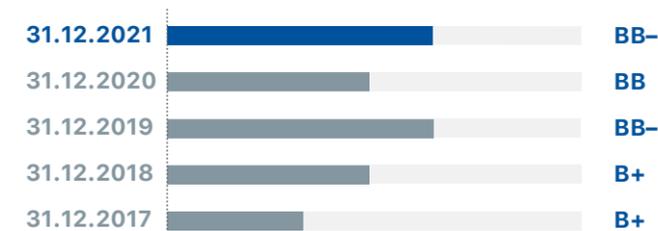
РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО «ЭКСПЕРТ РА»

В 2021 году рейтинговое агентство «Эксперт РА» впервые присвоило ПАО «Аэрофлот» национальный рейтинг кредитоспособности на уровне «ruAA–», прогноз «стабильный».

Аналитики рейтингового агентства подчеркнули беспрецедентное влияние пандемии на деятельность «Аэрофлота», а также опережающее восстановление операционных результатов Компании в 2021 году по сравнению с мировыми компаниями-аналогами. Рейтинговое агентство положительно оценило действия Компании по улучшению ситуации с ликвидностью. Присвоенный рейтинг также отражает системную значимость Компании, ее роль в обслуживании социально значимых направлений Дальнего Востока и эксплуатации российской техники.

МЕЖДУНАРОДНОЕ РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО FITCH RATINGS

Динамика кредитного рейтинга ПАО «Аэрофлот» от Fitch Ratings



Источник: Fitch Ratings, данные по состоянию на конец года.

В октябре 2021 года международное рейтинговое агентство Fitch Ratings повысило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» с уровня «BB–» до уровня «BB», улучшив прогноз с «негативного» до «стабильного».

Повышение рейтинга и улучшение прогноза по нему отражали позитивный взгляд агентства на опережающую динамику восстановления российского рынка авиаперевозок по сравнению с другими странами, обладающими крупными внутренними рынками, а также на улучшение финансовой гибкости Компании в результате успешных

усилий по общему контролю над издержками, переносу поставок воздушных судов и реструктуризации лизинговых платежей. Особое внимание агентство уделило важности «Аэрофлота» для экономики Российской Федерации и обеспечения транспортной связности регионов страны, что было подтверждено своевременностью мер государственной поддержки, принятых во время пандемии.

Облигации ПАО «Аэрофлот»

В июне 2021 года ПАО «Аэрофлот» успешно закрыло книгу заявок по локальным биржевым облигациям. По итогам размещения Компания привлекла 24,7 млрд руб. в целях повышения ликвидности.

Выпуск был встречен инвестиционным сообществом с большим интересом. Спрос на облигации, превысивший объем выпуска, позволил Компании существенно понизить диапазон по ставке купона и сформировать книгу заявок на комфортном уровне 8,35 % годовых (по нижней границе финального диапазона). Пятикратная переподписка также позволила одновременно со снижением ставки купона увеличить объем выпуска почти в два раза с изначально анонсированного (15 млрд руб.).

Всего в размещении приняли участие более 80 счетов, были поданы заявки со стороны всех групп институциональных инвесторов (банков, управляющих, инвестиционных и страховых компаний), а также инвесторов – физических лиц.

Купонный период выпуска биржевых облигаций с погашением в конце срока обращения составляет 91 день. Номинальная стоимость облигации – 1 тыс. руб. Срок обращения выпуска составляет пять лет.

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.

Информация о выплате дивидендов по акциям ПАО «Аэрофлот»

	2016	2017	2018	2019	2020
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	РСБУ	МСФО	МСФО	МСФО
Форма и иные условия выплаты объявленных дивидендов	В денежной форме	В денежной форме	В денежной форме	–	–

Основные принципы Дивидендной политики ПАО «Аэрофлот»:

- > базой для расчета дивидендных выплат является консолидированная чистая прибыль Группы «Аэрофлот» по МСФО;
- > решение о размере дивидендов принимается на основании специально разработанной системы коэффициентов-индикаторов, учитывающей результаты отчетного года, долговую нагрузку и среднесрочный финансовый план Группы «Аэрофлот»;
- > целевой уровень выплат закреплен в размере 25 % от чистой прибыли Группы «Аэрофлот» по МСФО.

Годовым Общим собранием акционеров 28 июля 2021 года в связи со значительным негативным влиянием на деятельность ПАО «Аэрофлот» кризисной ситуации, вызванной пандемией коронавируса, принято решение не выплачивать дивиденды по результатам 2020 финансового года.

Официальные каналы взаимодействия с акционерами

Для эффективного взаимодействия с акционерами, а также в целях обеспечения реализации корпоративных прав в Компании существует ряд каналов коммуникации с акционерами – физическими лицами:

- > горячая линия для акционеров ПАО «Аэрофлот» – телефоны для приема и обработки устных обращений: + 7 (495) 780-73-63; + 7 (495) 989-76-50; + 7 (495) 258-06-84;
- > почтовые адреса для приема письменных обращений: 119019, г. Москва, ул. Арбат, д. 1, департамент корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»; 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корпус 5Б, операционный зал Центрального офиса АО «НРК – Р.О.С.Т.» (регистратор);
- > электронная почта для направления электронных обращений: eminent@aeroflot.ru; info@rrost.ru;
- > факс: + 7 (495) 780-73-67;
- > личный кабинет акционера по адресу: <https://lk.rrost.ru/>.

ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ АКЦИОНЕРА

В 2017 году запущен информационный сервис дистанционного обслуживания акционеров, личный кабинет акционера – удобный и безопасный способ получить в режиме реального времени информацию и реализовать права по ценным бумагам, который позволяет:

- принять участие в Общем собрании акционеров – зарегистрироваться, проголосовать по вопросам повестки дня;
- получить информацию по лицевому счету в реестре о количестве принадлежащих акций, анкетных данных, реквизитах для выплаты доходов по ценным бумагам;

- контролировать получение дивидендов, своевременно обращаться с требованием о выплате неполученных дивидендов.

Для доступа к личному кабинету акционеру необходимо получить логин и пароль у регистратора АО «НРК – Р.О.С.Т.» или авторизоваться через портал государственных услуг Российской Федерации.

С информацией о порядке подключения к личному кабинету можно ознакомиться в АО «НРК – Р.О.С.Т.». По всем вопросам получения доступа к личному кабинету акционеры могут обратиться в контактный центр АО «НРК – Р.О.С.Т.» по телефонам: + 7 (495) 780-73-63; + 7 (495) 989-76-50 (электронная почта: info@rrost.ru).

Взаимодействие с институциональными инвесторами и инвесторами – физическими лицами

Компания поддерживает непрерывный диалог с широким кругом инвесторов с целью обеспечения полной информированности участников рынка ценных бумаг о своей деятельности.

Созданы и поддерживаются эффективные инструменты и механизмы для взаимодействия акционеров и инвесторов с Компанией.

ПРЕСС-РЕЛИЗЫ И СУЩЕСТВЕННЫЕ ФАКТЫ

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 (лента новостей: <http://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126>; официальный сайт ПАО «Аэрофлот»: <http://ir.aeroflot.ru>).

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, ПРЕЗЕНТАЦИИ, ЗВОНКИ

В 2021 году на ежемесячной основе публикуются релизы о результатах операционной деятельности.

Также в 2021 году Компания на ежеквартальной основе раскрывает финансовую отчетность по МСФО и РСБУ, проводит конференц-звонки с участием менеджмента и публикует презентации для инвесторов.

ВСТРЕЧИ С ИНВЕСТОРАМИ И АКЦИОНЕРАМИ

Компания поддерживает взаимодействие с инвестиционным сообществом на регулярной основе. Встречи (в том числе с участием менеджмента) позволяют институциональным инвесторам, розничным инвесторам, аналитикам и представителям рейтинговых агентств получать информацию о состоянии российского и глобального рынка авиаперевозок, производственной и финансовой деятельности и стратегическом векторе развития Группы «Аэрофлот».

IR-САЙТ

На систематической основе происходит обновление IR-сайта Компании, содержащего, помимо финансовой и операционной информации, разделы, посвященные устойчивому развитию и взаимодействию с розничными инвесторами.

СТАТИСТИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК

В 2021 году на ежеквартальной основе публикуется статистический справочник Databook для повышения удобства работы с операционной статистикой и консолидированными финансовыми показателями.

СИСТЕМА РАССЫЛОК

Поддерживается система рассылок существенной информации о деятельности Компании всем заинтересованным стейкхолдерам.

Взаимодействие ПАО «Аэрофлот» с инвестиционным сообществом в 2021 году

Конференц-звонки для инвесторов с участием менеджмента Компании	4 звонка по раскрытию финансовых результатов												
Регулярные встречи с инвесторами, акционерами и другими стейкхолдерами	203 встречи												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Год</th> <th>Количество встреч</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>203</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>250</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>208</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>237</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>257</td> </tr> </tbody> </table>	Год	Количество встреч	2021	203	2020	250	2019	208	2018	237	2017	257
Год	Количество встреч												
2021	203												
2020	250												
2019	208												
2018	237												
2017	257												
Участие в крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций и non-deal roadshow	9 мероприятий												
Проведение мероприятий для инвесторов и акционеров с участием менеджмента Компании	Проведены встречи менеджмента с аналитиками sell-side и групповые встречи менеджмента с инвесторами												
Проведение специализированных мероприятий в рамках привлечения финансирования	Проведение группового вебинара по размещению облигаций с 52 инвестиционными фондами												
Проведение мероприятий для инвесторов – физических лиц (розничные инвесторы)	3 вебинара для розничных инвесторов на русском языке												

Наиболее значимые мероприятия в области взаимодействия с инвестиционным сообществом в 2021 году



Награды

В 2021 году «Аэрофлот» получил ряд престижных отраслевых наград и занял лидирующие позиции среди российских и международных компаний на основе результатов независимого международного опроса инвесторов. Практика раскрытия информации, организация мероприятий для аналитиков и инвесторов и прочие аспекты IR-деятельности были высоко оценены представителями инвестиционного сообщества.

→ Покрытие **14**
инвестиционными банками

→ **203** IR-встречи

→ Высокие позиции в отраслевых профессиональных рейтингах

НАГРАДЫ ЗА IR В ЦЕЛОМ



Ведущие мировые рейтинги по IR среди компаний региона Emerging EMEA (развивающиеся страны Европы, Ближнего Востока, Африки)



Высокие позиции IR-программы Компании, менеджмента и IR-специалистов в рейтинге

НАГРАДЫ ЗА ГОДОВОЙ ОТЧЕТ



1-е место «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 до 200 млрд руб.» (основная номинация конкурса)



1-е место «Лучший годовой отчет транспортного сектора экономики»



Золотая медаль



Серебряная медаль в номинации Most Engaging Report



Топ-10 отчетов России



Топ-80 отчетов региона EMEA (страны Европы, Ближнего Востока, Африки)

Раскрытие информации, информационная политика и прозрачность

Компания ответственно подходит к своевременному и достоверному раскрытию информации. Для принятия акционерами, инвесторами и другими стейкхолдерами взвешенных инвестиционных решений в ПАО «Аэрофлот» принята Корпоративная информационная политика, осуществляется контроль за ее реализацией и соблюдением.

Корпоративная информационная политика Компании направлена на поддержку ее деятельности и стратегического развития со стороны целевых аудиторий ПАО «Аэрофлот». В рамках реализации политики Компания стремится обеспечивать своевременное и достоверное раскрытие существенной информации о своей деятельности для свободного и необременительного доступа к ней со стороны всех заинтересованных лиц.

При раскрытии информации Компания использует разнообразные каналы и способы ее раскрытия, при этом соблюдая требования и следуя рекомендациям по раскрытию информации со стороны федерального законодательства, Банка России, бирж, на которых обращаются ценные бумаги Компании, а также внутрикорпоративной документации.

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.

На официальном сайте ПАО «Аэрофлот» и сайте раскрытия информации¹ размещаются Устав и внутренние документы, годовые и ежеквартальные отчеты, годовая и квартальная бухгалтерская (финансовая) отчетность по российским стандартам и консолидированная финансовая отчетность по МСФО, данные об аффилированных лицах и иные сведения, которые могут оказать влияние на стоимость ценных бумаг Компании. Для пояснения результатов и удобства их использования публикуются пресс-релизы, статистический справочник аналитика и презентации.

¹ URL: <http://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126>.



ПРИЛОЖЕНИЯ

Консолидированная финансовая отчетность по МСФО	254
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях	350
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	352
Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации	400
Информация о программе отчуждения непрофильных активов	409
Операционная статистика	412
Словарь терминов и сокращений	416
Контактная информация	419

5 >

КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

В соответствии с международными стандартами финансовой отчетности за 2021 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 2021 г., а также финансовые результаты ее деятельности, движение денежных средств и изменения капитала за 2021 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 2021 год (представленная на страницах 254–349) была утверждена 1 марта 2022 года и от имени руководства ее подписали:

Аудиторское заключение независимого аудитора

Акционерам и Совету директоров публичного акционерного общества «Аэрофлот – российские авиалинии» (ПАО «Аэрофлот»):

МНЕНИЕ

По нашему мнению, консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение ПАО «Аэрофлот» (далее – «Компания») и его дочерних обществ (далее совместно именуемые «Группа») по состоянию на 31 декабря 2021 года, а также консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств Группы 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 прибылях и убытках за 2021 год;
- > консолидированный отчет о совокупном доходе за 2021 год;
- > консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2021 года;
- > консолидированный отчет о движении денежных средств за 2021 год;
- > консолидированный отчет об изменениях капитала за 2021 год;
- > 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). Наши обязанности согласно указанным стандартам далее описаны 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 Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включающим Международные стандарты независимости), выпущенным Советом 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.

ВАЖНЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА: СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

Мы обращаем внимание на Примечание 40 к консолидированной финансовой отчетности, в котором описаны события после отчетной даты, связанные с развитием ситуации вокруг Украины, и их влияние на деятельность Группы. Мы не выражаем модифицированного мнения в связи с этим вопросом.

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

Влияние пандемии COVID-19 на деятельность Группы

См. Примечания 1, 3, 19, 20, 27, 34 к консолидированной финансовой отчетности

Введенные с I квартала 2020 года ограничения на передвижение и меры по социальному дистанцированию, вызванные распространением коронавирусной инфекции COVID-19, оказали и продолжают оказывать значительное влияние на воздушные перевозки во всем мире.

В результате принятых правительствами большинства стран решений по временному прекращению международного авиасообщения наиболее сильно пострадали показатели деятельности Группы на международных линиях. Прекращение международных рейсов, в свою очередь, также повлияло на показатели деятельности внутренних линий вследствие выпадения внутреннего трансфертного пассажиропотока.

Несмотря на продолжающееся в 2021 году постепенное восстановление объемов внутренних перевозок и частичное восстановление международного сообщения, продолжительность и степень сокращения спроса из-за COVID-19 остаются неопределенными.

Мы уделили особое внимание данному вопросу в связи с тем, что указанные выше обстоятельства могут оказать существенное влияние на показатели консолидированной финансовой отчетности, в частности на правомерность применения руководством Группы допущения о непрерывности деятельности, оценку возмещаемой стоимости нефинансовых внеоборотных активов и оценку будущей высоковероятной выручки для учета хеджирования.

Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита

Для проверки оценки руководством влияния пандемии COVID-19 на деятельность Группы нами были выполнены следующие аудиторские процедуры:

- анализ достаточности ликвидности по оценке руководства для продолжения непрерывной деятельности Группы как минимум в течение двенадцати месяцев после отчетной даты, в том числе:
 - опросы руководства в отношении способности Группы продолжать непрерывную деятельность,
 - сопоставление результатов опросов руководства с результатами проверки договоров на предоставление кредитных линий,
 - анализ выполнения ограничительных условий по кредитным соглашениям и договорам аренды;
- анализ индикаторов обесценения нефинансовых внеоборотных активов Группы;
- проверка детального расчета возмещаемой стоимости нефинансовых внеоборотных активов ПАО «Аэрофлот» и АО «Авиакомпания «Россия» для целей тестирования на обесценение и детального расчета модели хеджирования денежных потоков по выручке обязательствами по аренде, в том числе:
 - проверка обоснованности ключевых допущений в отношении прогнозных данных по выручке (включая выручку, выраженную в долларах США и использованную в модели хеджирования денежных потоков) и расходам путем сверки с показателями бюджета,
 - сверка фактических данных в расчете возмещаемой стоимости нефинансовых внеоборотных активов и модели хеджирования с учетными регистрами,
 - проверка математической точности расчетов возмещаемой стоимости нефинансовых внеоборотных активов и выборочная проверка математической точности расчетов модели хеджирования,
 - проверка последовательности применения методологии учета хеджирования денежных потоков по выручке обязательствами по аренде,
 - анализ расчета достаточности прогнозной будущей выручки и определения эффективной части хеджирования, подготовленного Группой;
- оценка событий после отчетной даты на предмет наличия обстоятельств, которые могли бы в значительной степени негативно повлиять на финансовое положение и результаты деятельности Группы.

Мы также проанализировали достаточность и корректность раскрытия информации в отношении COVID-19 в консолидированной финансовой отчетности Группы.

ПРОЧИЕ СВЕДЕНИЯ – СУЩЕСТВЕННОСТЬ И ОБЪЕМ АУДИТА ГРУППЫ**КРАТКИЙ ОБЗОР**

Существенность	Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом: 4 900 млн российских рублей (млн руб.), что составляет 1 % от суммы выручки Группы за отчетный год.
Объем аудита Группы	<ul style="list-style-type: none"> • Мы провели работу по аудиту на трех компаниях Группы: ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия» и ООО «Авиакомпания «Победа». • В отношении прочих компаний Группы были проведены аналитические процедуры. • Объем аудита покрывает 99,6 % выручки Группы.

СУЩЕСТВЕННОСТЬ

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.

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	4 900 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.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА АУДИТА ГРУППЫ

Объем аудита определен нами таким образом, чтобы мы могли выполнить работы в достаточной степени для выражения нашего мнения о консолидированной финансовой отчетности в целом, принимая во внимание структуру Группы, используемые Группой учетные процессы и средства контроля, а также специфику отрасли, в которой Группа осуществляет свою деятельность.

Мы определили следующие существенные компоненты, в отношении которых мы провели аудиторские процедуры:

- > ПАО «Аэрофлот»;
- > АО «Авиакомпания «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 2021 год и Отчет эмитента за 12 месяцев 2021 года (но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о данной отчетности), которые, как ожидается, будут нам предоставлены после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывод, выражающий уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией, когда она будет нам предоставлена, и рассмотрении вопроса, 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 2021 год и Отчетом эмитента за 12 месяцев 2021 года мы придем к выводу, 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 действиях, предпринятых для устранения угроз, или принятых 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 либо когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превьсят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора (руководитель аудита) – **А. Я. Фегацин**.

А. Я. Фегацин

1 марта 2022 года
Москва, Российская Федерация

А. Я. Фегацин, лицо, уполномоченное генеральным директором на подписание от имени Акционерного общества «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций (ОРНЗ) – 12006020338), руководитель аудита (ОРНЗ – 21906101957)

Консолидированный отчет о прибылях и убытках за 2021 год (в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2021 год	2020 год
Выручка от перевозок	5	457 219	270 476
Прочая выручка	6	34 514	31 706
Выручка		491 733	302 182
Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	7	(326 216)	(222 070)
Расходы на оплату труда	8	(68 439)	(65 445)
Амортизация	19, 20, 23	(120 506)	(118 633)
Прочие операционные доходы/(расходы), нетто	9	18 413	11 813
Операционные расходы		(496 748)	(394 335)
Убыток от операционной деятельности		(5 015)	(92 153)
Убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто		(265)	(557)
Финансовые доходы	10	12 331	4 938
Финансовые расходы	10	(41 407)	(47 252)
Реализация результата хеджирования	27	(8 291)	(13 254)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний		153	(143)
Результат от выбытия дочерних компаний	22	–	(5 066)
Убыток до налогообложения		(42 494)	(153 487)
Налог на прибыль	11	8 034	30 279
Убыток за год		(34 460)	(123 208)
Приходящийся на:			
Акционеров Компании		(34 106)	(117 613)
Держателей неконтролирующих долей участия		(354)	(5 595)
Убыток за год		(34 460)	(123 208)
Убыток на акцию – базовый и разводненный (руб. на акцию)		(14,2)	(87,4)
Средневзвешенное количество акций в обращении (млн шт.)	31	2 396,7	1 345,1

Утверждено 1 марта 2022 года и подписано от имени руководства

Показатели консолидированного отчета о прибылях и убытках следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 270–349, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о совокупном доходе за 2021 год (в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2021 год	2020 год
Убыток за год		(34 460)	(123 208)
Прочий совокупный доход/(убыток)			
Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в прибыль или убыток:			
Эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами	27	4 226	(85 632)
Отложенный налог в отношении результата по инструментам хеджирования потоков денежных средств	11	(845)	17 126
Прочий совокупный доход/(убыток)		3 381	(68 506)
Итого совокупный убыток за год		(31 079)	(191 714)
Совокупный убыток, приходящийся на:			
Акционеров Компании		(30 725)	(186 119)
Держателей неконтролирующих долей участия		(354)	(5 595)
Итого совокупный убыток за год		(31 079)	(191 714)

Показатели консолидированного отчета о совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 270–349, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

**Консолидированный отчет о финансовом положении
по состоянию на 31 декабря 2021 года**

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Активы			
Оборотные активы			
Денежные средства и их эквиваленты	12	74 180	88 944
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	19 573	4 831
Дебиторская задолженность и предоплаты	14	73 213	67 051
Предоплата по текущему налогу на прибыль		153	469
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	3 103	2 739
Расходные запчасты и запасы	16	17 911	16 889
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды		2 211	4 159
Итого оборотные активы		190 344	185 082
Внеоборотные активы			
Активы в форме права пользования	20	725 421	635 406
Основные средства	19	19 893	19 825
Предоплата за воздушные суда	15	12 743	27 275
Отложенные налоговые активы	11	85 531	75 430
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	5 360	5 464
Нематериальные активы	23	3 221	2 414
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды		25 467	18 606
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	1 934	1 867
Инвестиции в ассоциированные компании		538	419
Прочие внеоборотные активы	18	38 998	44 416
Итого внеоборотные активы		919 106	831 122
Итого активы		1 109 450	1 016 204
Обязательства и капитал			
Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	21, 25	63 211	52 186
Незаработанная транспортная выручка	25	54 837	44 622

	Прим.	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	25	2 043	1 929
Резервы под обязательства	26	27 252	20 859
Обязательства по аренде	27	107 604	126 761
Краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	28	17 500	34 924
Обязательства по текущему налогу на прибыль		141	4
Итого краткосрочные обязательства		272 588	281 285
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	28	114 768	53 711
Обязательства по аренде	27	557 679	535 746
Резервы под обязательства	26	287 355	232 868
Отложенные налоговые обязательства	11	85	77
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	25	7 861	7 197
Прочие долгосрочные обязательства	29	15 552	20 666
Итого долгосрочные обязательства		983 300	850 265
Итого обязательства		1 255 888	1 131 550
Капитал			
Уставный капитал	31	2 693	2 693
Добавочный капитал	31	78 701	78 701
Резерв выкупленных собственных акций		(7 040)	(7 040)
Накопленная прибыль от продажи собственных акций		7 864	7 864
Резерв по инструментам хеджирования	27	(44 949)	(48 330)
Накопленный убыток		(175 770)	(141 664)
Капитал, приходящийся на акционеров Компании		(138 501)	(107 776)
Держатели неконтролирующих долей участия		(7 937)	(7 570)
Итого капитал		(146 438)	(115 346)
Итого обязательства и капитал		1 109 450	1 016 204

Показатели консолидированного отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 270–349, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2021 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2021 год	2020 год
Потоки денежных средств от операционной деятельности:			
Убыток до налогообложения		(42 494)	(153 487)
С корректировкой на:			
Амортизацию	19, 20, 23	120 506	118 633
Изменение резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение предоплат	9	123	665
Изменение резерва под снижение стоимости некондиционных расходных запчастей и запасов		35	(7)
Изменение резерва под обесценение основных средств и активов в форме права пользования	19, 20	(3)	41
Убыток от выбытия основных средств и нематериальных активов		431	280
Убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций		265	557
Реализация результата хеджирования	27	8 291	13 254
Изменение резервов под обязательства	9, 26	(4 042)	(6 211)
Процентные расходы	10	41 319	44 744
Процентные доходы	10	(7 026)	(4 377)
(Прибыль)/убыток от курсовых разниц	10	(5 124)	2 022
Дивидендный доход		(47)	(21)
Прочие финансовые расходы/(доходы), нетто		(93)	(75)
Переоценка/модификация по договорам аренды	9	(609)	(84)
Результат от выбытия дочерних компаний	22	–	5 066
Убыток от списания гудвилла	24, 9	–	6 502
Прочие операционные доходы, нетто		(5 378)	(668)
Итого потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале		106 154	26 834
(Увеличение)/уменьшение дебиторской задолженности и предоплат		(17 492)	26 234
Увеличение расходных запчастей и запасов		(829)	(2 314)
Увеличение/(уменьшение) кредиторской задолженности и начисленных обязательств		9 461	(29 444)
Итого потоки денежных средств от операционной деятельности после изменений в оборотном капитале		97 294	21 310
Изменение денежных средств, ограниченных в использовании	12	3	1
Налог на прибыль уплаченный		(2 766)	(824)
Налог на прибыль возмещенный		315	2 529
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности		94 846	23 016

Показатели консолидированного отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 270–349, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

	Прим.	2021 год	2020 год
Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности:			
Возврат депозитов		22 805	28 216
Размещение депозитов		(37 202)	(21 783)
Поступления от продажи основных средств		68	33
Проценты полученные		3 652	1 853
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты	19, 20, 23	(17 319)	(15 344)
Дивиденды полученные		25	38
Предоплаты за воздушные суда		(6 292)	(8 726)
Возврат предоплат за воздушные суда		33 552	2 750
Платежи за финансовые активы по договорам аренды воздушных судов		(4 010)	(4 338)
Погашение финансовых активов по договорам аренды воздушных судов		5 789	5 431
Выплата страховых депозитов по аренде	13	(161)	–
Поступления от выбытия дочерних организаций, за вычетом выбывших в их составе денежных средств	22	–	(2 045)
Чистая сумма денежных средств от / (использованных в) инвестиционной деятельности		907	(13 915)
Потоки денежных средств от финансовой деятельности:			
Привлечение кредитов и займов	28, 35	81 160	119 928
Погашение кредитов и займов	28, 35	(34 500)	(46 889)
Поступления от эмиссии обыкновенных акций	31	–	80 035
Выплаты основной суммы долга по аренде	27	(110 180)	(48 160)
Проценты уплаченные, за исключением процентов по договорам аренды		(6 894)	(3 836)
Проценты, уплаченные по договорам аренды		(40 319)	(33 693)
Выплаченные дивиденды	35	(14)	(518)
Чистая сумма денежных средств, (использованных в) / от финансовой деятельности		(110 747)	66 867
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		230	93
Нетто-(уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов		(14 764)	76 061
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода		88 944	12 883
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода		74 180	88 944
Неденежные операции в рамках инвестиционной и финансовой деятельности:			
Активы в форме права пользования, полученные по аренде		111 840	29 642

Консолидированный отчет об изменениях капитала за 2021 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

Капитал, приходящийся на акционеров Компании

	Прим.	Уставный капитал	Добавочный капитал	Накопленная прибыль от продажи и резервы, связанные с выкупом собственных акций	Резерв по инструментам хеджирования	Накопленный убыток	Итого	Держатели неконтролирующих долей участия	Итого капитал
На 1 января 2020 года		1 359	-	824	20 176	(24 051)	(1 692)	3 642	1 950
Убыток за период		-	-	-	-	(117 613)	(117 613)	(5 595)	(123 208)
Убыток от хеджирования за вычетом отложенного налога	27	-	-	-	(68 506)	-	(68 506)	-	(68 506)
Итого прочий совокупный убыток							(68 506)	-	(68 506)
Итого совокупный убыток							(186 119)	(5 595)	(191 714)
Выпуск акций	31	1 334	78 701	-	-	-	80 035	-	80 035
Выбытие дочерней компании	22	-	-	-	-	-	-	(5 605)	(5 605)
Дивиденды объявленные		-	-	-	-	-	-	(12)	(12)
На 31 декабря 2020 года		2 693	78 701	824	(48 330)	(141 664)	(107 776)	(7 570)	(115 346)
На 1 января 2021 года		2 693	78 701	824	(48 330)	(141 664)	(107 776)	(7 570)	(115 346)
Убыток за период		-	-	-	-	(34 106)	(34 106)	(354)	(34 460)
Прибыль от хеджирования за вычетом отложенного налога	27	-	-	-	3 381	-	3 381	-	3 381
Итого прочий совокупный доход							3 381	-	3 381
Итого совокупный убыток							(30 725)	(354)	(31 079)
Дивиденды объявленные		-	-	-	-	-	-	(13)	(13)
На 31 декабря 2021 года		2 693	78 701	824	(44 949)	(175 770)	(138 501)	(7 937)	(146 438)

Показатели консолидированного отчета об изменениях капитала следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 270–349, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности

1. ОПИСАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Компания «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее – «Компания», «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 года № 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. Основным аэропортом базирования является аэропорт 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 II и III кварталы года.

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года 57,34 % акций Компании принадлежало Российской Федерации в лице Министерства финансов Российской Федерации и Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Головной офис Компании расположен по адресу: 119019, Российская Федерация, г. Москва, ул. Арбат, дом 1.

Основными дочерними предприятиями Компании являются:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
АО «Авиакомпания «Россия» (далее – «АК Россия») (Примечание 30)	Санкт-Петербург, РФ	Воздушные перевозки	75 % минус одна акция	75 % минус одна акция
ООО «Авиакомпания «Победа» (далее – «АК Победа»)	Москва, РФ	Воздушные перевозки	100,00 %	100,00 %
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 %

Основным ассоциированным предприятием Группы является:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
АО «ШЕРЕМЕТЬЕВО БЕЗОПАСНОСТЬ»	Московская область, РФ	Авиационная безопасность	45,00 %	45,00 %

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19

Введенные с конца I квартала 2020 года ограничения на передвижение и меры по социальному дистанцированию, вызванные распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19, оказали и продолжают оказывать значительное влияние на воздушные перевозки во всем мире.

В результате принятых правительствами большинства стран решений по временному прекращению международного авиасообщения наиболее сильно пострадали показатели деятельности Группы на международных линиях. Прекращение международных рейсов, в свою очередь, также повлияло на показатели деятельности внутренних линий вследствие выпадения внутреннего трансфертного пассажиропотока.

Группа «Аэрофлот» продолжает проводить оптимизацию доступных емкостей, сопоставляя их со спросом и запланированным расписанием полетов. Несмотря на постепенное восстановление объема перевозок, на операционные результаты Группы продолжает оказывать влияние динамика спроса и значительные ограничения на полеты, связанные с распространением коронавирусной инфекции в мире:

- > за 12 месяцев 2021 года Группа перевезла 45,8 млн пассажиров, что на 56 % выше результата аналогичного периода 2020 года¹;
- > процент занятости пассажирских кресел по Группе увеличился на 6,2 п. п.¹ по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 80,3 %;
- > пассажирооборот Группы увеличился на 49,6 %¹ по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

В соответствии с принятыми с начала пандемии решениями руководства Группа продолжает проводить политику сокращения затрат и осуществляет прочие необходимые меры. На текущий момент Группа уже согласовала с рядом контрагентов отсрочку и/или реструктуризацию платежей, а также перенос сроков поставки ряда воздушных судов (далее – «ВС»). Кроме того, руководством Группы ведутся постоянные переговоры с Правительством Российской Федерации о возможных дополнительных мерах поддержки Группы и авиационной отрасли в целом.

Во II квартале 2021 года в целях повышения ликвидности Группа привлекла 24,65 млрд руб. путем выпуска биржевых облигаций.

В IV квартале 2021 года Правительством Российской Федерации было одобрено предоставление государственной гарантии на сумму 23 млрд руб. Также в IV квартале 2021 года Группа подписала долгосрочное кредитное соглашение на сумму 46 млрд руб. с обеспечением в виде указанной государственной гарантии в размере не более 50 % от суммы лимита (то есть до 23 млрд руб.).

В IV квартале 2021 года продолжилось восстановление объемов внутренних перевозок и частичное восстановление международного авиасообщения. Запуск в I квартале 2021 года масштабной программы вакцинации населения на территории Российской Федерации, а также продолжающаяся вакцинация по всему миру заложили необходимую основу для дальнейшего снятия эпидемиологической напряженности. Однако продолжительность и степень сокращения спроса из-за COVID-19 остаются неопределенной. Несмотря на все принимаемые меры, финансовые результаты Группы в будущих периодах будут по-прежнему зависеть от темпов восстановления спроса на авиаперевозки в России и в мире.

¹ Для сравнения используются операционные показатели 2020 года без учета операционных показателей авиакомпании «Аврора», которая была исключена из состава Группы в декабре 2020 г.

На настоящем этапе руководство не может надежно оценить будущие темпы восстановления, в связи с чем рассматривает различные сценарии развития для быстрой адаптации к изменяющимся потребностям и считает, что принятые меры позволят Группе выполнять свои финансовые обязательства. В этих обстоятельствах данная консолидированная финансовая отчетность была подготовлена исходя из допущения о непрерывности деятельности. При этом, учитывая непредсказуемость продолжительности и масштабов пандемии COVID-19 в мире, ее фактическое влияние

на будущую рентабельность, финансовое положение и потоки денежных средств Группы может отличаться от текущих оценок и допущений руководства.

ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

В таблице ниже приведена информация о парке ВС Группы по состоянию на 31 декабря 2021 года (количество ВС):

Тип ВС	«Аэрофлот»	Авиакомпания «Россия»	Авиакомпания «Победа»	Итого по группе
SSJ 100	10	66	–	76
Airbus A319	–	20	–	20
Airbus A320	64	8	–	72
Airbus A321	36	–	–	36
Airbus A330	12	–	–	12
Airbus A350	6	–	–	6
Boeing B737	37	12	44	93
Boeing B747	–	9	–	9
Boeing B777	22	10	–	32
Итого парк ВС	187	125	44	356

На 31 декабря 2021 года парк ВС Группы полностью состоял из арендованных самолетов.

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 года № 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.

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. Оценка влияния событий после отчетной даты на допущение о непрерывности деятельности приведена в Примечании 40.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ВАЛЮТА И ВАЛЮТА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ

Функциональной валютой Компании и ее основных дочерних предприятий является российский рубль (далее – «руб.» или «рубль»), валютой представления консолидированной финансовой отчетности Группы также является рубль.

КОНСОЛИДАЦИЯ

Дочерние предприятия представляют собой такие объекты инвестиций, включая структурированные предприятия, которые Группа контролирует, так как Группа:

- (i) обладает полномочиями, которые предоставляют ей возможность управлять значимой деятельностью, которая оказывает значительное влияние на доход объекта инвестиций,
- (ii) подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, и
- (iii) имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину дохода инвестора.

При оценке наличия у Группы полномочий в отношении другого предприятия учитывается наличие и влияние реальных прав, включая реальные потенциальные права голоса. Право является реальным, если держатель имеет практическую возможность реализовать это право при принятии решения относительно управления значимой деятельностью объекта инвестиций. Группа может обладать полномочиями в отношении объекта инвестиций, даже если она не имеет большинства прав голоса в объекте инвестиций. В подобных случаях для определения наличия реальных полномочий в отношении объекта инвестиций Группа оценивает размер пакета своих прав голоса по отношению к размеру и степени рассредоточения пакетов других держателей прав голоса.

Права защиты других инвесторов, такие как связанные с внесением коренных изменений в деятельность объекта инвестиций или применяющиеся в исключительных обстоятельствах, не препятствуют возможности Группы контролировать объект инвестиций.

Дочерние предприятия включаются в консолидированную финансовую отчетность начиная с даты передачи Группе контроля над их операциями (даты приобретения) и исключаются из консолидированной финансовой отчетности начиная с даты утери контроля.

Дочерние предприятия включаются в консолидированную финансовую отчетность по методу приобретения. Приобретенные идентифицируемые активы, а также обязательства и условные обязательства, полученные при объединении бизнеса, отражаются по справедливой стоимости на дату приобретения независимо от размера неконтролирующей доли участия.

Гудвилл 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 гудвилл») признается в составе прибыли или убытка после того как руководство повторно оценит, полностью ли идентифицированы все приобретенные активы, а также принятые обязательства и условные обязательства, и проанализирует правильность их оценки.

Возмещение, переданное за приобретенное предприятие, оценивается по справедливой стоимости переданных активов, выпущенных долевым инструментам и возникших или принятых обязательств, включая справедливую стоимость активов и обязательств, возникших в результате соглашений об условном возмещении, но не включая затраты, связанные с приобретением, такие как оплата консультационных услуг, юридических услуг, услуг по проведению оценки и аналогичных профессиональных услуг. Затраты по сделке, понесенные при выпуске долевого инструмента, вычитаются из суммы капитала; затраты по сделке, понесенные в связи с выпуском долговых ценных бумаг в рамках объединения бизнеса, вычитаются из их балансовой стоимости, а все остальные затраты по сделке, связанные с приобретением, относятся на расходы.

Группа оценивает неконтролирующую долю участия, представляющую собой непосредственную долю участия и дающую держателю право на пропорциональную долю чистых активов в случае ликвидации, индивидуально по каждой операции:

- (а) по справедливой стоимости, либо
- (б) пропорционально неконтролирующей доле участия в чистых активах приобретенного предприятия.

Операции между дочерними предприятиями Группы, остатки по соответствующим счетам и нереализованные прибыли по операциям между дочерними предприятиями Группы взаимоисключаются. Нереализованные убытки также взаимоисключаются, кроме случаев, когда убытки не могут быть возмещены. Компания и ее дочерние предприятия применяют единые принципы учетной политики в соответствии с политикой Группы.

Неконтролирующая доля участия – это часть чистых результатов деятельности и капитала дочернего предприятия, приходящаяся на долю участия в капитале, которой Компания не владеет прямо или косвенно. Неконтролирующая доля участия представляет отдельный компонент капитала Группы.

УЧЕТ СДЕЛОК ПО ПРИОБРЕТЕНИЮ НЕКОНТРОЛИРУЮЩИХ ДОЛЕЙ УЧАСТИЯ

Группа применяет модель экономической единицы для учета операций с владельцами неконтролирующей доли участия. Если имеется какая-либо разница между переданным возмещением и балансовой стоимостью

приобретенной неконтролирующей доли участия, она отражается как операция с капиталом непосредственно в капитале. Группа признает разницу между вознаграждением, полученным за продажу неконтролирующей доли участия, и ее балансовой стоимостью как сделку с капиталом в консолидированном отчете об изменениях капитала.

ИНВЕСТИЦИИ В АССОЦИИРОВАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ассоциированные предприятия – это предприятия, на которые Группа оказывает значительное влияние (прямо или косвенно), но не контролирует их; как правило, доля прав голоса в этих предприятиях составляет от 20 до 50 %. Инвестиции в ассоциированные предприятия учитываются по методу долевого участия и первоначально отражаются по стоимости приобретения. Балансовая стоимость ассоциированных предприятий включает идентифицированный в момент приобретения гудвилл за вычетом накопленных убытков от обесценения в случае наличия таковых. Дивиденды, полученные от ассоциированных предприятий, уменьшают балансовую стоимость инвестиций в ассоциированные предприятия. Прочие изменения доли Группы в чистых активах ассоциированных предприятий после приобретения отражаются следующим образом:

- (i) доля Группы в прибылях и убытках ассоциированных предприятий отражается в составе консолидированного отчета о прибылях или убытках за год как доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий,
- (ii) доля Группы в прочем совокупном доходе отражается в составе прочего совокупного дохода отдельной строкой,
- (iii) все прочие изменения в доле Группы в балансовой стоимости чистых активов ассоциированных предприятий отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в составе доли в финансовых результатах ассоциированных предприятий.

Однако, когда доля убытков Группы, связанных с ассоциированным предприятием, равна или превышает ее долю в ассоциированном предприятии, включая любую необеспеченную дебиторскую задолженность, Группа отражает последующие убытки только в том случае, если она приняла на себя обязательства или производила платежи от имени данного ассоциированного предприятия.

Нереализованные прибыли по операциям между Группой и ее ассоциированными предприятиями взаимоисключаются пропорционально доле Группы в этих ассоциированных предприятиях; нереализованные убытки также взаимоисключаются, если только они не вызваны обесценением активов ассоциированного предприятия.

ВЫБИТИЕ 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.

ГУДВИЛЛ

Гудвилл учитывается по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения, при наличии таковых. Тестирование гудвилла на обесценение производится Группой по меньшей мере раз в год, а также во всех случаях, когда существуют признаки его возможного обесценения. Балансовая стоимость гудвилла сопоставляется с возмещаемой стоимостью, которая равна ценности использования или справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие в зависимости от того, какая из этих величин выше. Обесценение сразу же признается в составе расходов и впоследствии не восстанавливается. Гудвилл относится на генерирующие единицы

(а именно дочерние предприятия или бизнес-единицы Группы). Эти единицы представляют самый низкий уровень, на котором Группа отслеживает гудвилл, и по своему размеру не превышают операционный сегмент.

При ликвидации деятельности, осуществляемой данной генерирующей единицей, гудвилл, 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 Российской Федерации (далее – «Банк России») 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 Банка России 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 в отношении эффективной части учитываются в составе прочего совокупного дохода.

Пересчет по курсу на конец года не проводится в отношении неденежных статей консолидированного отчета о финансовом положении, оцениваемых по исторической стоимости. Неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, включая инвестиции в долевыми инструментами, пересчитываются с использованием обменных курсов, которые действовали на дату оценки справедливой стоимости. Влияние изменения обменных курсов на неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, отражается как часть прибыли или убытка от переоценки по справедливой стоимости.

В таблице ниже приводятся 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 2021 года	74,29	84,07
Средний курс за 2021 год	73,65	87,19
На 31 декабря 2020 года	73,88	90,68
Средний курс за 2020 год	72,15	82,45

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 покупателем. 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 авиакомпании продают места на рейсы друг друга (далее – «код-шеринговые соглашения»). Выручка от реализации билетов на рейсы других авиакомпаний по код-шеринговым соглашениям отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг и учитывается в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы. Выручка от реализации мест на рейсы Группы другими авиакомпаниями отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг в полной сумме в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

Выручка от пассажирских перевозок включает выручку по интерлайн-соглашениям, заключенным между Группой и другими авиакомпаниями, согласно которым авиакомпании оформляют на своих бланках перевозку на регулярные рейсы других авиакомпаний-партнеров. При этом авиакомпания может оформлять билеты на рейсы, по которым весь маршрут или несколько сегментов маршрута будут выполнены другим перевозчиком. Выручка по перевозкам, 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 25).

ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАМ

Отчетность по сегментам составляется в соответствии с внутренней отчетностью, представляемой руководством 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 гудвилла, имеют конечный срок полезного использования и включают, в основном, капитализированное программное обеспечение со сроком полезного использования от 5 до 15 лет. Нематериальные активы амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования. Приобретенные лицензии на компьютерное программное обеспечение капитализируются в сумме затрат, понесенных на их приобретение и внедрение.

В случае обесценения балансовая стоимость нематериальных активов списывается до наибольшей из ценности их использования и справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие.

ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения (там, где это необходимо). Амортизация рассчитывается таким образом, чтобы полностью амортизировать первоначальную стоимость основных средств (за минусом ликвидационной стоимости, где применимо) в течение срока полезного использования указанных основных средств.

(a) Самолетно-моторный парк

(i) Собственные ВС и авиационные двигатели. На 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года собственные ВС в парке отсутствуют, авиационные двигатели представлены двигателями как российского, так и иностранного производства.

(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:

Двигатели самолетов	8–10
Интерьеры	5
Здания	15–50
Оборудование и транспортные средства	3–5
Прочие основные средства	1–5

(б) Земля, здания, сооружения и другие основные средства

Данные основные средства отражаются по первоначальной стоимости, выраженной в историческом долларовом эквиваленте, пересчитанной по курсу на 1 января 2007 года, 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. 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, но не более:

Фюзеляж и интерьер самолетов	20
Двигатели самолетов	5–20
Здания	50
Оборудование и транспортные средства	5–10

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 оцениваемых 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 Группы, используется ставка 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.

Арендные платежи по ряду договоров аренды ВС включают компонент, зависящий от плавающей процентной ставки. В отношении таких обязательств по аренде с плавающей процентной ставкой Группа производит периодическую переоценку денежных потоков с целью отражения движения рыночных процентных ставок, 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 плавающей процентной ставки, не оказывает значительного влияния на балансовую стоимость обязательства.

Группа подвержена риску возможного увеличения переменных арендных платежей, зависящих от индекса или ставки, что 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 самортизирован, 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. Выбытие резерва, связанное с пересмотром графика использования актива и его ремонтов, учитывается в составе переоценки обязательства в корреспонденции с соответствующим активом в форме права пользования и списания оставшейся величины в составе прочих операционных доходов и расходов.

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 сформированный резервный фонд. По окончании срока аренды какой-либо остаток средств в резервном фонде не возмещается.

Для учета таких отчислений Группа выделяет следующие виды выплат арендодателю:

- отчисления в резервный фонд, которые будут использованы для технического обслуживания, выполняемого в течение срока аренды, и

- 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. Финансовый актив учитывается в составе финансовых активов по договорам аренды. Разница между суммой фактического и ожидаемого возмещения из резервного фонда на «тяжелые формы технического обслуживания» отражается в составе прочих операционных расходов отчетного периода.

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 (PВH – 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 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 ВЫБИТИЯ 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.

ПРИЗНАНИЕ ДОХОДОВ ОТ ВОЗМЕЩЕНИЯ АКЦИЗА НА АВИАЦИОННОЕ ТОПЛИВО

Акцизы, начисленные при закупке авиационного топлива у российских поставщиков, подлежат вычету с применением определенных коэффициентов в момент признания соответствующих расходов. Доходы от возмещения акциза на авиационное топливо отражаются в составе прочих операционных доходов (Примечание 9).

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 года 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 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 И АКТИВОВ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ

На конец каждого отчетного периода руководство определяет наличие признаков обесценения объектов основных средств и активов в форме права пользования. Если выявлен любой такой признак, руководство оценивает возмещаемую стоимость, которая определяется как наибольшая из двух величин: справедливая стоимость за вычетом затрат на выбытие актива и ценность 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 прочих 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 Уровню 1 относятся оценки по рыночным котировкам (некорректируемым) на активных рынках для идентичных активов или обязательств, (ii) к Уровню 2 – 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 Уровня 3, которые являются оценками, не основанными исключительно на наблюдаемых рыночных данных (то есть для оценки требуется значительный объем ненаблюдаемых исходных данных) (Примечание 36).

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 скидки 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 скидки 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, то есть 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 34. 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, когда (а) эти активы погашены или срок действия прав на денежные потоки, связанных с этими активами, истек либо (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 в том числе следующих факторов: наличие новых договорных условий, которые оказывают значительное влияние на профиль рисков по активу (например, участие в прибыли или доход на капитал); значительное изменение процентной ставки; изменение валютной деноминации; появление нового или дополнительного кредитного обеспечения, которые оказывают значительное влияние на кредитный риск, связанный с активом; или значительное продление 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 (то есть когда выполняется или прекращается обязательство, указанное в договоре, либо 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 взаимозачищаются 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 учитывается 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 нереализуемыми, 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 ЗАПЧАСТИ И ЗАПАСЫ

Материально-производственные запасы, в том числе расходные запчасти для воздушных судов, оцениваются по наименьшей из двух величин: первоначальной стоимости или чистой возможной цены продажи.

При отпуске 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 (далее – «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 Российской Федерации, 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 года Компания запустила программу для часто летающих пассажиров – «Аэрофлот Бонус». Согласно условиям программы, для стимулирования заинтересованности пользования услугами Компании, мили программы «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 расчетной стоимости одной бонусной мили. Сумма отложенной выручки определяется путем распределения цены сделки между обязанностями к исполнению (преданными 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 25) в составе краткосрочных и долгосрочных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Расчетная стоимость бонусных миль, накопленных участниками программы «Аэрофлот Бонус» за пользование услугами, предоставленными партнерами данной программы, отражается в качестве прочих краткосрочных и долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров (Примечание 25) в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Расчетная стоимость бонусных миль является одинаковой для миль, накопленных участниками при перелетах на рейсах Группы и накопленных участниками за пользование услугами партнеров по программе.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ РАБОТНИКАМ

Начисление заработной платы, взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации и фонды социального страхования, оплачиваемого ежегодного отпуска и отпуска по болезни, премий, а также неденежных льгот (таких как услуги здравоохранения и т. д.) проводится в том году, когда услуги, определяющие данные виды вознаграждения, были оказаны сотрудниками Группы.

РЕЗЕРВЫ ПОД ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Резерв под обязательство начисляется тогда и только тогда, когда у Группы имеется текущее обязательство (юридическое или вытекающее из практики), возникшее в результате прошлых событий, и существует высокая вероятность того, что для урегулирования этого обязательства 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 26). Если влияние изменения стоимости денег со временем является значительным, сумма резерва определяется на основании приведенной стоимости затрат, необходимых для погашения обязательства.

НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

В данной консолидированной финансовой отчетности отражены расходы по налогу на прибыль в соответствии с требованиями законодательства, с использованием налоговых ставок и законодательных норм, которые действуют или по существу вступили в силу на конец отчетного периода. Расходы или доходы по налогу на прибыль включают текущий и отложенный налоги и отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, если они не должны быть отражены в составе прочего совокупного дохода или непосредственно в капитале в связи с тем, что относятся к операциям, которые также отражены в этом или другом периоде в составе прочего совокупного дохода или непосредственно в капитале.

Текущий налог на прибыль представляет собой сумму, которая ожидается к уплате в бюджет или к возмещению из бюджета в отношении налогооблагаемой прибыли или убытков за текущий и предшествующие периоды. Налогооблагаемая прибыль или убыток базируются на расчетных показателях, если консолидированная финансовая отчетность утверждается до подачи соответствующих налоговых деклараций. Прочие расходы по налогам, за исключением налога на прибыль, отражаются в составе прочих операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

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 гудвилла и впоследствии в отношении гудвилла, 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 или одним и тем же налогооблагаемым лицом либо разными налогооблагаемыми лицами при условии существования намерения 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 отложенных налоговых обязательств по таким временным разницам, кроме случаев, когда руководство ожидает восстановления 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 приходится на период свыше 12 месяцев с отчетной даты, то они дисконтируются; при этом применяется ставка дисконта, определяемая на основе ставки доходности по государственным облигациям на отчетную дату.

Группа также является участником пенсионного плана с фиксированными взносами, в соответствии с которым Группа обязуется осуществлять дополнительные пенсионные отчисления в размере определенного процента (20 % в 2021 году, 20 % в 2020 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 Российской Федерации по ставкам, установленным в соответствии с законодательством Российской Федерации. Такие взносы относятся на расходы по мере возникновения.

УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

Обыкновенные акции отражаются как капитал. Дополнительные затраты, непосредственно относящиеся к выпуску новых акций, отражаются в составе капитала как уменьшение (за вычетом налога) суммы, полученной от выпуска. Сумма превышения справедливой стоимости 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 разводненной прибыли или убытка на акцию учитываются акции, которые планируется использовать для исполнения опционной программы в случае, когда средняя за данный период рыночная цена обыкновенных акций превышает цену исполнения опционов.

3. СУЩЕСТВЕННЫЕ ОЦЕНКИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СУЖДЕНИЯ В ПРИМЕНЕНИИ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ

Группа производит расчетные оценки и допущения, которые влияют на отражаемые в консолидированной финансовой отчетности суммы и на балансовую стоимость активов и обязательств в следующем финансовом году. Расчетные оценки и суждения подвергаются постоянному анализу и основаны на прошлом опыте руководства и других факторах, в том числе на ожиданиях относительно будущих событий, которые считаются обоснованными в сложившихся обстоятельствах. В процессе применения учетной политики руководство также использует профессиональные суждения, за исключением связанных с расчетными оценками. Профессиональные суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на суммы, отраженные в консолидированной финансовой отчетности, и расчетные оценки, которые могут привести к необходимости существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, включают следующие:

СРОКИ ПОЛЕЗНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ ОБЪЕКТОВ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ

Оценка сроков полезного использования объектов основных средств, а также их остаточной стоимости являются предметом профессионального суждения руководства, основанного на опыте использования аналогичных активов. При определении сроков полезного использования и остаточной стоимости активов руководство принимает во внимание следующие факторы: характер ожидаемого использования, оценку технологического устаревания и физический износ. Изменение каждого из названных условий или оценок может повлечь корректировку будущих расходов на амортизацию.

СТОИМОСТЬ БИЛЕТОВ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ПРОДАНЫ, НО НЕ БУДУТ ИСПОЛЬЗОВАНЫ

Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы, признается как выручка от реализации на отчетную дату с учетом анализа исторических данных по доходам от неиспользованных билетов. Оценка 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 (Примечание 25).

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 Компанией на указанное в билете направление, в момент осуществления продажи независимо от того, является ли покупатель участником Программы или нет.

Цена одной обособленной бонусной мили является инструментом определения стоимости услуг, которые будут предоставлены в будущем участнику Программы. Группа определяет цену будущей услуги (или ее части), приходящейся на одну бонусную милю, равной произведенной Компанией 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 (Примечание 21) и прочих долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров в консолидированном отчете о финансовом положении (Примечание 25) и корректировку значения выручки в консолидированном отчете о прибылях и убытках (Примечания 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 Российской Федерации, 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 39).

РАСЧЕТНОЕ ОБЕСЦЕНЕНИЕ ГУДВИЛЛА

Группа проводит тестирование гудвилла на обесценение не реже одного раза в год. Возмещаемая стоимость генерирующих единиц определяется на основании

расчета стоимости от ее использования. Данные расчеты требуют применения оценок, более подробно описанных в Примечании 24.

РАСЧЕТНОЕ ОБЕСЦЕНЕНИЕ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ И АКТИВОВ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ

Группа проводит анализ наличия признаков обесценения на конец каждой отчетной даты. При выявленных признаках обесценения Группа проводит тестирование на обесценение. Возмещаемая стоимость основных средств и активов в форме права пользования определяется на основании расчета стоимости от их использования. Данные расчеты требуют применения оценок, более подробно описанных в Примечаниях 19, 20.

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. Расчет отложенного налогового актива приведен в Примечании 11.

ОЦЕНКА ОЖИДАЕМЫХ КРЕДИТНЫХ УБЫТКОВ

Оценка ожидаемых кредитных убытков для всех видов финансовых активов, учитываемых по амортизируемой стоимости, – значительная оценка, для получения которой используется методология оценки, модели и исходные данные. Следующие компоненты оказывают серьезное влияние на оценочный резерв под кредитные убытки: определение дефолта, значительное увеличение кредитного риска, вероятность дефолта, подверженность риску дефолта и размер убытка в случае дефолта. Группа регулярно проверяет и подтверждает модели и исходные данные для моделей в целях

снижения расхождений между расчетными ожидаемыми кредитным убытками и фактическими убытками по кредитам. С учетом короткого срока активов прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. Детальная информация представлена в Примечании 34.

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 обычно 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 2021 года и 31 декабря 2020 года обязательства по большей части договоров аренды (за исключением договоров аренды ВС) 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 обязательство по аренде в связи с отсутствием достаточной уверенности в продлении сроков аренды, раскрыта в Примечании 27.

СТАВКИ ДИСКОНТИРОВАНИЯ

В случае если ставку дисконтирования, заложенную в договоре аренды, нельзя легко определить, Группа использует для дисконтирования арендных платежей ставку привлечения дополнительных заемных средств. 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. Чувствительность оценки обязательств по аренде к изменениям ставки дисконтирования раскрыта в Примечании 27.

РЕЗЕРВЫ НА ПЕРИОДИЧЕСКИЕ РЕМОНТЫ И ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ВС

Величина ожидаемых расходов и ожидаемые сроки проведения периодических ремонтов и технического обслуживания ВС являются предметом

профессионального суждения руководства. 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 планируются 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

4. ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ И/ИЛИ ПЕРЕСМОТРЕННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И РАЗЪЯСНЕНИЙ К НИМ

Перечисленные ниже изменения стандартов стали обязательными с 1 января 2021 года, но не оказали существенного влияния на Группу.

Реформа базовой процентной ставки (IBOR) – фаза 2, поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39, МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 4 и МСФО (IFRS) 16 (выпущены 27 августа 2020 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 года или после этой даты).

Данные изменения и улучшения стандартов не повлияли и не оказали значительного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Льготы на аренду, связанные с COVID-19 – Поправки к МСФО (IFRS) 16 (выпущены 31 марта 2021 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 апреля 2021 года или после этой даты). Группа не применяет предложенные упрощения.

Ряд новых стандартов и поправок к стандартам еще не вступили в силу по состоянию на 31 декабря 2021 года и не были приняты Группой досрочно:

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.

РАСЧЕТНАЯ ВЕЛИЧИНА СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Группа проводит оценку справедливой стоимости финансовых инвестиций в АО «МАШ» на каждую отчетную дату, в качестве расчета применяя метод дисконтирования денежных потоков. Указанный метод предполагает применение оценок, более подробно описанных в Примечании 17.

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).

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).

Поправки ограниченной сферы применения МСФО (IAS) 16, МСФО (IAS) 37 и МСФО (IFRS) 3 – Выручка до предполагаемого использования, обременительные контракты (стоимость выполнения контракта), ссылка на Концептуальные основы, а также поправки к МСФО (IFRS) 1, МСФО (IFRS) 9, МСФО (IFRS) 16 и МСФО (IAS) 41 – Ежегодные усовершенствования МСФО (IFRS) за 2018–2020 годы (выпущены 14 мая 2020 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты).

МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» (выпущен 18 мая 2017 года и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 года или после этой даты (отложено до 1 января 2023 года)).

Поправки к МСФО (IFRS) 17 и поправки к МСФО (IFRS) 4 (выпущены 25 июня 2020 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты).

Классификация краткосрочных и долгосрочных обязательств, отсрочка вступления в силу Поправок к МСФО (IAS) 1 (выпущены 15 июля 2020 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты).

Поправки к МСФО (IAS) 1 и Положению о практике МСФО 2: «Раскрытие информации об учетной политике» (выпущены 12 февраля 2021 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты).

Поправки к МСФО (IAS) 8: «Определение бухгалтерских оценок» (выпущены 12 февраля 2021 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты).

Отложенный налог, связанный с активами и обязательствами, возникающими в результате одной операции – Поправки к МСФО (IAS) 12 (выпущены 7 мая 2021 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 года или после этой даты).

В настоящее время Группа оценивает применимость новых стандартов или изменений в международных стандартах финансовой отчетности, их влияние на консолидированную финансовую отчетность и сроки их применения Группой.

Если выше не указано иное, ожидается, что данные новые стандарты и разъяснения существенно не повлияют на консолидированную финансовую отчетность Группы.

5. ВЫРУЧКА ОТ ПЕРЕВОЗОК

	2021 год	2020 год
Регулярные пассажирские перевозки (Примечание 32)	398 217	225 753
Чартерные пассажирские перевозки	24 596	17 955
Грузовые перевозки	34 406	26 768
Итого выручка от перевозок	457 219	270 476

6. ПРОЧАЯ ВЫРУЧКА

	2021 год	2020 год
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	16 007	17 593
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	12 110	9 068
Продажа товаров на борту	472	448
Реализация бортового питания	704	571
Наземное обслуживание	241	300
Доходы гостиничного хозяйства	275	175
Прочие доходы	4 705	3 551
Итого прочая выручка	34 514	31 706

7. ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА И АМОРТИЗАЦИИ

	2021 год	2020 год
Обслуживание ВС в аэропортах и на трассе	75 509	51 858
Техническое обслуживание ВС	27 412	29 056
Расходы по обслуживанию пассажиров	17 709	11 765
Административные и общехозяйственные расходы	16 585	16 381
Услуги связи и систем бронирования	14 924	9 266
Расходы от операций по соглашениям «код-шеринг»	11 550	–
Расходы по переменным арендным платежам, не включенным в обязательства по аренде	10 682	6 801
Расходы на продукты для производства бортового питания	6 849	5 460
Коммерческие и маркетинговые расходы	4 308	4 197
Расходы по страхованию	2 742	2 639
Расходы по краткосрочной аренде	871	1 481
Себестоимость товаров для торговли на борту	246	248
Прочие расходы	7 081	5 461
Операционные расходы, за исключением авиационного топлива, расходов на оплату труда и амортизацию	196 468	144 613
Авиационное топливо	129 748	77 457
Итого операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизацию	326 216	222 070

8. РАСХОДЫ НА ОПЛАТУ ТРУДА

	2021 год	2020 год
Заработная плата	51 905	49 467
Расходы по пенсионному обеспечению	12 460	12 085
Социальные отчисления во внебюджетные фонды	4 074	3 893
Итого расходы на оплату труда	68 439	65 445

Расходы по пенсионному обеспечению включают:

- > обязательные отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации;
- > 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

2021 года, 20 % за 12 месяцев 2020 года) 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.

	2021 год	2020 год
Отчисления в Пенсионный фонд Российской Федерации	12 407	12 053
Изменение обязательств по пенсионным планам	53	32
Итого расходы по пенсионному обеспечению	12 460	12 085

9. ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ, НЕТТО

	2021 год	2020 год
Возврат акциза за авиатопливо	10 451	5 887
Восстановление резерва по периодическим ремонтам и техническому обслуживанию (Примечание 26)	3 967	6 319
Государственные субсидии	1 683	9 106
Доход от списания кредиторской задолженности	1 372	1 131
Штрафы и пени к получению от поставщиков	516	638
Переоценка обязательств по договорам аренды	609	84
Страховое возмещение к получению	167	1 196
Убыток от списания гудвилла (Примечание 24)	–	(6 502)
Убыток от списания дебиторской задолженности	(3)	(10)
Начисление резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение предоплат (Примечание 14)	(123)	(665)
Восстановление/(начисление) резерва по прочим обязательствам (Примечание 26)	138	(109)
Убыток от выбытия и обесценения основных средств	(425)	(247)
Прочие доходы/(расходы), нетто	61	(5 015)
Итого прочие операционные доходы/(расходы), нетто	18 413	11 813

10. ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

	2021 год	2020 год	2021 год	2020 год
Финансовые доходы:			Финансовые расходы:	
Процентные доходы	7 026	4 377	Убыток от курсовых разниц, нетто	–
Прибыль от курсовых разниц, нетто	5 124	–	Процентные расходы	(9 554)
Прочие финансовые доходы	181	561	Процентные расходы по аренде	(31 765)
Итого финансовые доходы	12 331	4 938	Прочие финансовые расходы	(88)
			Итого финансовые расходы	(41 407)
				(47 252)

11. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

	2021 год	2020 год
Текущий налог на прибыль	(2 904)	(704)
Изменение по отложенному налогу на прибыль	10 938	30 983
Налог на прибыль	8 034	30 279

Ниже приводится сверка суммы, рассчитанной по применимой налоговой ставке, и суммы фактических расходов по налогу на прибыль:

	2021 год	2020 год
Убыток до налогообложения	(42 494)	(153 487)
Ставка налога на прибыль в соответствии с законодательством Российской Федерации	20 %	20 %
Налог на прибыль, рассчитанный по ставке налога на прибыль в соответствии с законодательством Российской Федерации	8 499	30 697
Налоговый эффект статей, не уменьшающих налогооблагаемую прибыль или не включаемых в расчет налогооблагаемой прибыли:		
• Доходы, не облагаемые налогом на прибыль	1 068	813
• Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую прибыль	(1 533)	(4 439)
• Признание ранее непризнанных отложенных налоговых активов	–	3 193
• Корректировки по налогу на прибыль за прошлые периоды	–	15
Налог на прибыль	8 034	30 279

	31 декабря 2021 года	Изменение за период	31 декабря 2020 года	Изменение за период	1 января 2020 года
Налоговый эффект от временных разниц:					
Убытки, перенесенные на будущие налоговые периоды	39 277	10 897	28 380	24 592	3 788
Долгосрочные финансовые инвестиции	339	26	313	312	1
Дебиторская задолженность	492	(353)	845	(55)	900
Основные средства	101	60	41	(28)	69
Обязательства по аренде	133 052	558	132 494	21 078	111 416
Кредиторская задолженность и резервы под обязательства	67 528	14 495	53 033	5 518	47 515
Отложенные налоговые активы до зачета	240 789		215 106		163 689
Взаимозачет отложенного налога	(155 258)		(139 676)		(135 795)
Отложенные налоговые активы после зачета	85 531		75 430		27 894
Основные средства	(355)	286	(641)	267	(908)
Активы в форме права пользования	(144 364)	(18 053)	(126 311)	(2 334)	(123 977)
Долгосрочные финансовые инвестиции	(636)	(90)	(546)	(33)	(513)
Дебиторская задолженность	(4 311)	614	(4 925)	1 495	(6 420)
Кредиторская задолженность	(141)	2 636	(2 777)	(2 771)	(6)
Финансовые активы по договорам аренды	(5 536)	(983)	(4 553)	(115)	(4 438)
Отложенные налоговые обязательства до зачета	(155 343)		(139 753)		(136 262)
Взаимозачет отложенного налога	155 258		139 676		135 795
Отложенные налоговые обязательства после зачета	(85)		(77)		(467)
Изменение за период, нетто		10 093		47 926	
Изменение по отложенному налогу, признанному непосредственно в составе прочего совокупного дохода		845		(17 126)	
Выбытие дочерней компании		-		183	
Доход по отложенному налогу на прибыль за год		10 938		30 983	

На 31 декабря 2021 года Группа признала отложенные налоговые активы с налоговых убытков в размере 39 277 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 28 380 млн руб.).

Согласно действующему налоговому законодательству существуют ограничения по признанию убытков, перенесенных на будущие периоды, на период с 2017 года

до 2024 года. 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 2021 года	31 декабря 2020 года
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней (руб.)	54 432	77 136
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней (долл. США)	4 458	1 108
Средства в кассе и на банковских счетах (руб.)	5 082	7 684
Средства в кассе и на банковских счетах (долл. США)	8 923	1 541
Средства в кассе и на банковских счетах (евро)	401	198
Средства в кассе и на банковских счетах (в прочих валютах)	730	1 083
Денежные переводы в пути	154	194
Итого денежные средства и их эквиваленты	74 180	88 944

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 34.

На 31 декабря 2021 года около 61 % денежных средств Группы размещены в двух российских банках, находящихся под контролем государства, с высоким уровнем надежности: Банке ВТБ (ПАО) с долгосрочным кредитным рейтингом «BBB-» по данным рейтингового агентства Standard & Poor's (S&P) и банке АКБ «НОВИКОМБАНК» (АО) с долгосрочным кредитным рейтингом «Ba2» по данным рейтингового агентства Moody's (на 31 декабря 2020 года около 56 % денежных средств Группы были размещены в двух российских

банках, находящихся под контролем государства, с высоким уровнем надежности: Банке ВТБ (ПАО) с долгосрочным кредитным рейтингом «BBB-» по данным рейтингового агентства S&P и Банке ГПБ (АО) с долгосрочным кредитным рейтингом «BB+» по данным рейтингового агентства S&P).

Оставшаяся часть денежных средств Группы размещена преимущественно в крупнейших банках России, имеющих долгосрочный кредитный рейтинг от международных рейтинговых агентств.

На 31 декабря 2021 года денежные средства в размере 228 млн руб. были ограничены в использовании и отражены в прочих внеоборотных активах (на 31 декабря 2020 года: 237 млн руб.) 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 4,28 до 7,88 % годовых в 2021 году в зависимости от валюты страхового депозита (в 2020 году: от 1 до 10 % годовых).

Страховые депозиты по аренде ВС

На 1 января 2020 года	4 341
Амортизация в течение года	124
Резерв под ожидаемые кредитные убытки	7
Зачет с обязательствами по аренде	(198)
Курсовая разница	726
Выбытие дочерней компании	(394)
На 31 декабря 2020 года	4 606
Выплата страховых депозитов	161
Амортизация в течение года	80
Резерв под ожидаемые кредитные убытки	8
Зачет с обязательствами по аренде	(19)
Курсовая разница	201
На 31 декабря 2021 года	5 037

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года 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 ожидаемых кредитных убытков на основании допущения о риске дефолта и ожидаемых коэффициентах убыточности приводятся в Примечании 34.

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Краткосрочная часть страховых депозитов	3 103	2 739
Долгосрочная часть страховых депозитов	1 934	1 867
Итого страховые депозиты по аренде ВС	5 037	4 606

14. ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И ПРЕДОПЛАТЫ

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Дебиторская задолженность по основной деятельности	24 364	17 563
Прочая финансовая дебиторская задолженность	9 366	8 795
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки	(11 146)	(11 290)
Итого финансовая дебиторская задолженность	22 584	15 068
Предоплаты поставщикам	12 079	9 306
НДС и прочие налоги к возмещению	18 127	12 008
Предоплата за поставку ВС	19 731	30 175
Прочая дебиторская задолженность	1 208	1 053
За вычетом резерва под обесценение	(516)	(559)
Итого дебиторская задолженность и предоплаты	73 213	67 051

На 31 декабря 2021 года резерв под ожидаемые кредитные убытки в сумме 6 340 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 6 339 млн руб.) относился к финансовой дебиторской задолженности ОАО «Авиакомпания «Трансаэро», признанной за перевозку пассажиров, заправку авиатопливом, а также наземное обслуживание и обслуживание на трассе.

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 34.

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года Группа создала необходимый резерв под ожидаемые кредитные убытки дебиторской задолженности и обесценение предоплат.

Анализ финансовой дебиторской задолженности по кредитному качеству приведен в Примечании 34.

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года к суммам краткосрочной части предоплат за поставку ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС:

Тип самолета	31 декабря 2021 года		31 декабря 2020 года	
	Количество самолетов, шт.	Ожидаемый срок поставки	Количество самолетов, шт.	Ожидаемый срок поставки
Boeing B777	–	–	3	2021 год
Airbus A350	8	2022 год	7	2021 год

Изменения величины резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки дебиторской задолженности и предоплат представлены в таблице.

Резерв под обесценение

На 1 января 2020 года	11 493
Выбытие дочерней компании	(71)
Увеличение резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки	1 158
Использование резерва	(238)
Восстановление резерва	(493)
На 31 декабря 2020 года	11 849
Увеличение резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки	710
Использование резерва	(310)
Восстановление резерва	(587)
На 31 декабря 2021 года	11 662

15. ДОЛГОСРОЧНАЯ ЧАСТЬ ПРЕДОПЛАТ ЗА ВОЗДУШНЫЕ СУДА

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года сумма долгосрочной части предоплат за ВС составила 12 743 млн и 27 275 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 2021 года и 31 декабря 2020 года к суммам долгосрочной части предоплат за поставку ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС.

Тип самолета	31 декабря 2021 года		31 декабря 2020 года	
	Количество самолетов, шт.	Ожидаемый срок поставки	Количество самолетов, шт.	Ожидаемый срок поставки
Airbus A350	6	2023 год	14	2022–2023 годы

16. РАСХОДНЫЕ ЗАПЧАСТИ И ЗАПАСЫ

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Расходные запасные части	15 476	14 516
Топливо	567	337
Прочие запасы	2 894	3 035
Итого расходные запчасти и запасы, брутто-величина	18 937	17 888
За вычетом списания стоимости расходных запчастей и некондиционных запасов	(1 026)	(999)
Итого расходные запчасти и запасы	17 911	16 889

17. ФИНАНСОВЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Долгосрочные инвестиции:		
Инвестиции в долевые ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5 224	5 343
Долговые финансовые инвестиции, оцениваемые по амортизированной стоимости	136	121
Итого долгосрочные финансовые инвестиции	5 360	5 464

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 2021 года отражена в консолидированном отчете о финансовом положении в сумме 5 160 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 5 289 млн руб.). Для построения модели в связи с отсутствием рыночных котировок используются следующие допущения, которые оказывают наиболее существенное влияние на оценку справедливой стоимости данной инвестиции:

(а) величина средневзвешенной стоимости капитала равная 15,2 % годовых на 31 декабря 2021 года (на 31 декабря 2020 года: 13,7 %) на основе данных в открытом доступе по рынку капитала и компаниям-аналогам;

(б) прогноз по макродопущениям на основе данных EIU Russia Forecast;

(в) пассажиропоток в 2022 году планируется на уровне 49,9 млн пассажиров на базе данных из открытых источников. Темп роста пассажиропотока в 2022–2025 годах распределен с учетом достижения уровня 69 млн пассажиров к 2025 году и восстановления пассажиропотока до уровня докризисного 2019 года в 2022 году.

Группой был проведен анализ чувствительности основных допущений, использованных в финансовой модели АО «МАШ». При разумно возможном изменении величины средневзвешенной стоимости капитала и темпов роста пассажиропотока существенного изменения справедливой стоимости не произойдет.

31 декабря 2021 года 31 декабря 2020 года

Прочие краткосрочные финансовые инвестиции:

Займы выданные и векселя третьих лиц	10 011	9 867
Депозиты, размещенные в банках на срок свыше 90 дней	19 577	4 832
Прочие краткосрочные инвестиции	4	4
Итого прочие краткосрочные финансовые инвестиции (до начисления резерва под ожидаемые кредитные убытки)	29 592	14 703
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки краткосрочных финансовых инвестиций и займов	(10 019)	(9 872)
Итого краткосрочные финансовые инвестиции	19 573	4 831

Все краткосрочные инвестиции учитываются по амортизированной стоимости (Примечание 34).

Резерв под обесценение связан в основном с созданием в течение 2015 года резерва под обесценение займов, выданных компаниями Группы в пользу ОАО «Авиакомпания «Трансаэро».

Депозиты на срок свыше 90 дней размещены в крупнейших российских коммерческих банках, имеющих долгосрочный кредитный рейтинг на 31 декабря 2021 года не ниже «Ba1» (на 31 декабря 2020 года: не ниже «Ba1») по данным рейтингового агентства Moody's.

18. ПРОЧИЕ ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

31 декабря 2021 года 31 декабря 2020 года

Долгосрочные авансы поставщикам услуг по ремонтам ВС по РВН	34 679	37 121
Долгосрочные авансы выданные	1 403	2 154
Прочие внеоборотные активы	2 916	5 141
Итого прочие внеоборотные активы	38 998	44 416

19. ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
Первоначальная стоимость					
На 1 января 2020 года	10 067	10 514	22 219	4 291	47 091
Приобретения	201	32	384	1 632	2 249
Выбытия	(258)	(55)	(1 027)	(196)	(1 536)
Ввод в эксплуатацию	77	69	970	(1 116)	-
Выбытие компаний (Примечание 22)	(5 285)	(485)	(1 127)	(51)	(6 948)
На 31 декабря 2020 года	4 802	10 075	21 419	4 560	40 856
Приобретения	785	262	572	2 462	4 081
Выбытия	(137)	(315)	(1 577)	(30)	(2 059)
Ввод в эксплуатацию	-	2 956	1 591	(4 547)	-
Выкуп арендованных основных средств	-	-	2 484	-	2 484
На 31 декабря 2021 года	5 450	12 978	24 489	2 445	45 362
Накопленная амортизация и обесценение					
На 1 января 2020 года	(3 316)	(5 613)	(11 344)	(75)	(20 348)
Начисление амортизации за период	(1 027)	(280)	(2 337)	-	(3 644)
Восстановление/(начисление) резерва под обесценение	-	-	-	20	20
Выбытия	234	16	785	-	1 035
Выбытие компаний (Примечание 22)	1 430	88	388	-	1 906
На 31 декабря 2020 года	(2 679)	(5 789)	(12 508)	(55)	(21 031)
Начисление амортизации за период	(524)	(327)	(2 330)	-	(3 181)
Восстановление/(начисление) резерва под обесценение	-	-	3	-	3
Выбытия	137	-	1 087	-	1 224
Выкуп арендованных основных средств	-	-	(2 484)	-	(2 484)
На 31 декабря 2021 года	(3 066)	(6 116)	(16 232)	(55)	(25 469)
Остаточная стоимость					
На 1 января 2021 года	2 123	4 286	8 911	4 505	19 825
На 31 декабря 2021 года	2 384	6 862	8 257	2 390	19 893

По состоянию на 31 декабря 2021 года стоимость полностью амортизированных основных средств составила 10 101 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 6 716 млн руб.).

В соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» на конец каждого отчетного периода необходимо анализировать признаки, которые могут

свидетельствовать о возможном обесценении активов. Одним из таких признаков возможного обесценения активов является развитие пандемии COVID-19, оказывающее существенное влияние на отрасль пассажирских и грузовых авиаперевозок. В связи с этим Группа провела тест на обесценение, что детально описано в Примечании 20.

20. АКТИВЫ В ФОРМЕ ПРАВА ПОЛЬЗОВАНИЯ

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие активы	Предоплаты	Итого
Первоначальная стоимость					
На 1 января 2020 года	958 828	12 000	13 919	4 289	989 036
Поступления	33 255	2 990	3 132	3 884	43 261
Капитализированные затраты	6 901	–	–	1 260	8 161
Выбытия	(20 300)	(712)	(73)	(42)	(21 127)
Ввод в эксплуатацию	2 754	–	–	(2 754)	–
Выбытие компаний (Примечание 22)	(23 006)	(151)	(22)	–	(23 179)
Переоценка/модификация активов в форме права пользования	74 411	645	(118)	–	74 938
На 31 декабря 2020 года	1 032 843	14 772	16 838	6 637	1 071 090
Поступления	140 555	413	6	2 073	143 047
Капитализированные затраты	11 625	–	–	2 015	13 640
Выбытия	(38 019)	(72)	(107)	(60)	(38 258)
Ввод в эксплуатацию	3 963	10	4	(3 977)	–
Выкуп арендованных основных средств	–	–	(2 484)	–	(2 484)
Переоценка/модификация активов в форме права пользования	49 470	234	(1 324)	–	48 380
На 31 декабря 2021 года	1 200 437	15 357	12 933	6 688	1 235 415

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие активы	Предоплаты	Итого
Накопленная амортизация и обесценение					
На 1 января 2020 года	(350 117)	(4 712)	(5 092)	–	(359 921)
Начисление амортизации за период	(110 420)	(2 357)	(1 688)	–	(114 465)
Восстановление/ (начисление) резерва под обесценение	(61)	–	–	–	(61)
Выбытия	20 300	712	73	–	21 085
Выбытие компаний (Примечание 22)	17 233	99	16	–	17 348
Модификация активов в форме права пользования	307	23	–	–	330
На 31 декабря 2020 года	(422 758)	(6 235)	(6 691)	–	(435 684)
Начисление амортизации за период	(112 399)	(2 351)	(1 985)	–	(116 735)
Выбытия	38 019	72	107	–	38 198
Выкуп арендованных основных средств	–	–	2 484	–	2 484
Модификация активов в форме права пользования	964	211	568	–	1 743
На 31 декабря 2021 года	(496 174)	(8 303)	(5 517)	–	(509 994)
Остаточная стоимость					
На 31 декабря 2020 года	610 085	8 537	10 147	6 637	635 406
На 31 декабря 2021 года	704 263	7 054	7 416	6 688	725 421

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 2021 года величина капитализированных расходов по заемным средствам составила 1 225 млн руб. (за 12 месяцев 2020 года: 1 260 млн руб.). Ставка капитализации процентов и курсовых разниц за указанный период составила 4,9 % годовых (за 12 месяцев 2020 года: 5,0 % годовых).

Основная часть суммы, отраженной по строке «переоценка/модификация активов в форме права пользования», относится к переоценке резерва на ремонты перед возвратом воздушных судов: увеличение на 45 268 млн руб. за 12 месяцев 2021 года, увеличение на 59 032 млн руб. за 12 месяцев 2020 года.

В соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» на конец каждого отчетного периода необходимо анализировать признаки, которые могут свидетельствовать о возможном обесценении активов. Одним из таких признаков возможного обесценения активов является продолжающееся развитие пандемии COVID-19 (в частности, стремительное распространение в IV квартале 2021 года нового штамма вируса), оказывающее существенное влияние на отрасль пассажирских и грузовых авиаперевозок. В связи с этим Группа обновила тест на обесценение для двух генерирующих единиц – «Аэрофлота» и авиакомпании «Россия» – на 31 декабря 2021 года. Возмещаемая величина внеоборотных активов определялась на основе расчета ценности использования посредством дисконтирования будущих потоков денежных средств, которые будут получены в результате деятельности. Затем возмещаемая величина сравнивалась с балансовой стоимостью внеоборотных активов, генерирующих соответствующие потоки. Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бюджет Группы, утвержденный Советом директоров в декабре 2021 года, учитывающий развитие влияния пандемии COVID-19 в 2022 года и обновленные оценки по последующему возвращению к докризисным показателям с учетом следующих предпосылок:

- > экономическая ситуация в Российской Федерации: сохранение среднесрочного темпа роста экономики, сохранение спроса за счет сбережений, сохранение объема предложения на рынке регулярных перевозок;
- > внутренние воздушные линии (ВВЛ): поддержание на уровне 2021 года с учетом передачи направлений внутри компаний в рамках стратегии Группы;
- > международные воздушные линии (МВЛ): поэтапное восстановление по мере снятия ограничений за счет отложенного спроса и при сохранении бизнес-трафика;
- > на период 2025 года и после приняты докризисные предпосылки с учетом роли тестируемых ЕГДС в рамках стратегии Группы.

КЛЮЧЕВЫЕ ДОПУЩЕНИЯ, С УЧЕТОМ КОТОРЫХ РАССЧИТЫВАЛИСЬ ВОЗМЕЩАЕМЫЕ ВЕЛИЧИНЫ

Изменение следующих факторов имеет наибольшее влияние на величину дисконтированных денежных потоков.

- > **Темп роста.** Темп роста для расчета терминальной стоимости был принят на уровне долгосрочного темпа роста ВВП Российской Федерации 2,7 % годовых.
- > **Пассажиропоток и доходные ставки.** Прогнозируемые объемы пассажиропотока и доходные ставки определялись в соответствии с параметрами бюджета.
- > **Ставка дисконтирования.** В качестве ставки дисконтирования использовалась средневзвешенная стоимость капитала компаний Группы (WACC); ставки дисконтирования находились на уровне 11,6 % годовых на весь прогнозный период.

По результатам проведенного тестирования обесценения не было выявлено (по итогам теста на обесценение на 31 декабря 2020 года: не было выявлено). Руководство Группы провело анализ чувствительности результатов теста на обесценение к изменениям ставки дисконтирования и доходных ставок в модели как наиболее чувствительных показателей. Чувствительность в таблице ниже определялась как процент изменения соответствующих факторов в течение прогнозного и постпрогнозного периодов, при котором возмещаемая стоимость активов (ценность от использования) становится равной их балансовой стоимости.

Чувствительность, % изменения

	Ставка дисконтирования	Ставка доходности
«Аэрофлот»	+3,5 п. п.	-4,6 п. п.
«Авиакомпания «Россия»	+2,8 п. п.	-2,9 п. п.

21. КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ И НАЧИСЛЕННЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Кредиторская задолженность	39 845	30 099
Прочая финансовая кредиторская задолженность	1 716	2 924
Дивиденды к оплате	213	246
Итого финансовая кредиторская задолженность	41 774	33 269
Задолженность перед персоналом и по отчислениям во внебюджетные фонды	12 938	12 284
Авансы полученные (за исключением незаработанной транспортной выручки)	3 253	2 488
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 25)	3 716	2 413
Задолженность по прочим налогам	807	1 086
Прочая кредиторская задолженность	723	646
Итого кредиторская задолженность и начисленные обязательства	63 211	52 186

По состоянию на 31 декабря 2021 года задолженность перед персоналом в основном включает в себя задолженность по заработной плате и социальным отчислениям во внебюджетные фонды в размере 7 837 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 7 932 млн руб.)

и начисления по неиспользованным отпускам в размере 4 998 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 4 241 млн руб.).

Анализ финансовой кредиторской задолженности, выраженной в валюте, представлен в Примечании 34.

22. ВЫБИТИЕ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ

В декабре 2020 года произошло выбытие из состава Группы АО «Авиакомпания «Аврора», входившей в сегмент «Воздушные перевозки». Продажа акций АО «Авиакомпания «Аврора» АО «Корпорация развития Сахалинской области» связана с проектом создания единой дальневосточной авиакомпании. Сделка по продаже авиакомпании «Аврора» была утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на основании независимой оценки рыночной стоимости (Примечание 37).

Финансовый результат от выбытия в размере 5 066 млн руб. был отражен в составе прибылей и убытков за 12 месяцев 2020 года.

Финансовый результат от выбытия дочерней компании АО «Авиакомпания «Аврора», признанный в 2020 году соответственно, включает в себя следующие компоненты.

	2020 год АО «Авиакомпания «Аврора»
Положительные чистые активы выбывающей компании	(11 440)
Доля чистых активов выбывающей компании, приходящаяся на держателей неконтролирующей доли	(5 605)
Итого чистые активы выбывающей компании, соответствующие доле владения Группы	(5 835)
Гудвилл	(158)
Эффект от корректировки дооценки ВС при передаче между компаниями Группы	927
Убыток от выбытия	(5 066)¹

¹ Финансовый результат от выбытия включает стоимость реализации АО «Авиакомпания «Аврора» за 1 рубль.

В таблице ниже приводится величина активов и обязательств АО «Авиакомпания «Аврора» на дату выбытия:

	31 декабря 2020 года
Денежные средства и их эквиваленты	2 045
Краткосрочные финансовые инвестиции	3 677
Дебиторская задолженность	2 418
Расходные запчасти и запасы	1 000
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	341
Прочие оборотные активы	1
Долгосрочные страховые депозиты по аренде воздушных судов	121
Активы в форме права пользования	5 831
Основные средства	5 970
Нематериальные активы	44
Отложенные налоговые активы	2 401
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды	3 018
Прочие внеоборотные активы	706
Итого активы	27 573
Краткосрочная кредиторская задолженность	1 714
Краткосрочные обязательства по аренде	1 727
Краткосрочные резервы под обязательства	6 812
Краткосрочные кредиты и займы	458
Долгосрочная кредиторская задолженность	15
Долгосрочные обязательства по аренде	1 630
Долгосрочные резервы под обязательства	1 559
Отложенные налоговые обязательства	2 218
Итого обязательства	16 133

23. НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ

	Программное обеспечение	Лицензии	Вложения в разработку ПО и НИОКР	Бренд и клиентская база	Прочие	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2020 года	5 205	134	954	1 632	319	8 244
Выбытие дочерней компании	(43)	–	–	(27)	(3)	(73)
Приобретения	347	–	33	1	12	393
Выбытия	(185)	–	–	–	(3)	(188)
Ввод в эксплуатацию	–	–	(2)	–	2	–
На 31 декабря 2020 года	5 324	134	985	1 606	327	8 376
Приобретения	1 341	–	24	–	36	1 401
Выбытия	(166)	–	–	(2)	(7)	(175)
На 31 декабря 2021 года	6 499	134	1 009	1 604	356	9 602
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2020 года	(3 862)	(89)	(428)	(1 262)	(3)	(5 644)
Начисление за период	(373)	–	(93)	(32)	(26)	(524)
Выбытия	174	–	–	–	3	177
Выбытие дочерней компании	1	–	–	27	1	29
На 31 декабря 2020 года	(4 060)	(89)	(521)	(1 267)	(25)	(5 962)
Начисление за период	(474)	–	(80)	–	(36)	(590)
Выбытия	166	–	–	2	3	171
На 31 декабря 2021 года	(4 368)	(89)	(601)	(1 265)	(58)	(6 381)
Остаточная стоимость						
На 31 декабря 2020 года	1 264	45	464	339	302	2 414
На 31 декабря 2021 года	2 131	45	408	339	298	3 221

24. ГУДВИЛЛ

Для целей проверки на предмет обесценения гудвилл распределяется между генерирующими единицами (далее – «ГЕ»), а именно компаниями Группы и/или подразделениями компаний, представляющими наиболее низкий из уровней внутри Группы, на котором гудвилл отслеживается для целей внутреннего управления и который не превышает уровень

операционного сегмента Группы. Балансовая стоимость гудвилла на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года равна нулю.

Изменение балансовой величины гудвилла, распределенного на предприятия Группы, за 12 месяцев 2020 года представлено в следующей таблице:

	Прим.	2020 год	
		Авиакомпания «Россия»	Авиакомпания «Аврора»
Балансовая стоимость на 1 января		6 502	158
Выбытие дочерней организации	22	–	(158)
Убыток от обесценения	9	(6 502)	–
Балансовая стоимость на 31 декабря		–	–

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.

АВИАКОМПАНИЯ «АВРОРА»

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года балансовая стоимость гудвилла, распределенного на авиакомпанию «Аврора», равна нулю в связи с выбытием компании из периметра Группы в 2020 году (Примечание 22).

АВИАКОМПАНИЯ «РОССИЯ»

По состоянию на 31 декабря 2020 года руководством Группы было проведено очередное тестирование гудвилла, распределенного на авиакомпанию «Россия», на наличие признаков обесценения в условиях влияния пандемии COVID-19 на деятельность указанного актива Группы (Примечание 1), вследствие чего были выявлены следующие признаки:

> спад и замедление восстановления рынка авиаперевозок в связи с неопределенностью, связанной с пандемией COVID-19, которые оказывает значительное негативное влияние на прогноз будущих денежных потоков компании;

> снижение объемов чартерного бизнеса компании, которое также оказывает дополнительное давление на оценку экономической выгоды от использования актива.

Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бюджет Группы «Аэрофлот», утвержденный Советом директоров, в части прогноза потоков авиакомпании «Россия», учитывающий влияние пандемии на авиаперевозки в 2021 году в соответствии с ожиданиями руководства, на период 2022 года и после приняты докризисные показатели с учетом естественной убыли парка воздушных судов в соответствии с графиком выбытия согласно договорам аренды. Денежные потоки за пределами пятилетнего периода построены исходя из показателей последнего прогнозного периода и экстраполируются с использованием темпа роста.

КЛЮЧЕВЫЕ ДОПУЩЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ РАСЧЕТЕ ЦЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ГЕ

Изменение следующих факторов имеет наибольшее влияние на величину дисконтированных денежных потоков.

> **Темп роста.** Темп роста для расчета терминальной стоимости был принят на уровне долгосрочного темпа роста ВВП Российской Федерации 2,7 % годовых.

> Пассажирыпоток и доходные ставки.

Прогнозируемые объемы пассажиропотока и доходные ставки определялись в соответствии с параметрами бюджета.

> **Ставка дисконтирования.** В качестве ставки дисконтирования использовалась средневзвешенная стоимость капитала (WACC) авиакомпании «Россия», которая была принята на уровне 11,6 % годовых на весь прогнозный период.

Расчетная возмещаемая стоимость ГЕ составила 73 386 млн руб. и была сопоставлена с балансовой стоимостью генерирующей единицы на отчетную дату, что привело к убытку от обесценения в размере 6 502 млн руб., что эквивалентно общей сумме гудвилла по состоянию на 31 декабря 2020 года. Общая сумма убытка от обесценения данного актива, относящегося к сегменту «Воздушные перевозки», была признана в консолидированном отчете о прибылях и убытках в составе строки «Прочие операционные доходы/(расходы), нетто». Тест на обесценение не выявил дополнительных сумм обесценения, которые требовалось бы скорректировать по другим нефинансовым активам Компании на 31 декабря 2020 года.

25. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ДОГОВОРАМ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

Группа признала следующие обязательства по договорам с покупателями:

	Прим.	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Незаработанная транспортная выручка		54 837	44 622
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, краткосрочная часть		2 043	1 929
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров	21	3 716	2 413
Прочие авансы, полученные по договорам с покупателями		103	143
Итого краткосрочные обязательства по договорам с покупателями		60 699	49 107
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, долгосрочная часть		7 861	7 197
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров	29	5 508	6 219
Долгосрочные авансы, полученные от покупателей		–	2 500
Итого долгосрочные обязательства по договорам с покупателями		13 369	15 916

Основная сумма обязательств перед покупателями относится к стоимости проданных пассажирам, но еще не использованных билетов 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 2020 года обусловлено ростом объемов оказанных услуг в результате частичного восстановления внутреннего и международного авиасообщения. Обязательства по проданным, но еще не использованным билетам на 31 декабря 2021 года также включают обязательства в сумме 17 442 млн руб. по билетам, относящимся к перевозкам 2020 года, по которым пассажирам была предоставлена возможность обмена на ваучеры, либо которые уже были обменены на ваучеры для приобретения альтернативной перевозки в будущем в связи с распространением коронавирусной инфекции COVID-19. Пассажиры могут обменять билеты на ваучеры, а также использовать данные ваучеры в любой момент в течение срока действия такого права.

26. РЕЗЕРВЫ ПОД ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	Ремонты перед возвратом ВС	Прочие резервы	Итого резервы под обязательства
На 1 января 2020 года	216 493	319	216 812
Увеличение резерва за период	9 642	188	9 830
Использование резерва за период	(18 332)	(214)	(18 546)
Переоценка резерва за период	58 693	–	58 693
Восстановление резерва за период	(6 319)	(80)	(6 399)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	1 708	–	1 708
Выбытие компаний (Примечание 22)	(8 371)	–	(8 371)
На 31 декабря 2020 года	253 514	213	253 727
Увеличение резерва за период	28 828	3	28 831
Использование резерва за период	(10 945)	(118)	(11 063)
Переоценка резерва за период	44 708	–	44 708
Восстановление резерва за период	(3 967)	(78)	(4 045)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	2 449	–	2 449
На 31 декабря 2021 года	314 587	20	314 607

Причиной изменения обязательств по программе премирования пассажиров является превышение объема начисленных участниками программы миль над объемом использованных миль.

В текущем отчетном периоде была признана выручка в сумме 17 709 млн руб. в отношении обязательств по договорам на 31 декабря 2020 года (в 2020 году: 34 496 млн руб. в отношении обязательств по договорам на 31 декабря 2019 года), из которых 10 246 млн руб. (в 2020 году: 29 851 млн руб.) относились к авансам в виде незаработанной транспортной выручки и 7 463 млн руб. (в 2020 году: 4 645 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 29).

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Краткосрочные обязательства	27 252	20 859
Долгосрочные обязательства	287 355	232 868
Итого резервы под обязательства	314 607	253 727

СУДЕБНЫЕ РАЗБИРАТЕЛЬСТВА

Группа является ответчиком по юридическим искам разного характера. Резервы под судебные разбирательства включены в состав прочих резервов и представляют собой наилучшую оценку руководством Группы вероятных убытков в результате имеющихся и потенциальных судебных исков (Примечание 39).

27. 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 2021 года, приведен в Примечании 1. Согласно условиям договоров ВС получены в аренду на срок от 6 до 16 лет с возможностью продления данного срока. Арендоданные 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.

В связи с тем, что процентные ставки, заложенные в большинстве договоров аренды Группы, нельзя легко определить, Группа применяет для дисконтирования платежей по аренде 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. Увеличение или уменьшение ставки дисконтирования на 10 базисных процентных пунктов по состоянию на 31 декабря 2021 года привело бы к снижению обязательств по аренде на 2 103 млн руб. или их увеличению на 2 115 млн руб. соответственно (31 декабря 2020 года: снижение на 1 992 млн руб. или увеличение на 2 004 млн руб. соответственно).

Некоторые договоры аренды воздушных судов и авиационных двигателей содержат условия по выплате переменных платежей, которые зависят от количества часов налета, а также по компенсации лизингодателю сумм налогов, уплачиваемых им в связи с владением ВС. Указанные платежи признаются в составе прибыли или убытка в качестве переменных платежей по аренде в том периоде, в котором возникает условие, приводящее к таким платежам (Примечание 7). По наилучшим имеющимся оценкам недисконтированная величина будущих переменных денежных потоков, не включенных в оценку обязательств по аренде, по состоянию на 31 декабря 2021 года составила 33 759 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 47 706 млн руб.).

После введения ограничений на полеты, вызванных COVID-19, Группа инициировала переговоры об отсрочке арендных платежей. По состоянию на дату выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности Группой были подписаны дополнительные соглашения, предусматривающие отсутствие штрафных санкций и предоставление отсрочки по лизинговым платежам. Данные изменения условий учитываются как модификация договоров аренды.

Общая сумма денежных платежей по аренде за 12 месяцев 2021 года и 12 месяцев 2020 года представлена в таблице ниже:

	2021 год	2020 год
Выплаты основной суммы долга по аренде	110 180	48 160
Проценты, уплаченные по договорам аренды	40 319	33 693
Переменные арендные платежи, не включенные в обязательства по аренде	10 232	5 703
Платежи по краткосрочной аренде	867	1 391
Итого платежи по аренде	161 598	88 947

На 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года обязательства по договорам аренды ВС не включали в себя арендные платежи за периоды продления, так как 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 продлении сроков аренды, на 31 декабря 2021 года составила 116 070 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 115 577 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 2021 года их недисконтированная величина составила 306 877 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 379 393 млн руб.).

Группа «Аэрофлот» хеджирует валютный риск, возникающий по части будущей выручки, выраженной в долларах 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».

В связи с уточнением прогноза выручки в долларах США, являющейся объектом хеджирования, Группа была вынуждена прекратить неэффективную часть отношений хеджирования выручки, номинированной в долларах США, обязательствами по аренде,

номинированными в той же валюте на 31 декабря 2021 года, что привело к реклассификации части резерва по инструментам хеджирования в состав прибылей и убытков и возникновению убытка в размере 1 418 млн руб. Данный убыток был учтен в статье «Реализация результата хеджирования» в отчете о прибылях и убытках за 12 месяцев 2021 года. За 12 месяцев 2020 года в статье «Реализация результата хеджирования» в составе прибылей и убытков была отражена неэффективность в размере 7 237 млн руб. вследствие влияния на Группу пандемии COVID-19.

По состоянию на 31 декабря 2021 года обязательства по аренде в сумме 507 385 млн руб., выраженные в долларах США (на 31 декабря 2020 года: 591 964 млн руб.), были признаны в качестве инструмента хеджирования будущей высоковероятной выручки в долларах США в той же сумме за период с 2022 по 2033 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 2021 года накопленный убыток от переоценки обязательств по аренде в сумме 56 186 млн руб. до вычета отложенного налога (на 31 декабря 2020 года: накопленный убыток в сумме 60 412 млн руб.), представляющий эффективную часть хеджирования, был отражен в составе резерва по хеджированию. В текущем периоде убыток, перенесенный из резерва по хеджированию в состав прибылей и убытков, составил 6 873 млн руб. (за 12 месяцев 2020 года: 6 017 млн руб.).

28. КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Краткосрочные кредиты и займы:		
Краткосрочные кредиты (руб.)	17 415	34 924
Текущая часть долгосрочных облигаций (руб.)	85	–
Итого краткосрочные кредиты и займы	17 500	34 924
Долгосрочные кредиты и займы:		
Долгосрочные кредиты (руб.)	89 600	53 200
Долгосрочные кредиты и займы (долл. США)	518	511
Долгосрочные облигации (руб.)	24 650	–
Итого долгосрочные кредиты и займы	114 768	53 711

ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ КРЕДИТОВ И ЗАЙМОВ В ТЕЧЕНИЕ ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА

Группой были полностью погашены кредитные транши с плавающей ставкой на общую сумму 6 000 млн руб., полученные в рамках кредитной линии в ПАО «Совкомбанк» в декабре 2016 – декабре 2020 года.

Группой были получены кредитные транши с плавающей ставкой в рамках кредитной линии в ПАО «Совкомбанк» на общую сумму 11 510 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2021 года кредитные транши в размере 3 010 млн руб. были погашены. Кредитные транши в размере 8 500 млн руб. были выданы Группе без обеспечения на срок до января – декабря 2023 года.

Группой был полностью погашен кредитный транш с плавающей ставкой на общую сумму 5 489 млн руб., полученный в рамках кредитной линии в ПАО «Промсвязьбанк» в марте 2020 года.

Группой был получен кредитный транш с плавающей ставкой в рамках кредитной линии в ПАО «Промсвязьбанк» на общую сумму 5 500 млн руб. Кредитный транш был выдан Группе без обеспечения на срок до августа 2022 года.

Группой были полностью погашены кредитные транши с фиксированной ставкой на общую сумму 20 000 млн руб., полученные в рамках кредитных линий в ПАО Сбербанк в апреле – декабре 2020 года.

Группой были получены кредитные транши с фиксированной ставкой в рамках кредитных линий в ПАО Сбербанк на общую сумму 39 500 млн руб. Кредитные транши в размере 39 000 млн руб. были выданы Группе с обеспечением государственной гарантией на срок до июля 2025 года. Кредитные транши в размере 500 млн руб. были выданы Группе с обеспечением в виде поручительства Государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ» в пользу ПАО Сбербанк на срок до декабря 2022 года.

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».

В рамках указанной Программы во II квартале 2021 года Группой были размещены облигации со сроком погашения в июне 2026 года, общая номинальная стоимость которых составила 24 650 млн руб.

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года Группа не имеет активов, переданных в обеспечение полученных кредитов и займов.

По состоянию на 31 декабря 2021 года справедливая стоимость кредитов и займов, за исключением облигационных займов, составила 103 252 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2021 года справедливая стоимость облигационных займов составила 24 365 млн руб.

По состоянию на 31 декабря 2020 года справедливая стоимость кредитов и займов существенно не отличалась от их балансовой стоимости.

НЕВЫБРАННЫЕ КРЕДИТНЫЕ ЛИНИИ

По состоянию на 31 декабря 2021 года в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в сумме, эквивалентной 149 689 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 142 750 млн руб.).

29. ПРОЧИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 25)	5 508	6 219
Обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами – долгосрочная часть	733	792
Долгосрочная задолженность по налогам и сборам с ФОТ	3 668	5 051
Прочие долгосрочные обязательства	5 643	8 604
Прочие долгосрочные обязательства	15 552	20 666

В рамках поддержки наиболее пострадавших отраслей в результате распространения коронавирусной инфекции Группа в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации получила отсрочку по платежам перед государственным

внебюджетными фондами. В составе долгосрочной задолженности по состоянию на 31 декабря 2021 года отражена сумма начислений во внебюджетные фонды в размере 3 669 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 5 051 млн руб.).

30. НЕКОНТРОЛИРУЮЩАЯ ДОЛЯ УЧАСТИЯ

В таблице ниже представлена информация о дочерней компании АО «АК «Россия», в которой имеется неконтролирующая доля участия, значительная для Группы.

	2021 год	2020 год
Процент прав голоса, приходящихся на неконтролирующую долю участия	25 % плюс 1 акция	25 % плюс 1 акция
Убыток, причитающийся на неконтролирующую долю участия за период	(117)	(3 852)
Накопленные убытки, приходящиеся на неконтролирующие доли участия в дочернем предприятии	(9 510)	(9 393)

Обобщенная финансовая информация по АО «Авиакомпания «Россия» представлена в таблице ниже:

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Оборотные активы	18 607	14 875
Внеоборотные активы	139 522	115 726
Краткосрочные обязательства	61 036	52 278
Долгосрочные обязательства	135 135	115 896

	2021 год	2020 год
Выручка	118 610	67 873
Убыток за период	(469)	(15 408)
Совокупный убыток за период	(469)	(15 408)

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года не существует значительных ограничений возможности получения доступа к активам дочернего предприятия или использования их для урегулирования обязательств дочернего предприятия.

31. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года уставный капитал равен 2 693 млн руб.

	Количество объявленных и размещенных обыкновенных акций (шт.)	Количество собственных обыкновенных акций, выкупленных у акционеров (шт.)	Количество обыкновенных акций в обращении (шт.)
На 31 декабря 2020 года	2 444 535 448	(47 817 796)	2 396 717 652
На 31 декабря 2021 года	2 444 535 448	(47 817 796)	2 396 717 652

По состоянию на 31 декабря 2021 года и на 31 декабря 2020 года 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.

В сентябре 2020 года Советом директоров ПАО «Аэрофлот» был утвержден проспект ценных бумаг в отношении обыкновенных акций ПАО «Аэрофлот» номинальной стоимостью 1 руб. каждая, количество ценных бумаг – 1 700 000 000 шт., размещаемых путем открытой подписки.

В сентябре 2020 года дополнительный выпуск ценных бумаг был зарегистрирован Центральным банком Российской Федерации. В октябре 2020 года состоялось фактическое размещение ценных бумаг: количество размещенных ценных бумаг составило 1 333 919 149 шт. Фактическая цена размещения ценных бумаг составила 60 руб. за каждую дополнительно размещаемую акцию.

По итогам размещения новых обыкновенных акций, включая предложение институциональным инвесторам, в 2020 году Группа привлекла 80 035 млн руб. В результате размещения доля Российской Федерации в уставном капитале Компании составила 57,34 %.

Все размещенные акции полностью оплачены. Компания вправе дополнительно к размещенным акциям разместить 616 080 851 обыкновенную акцию (на 31 декабря 2020 года: 616 080 851 акция) номинальной стоимостью 1 руб. за одну акцию (на 31 декабря 2020 года: 1 руб. за одну акцию). Каждая обыкновенная акция дает ее держателю право на один голос.

Акции Компании котируются на Московской бирже. По состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года средневзвешенные котировки составили 58,96 руб. за шт. и 71,42 руб. за шт. 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 2021 года и на 31 декабря 2020 года ГДР Группы торговались на Франкфуртской фондовой бирже по цене 3,68 евро за единицу и 4,36 евро за единицу соответственно.

32. ОПЕРАЦИОННЫЕ СЕГМЕНТЫ

В Группе существуют несколько операционных сегментов, но ни один из них, за исключением сегмента «Воздушные перевозки», не отвечает количественному лимиту для отнесения сегмента к отчетному. Информация по направлениям была объединена в сегмент «Воздушные перевозки», поскольку услуги по перевозке пассажиров на разных направлениях имеют схожие экономические характеристики и удовлетворяют критериям агрегации.

Результаты деятельности по направлениям воздушных перевозок оцениваются на основе информации, представленной во внутренних управленческих отчетах, которые рассматриваются руководством Группы. Распределение выручки от воздушных перевозок по направлениям осуществляется исходя из географического расположения пунктов назначений при осуществлении воздушных перевозок. Выручка от воздушных 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	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
2021 год					
Внешняя реализация		489 692	2 041	–	491 733
Реализация между сегментами		617	15 597	(16 214)	–
Итого выручка	5, 6	490 309	17 638	(16 214)	491 733
Убыток от операционной деятельности		(4 434)	(581)	–	(5 015)
Убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто					(265)
Финансовые доходы	10				12 331
Финансовые расходы	10				(41 407)
Реализация результата хеджирования	27				(8 291)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний					153
Результат от выбытия дочерних компаний	22				–
Убыток до налогообложения					(42 494)
Налог на прибыль	11				8 034
Убыток за период					(34 460)

	Прим.	Воздушные перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
На 31 декабря 2021 года					
Активы по сегментам		1 023 735	11 033	(11 540)	1 023 228
Инвестиции в ассоциированные компании		–	538	–	538
Нераспределенные активы					85 684
Итого активы					1 109 450
Обязательства по сегментам		1 251 996	7 770	(4 104)	1 255 662
Нераспределенные обязательства					226
Итого обязательства					1 255 888
2021 год					
Капитальные затраты и приобретения основных средств	19	3 799	282	–	4 081
Амортизация основных средств	19	2 442	739	–	3 181
Поступления, капитализированные затраты и переоценка/модификация активов в форме права пользования	20	204 937	130	–	205 067
Амортизация активов в форме права пользования	20	114 550	442	–	114 992

	Прим.	Воздушные перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
2020 год					
Внешняя реализация		300 485	1 697	–	302 182
Реализация между сегментами		477	12 504	(12 981)	–
Итого выручка	5, 6	300 962	14 201	(12 981)	302 182
Убыток от операционной деятельности		(90 692)	(1 461)	–	(92 153)
Убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто					(557)
Финансовые доходы	10				4 938
Финансовые расходы	10				(47 252)
Реализация результата хеджирования	27				(13 254)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний					(143)
Результат от выбытия дочерних компаний	22				(5 066)
Убыток до налогообложения					(153 487)
Налог на прибыль	11				30 279
Убыток за период					(123 208)

	Прим.	Воздушные перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
На 31 декабря 2020 года					
Активы по сегментам		939 324	11 757	(11 195)	939 886
Инвестиции в ассоциированные компании		–	419	–	419
Нераспределенные активы					75 899
Итого активы					1 016 204
Обязательства по сегментам		1 127 424	7 635	(3 590)	1 131 469
Нераспределенные обязательства					81
Итого обязательства					1 131 550
2020 год					
Капитальные затраты и приобретения основных средств	19	2 060	189	–	2 249
Амортизация основных средств	19	2 895	749	–	3 644
Поступления, капитализированные затраты и переоценка/модификация активов в форме права пользования	20	125 194	1 166	–	126 360
Амортизация активов в форме права пользования	20	113 712	423	–	114 135

Регулярные пассажирские перевозки:

	2021 год	2020 год
Международные рейсы из Российской Федерации в:		
Европу	20 456	14 698
Азию	9 583	10 906
Америку	9 219	3 636
СНГ	11 644	3 252
Страны БСВ и Африки	16 994	7 071
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок из Российской Федерации	67 896	39 563
Международные рейсы в Российскую Федерацию из:		
Европы	19 532	15 041
Азии	10 631	12 707
Америки	9 307	3 645
СНГ	20 876	4 719
Страны БСВ и Африки	17 224	7 203
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок в Российской Федерации	77 570	43 315
Внутренние регулярные перевозки пассажиров	252 751	142 588
Прочие регулярные международные перевозки пассажиров		287
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок (Примечание 5)	398 217	225 753

33. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПО КАТЕГОРИЯМ ОЦЕНКИ

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2021 года 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	74 180	–	74 180
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	19 573	–	19 573
Финансовая дебиторская задолженность	14	22 584	–	22 584
Страховые депозиты по аренде ВС	13	5 037	–	5 037
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	136	5 224	5 360
Финансовые активы по договорам аренды		27 678	–	27 678
Прочие внеоборотные активы		524	–	524
Итого финансовые активы		149 712	5 224	154 936

	Прим.	Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости	Итого
Финансовая кредиторская задолженность	21	41 774	41 774
Обязательства по аренде	27	665 283	665 283
Кредиты и займы	28	132 268	132 268
Прочие долгосрочные обязательства		1 981	1 981
Итого финансовые обязательства		841 306	841 306

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2020 года 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	88 944	–	88 944
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	4 831	–	4 831
Финансовая дебиторская задолженность	14	15 068	–	15 068
Страховые депозиты по аренде ВС	13	4 606	–	4 606
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	121	5 343	5 464
Финансовые активы по договорам аренды		22 765	–	22 765
Прочие внеоборотные активы		516	–	516
Итого финансовые активы		136 851	5 343	142 194

	Прим.	Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости	Итого
Финансовая кредиторская задолженность	21	33 269	33 269
Обязательства по аренде	27	662 507	662 507
Кредиты и займы	28	88 635	88 635
Прочие долгосрочные обязательства		1 625	1 625
Итого финансовые обязательства		786 036	786 036

34. 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 2021 года и 31 декабря 2020 года 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 2021 года	Средняя ставка		0–12 месяцев	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет	Итого
	Ставка привлечения заемных средств	Эффективная ставка					
Займы и кредиты	1,6–8,4 %	1,6–8,4 %	27 022	38 662	92 542	–	158 226
Обязательства по аренде	3,9–10,2 %	3,9–10,2 %	137 056	122 710	299 182	244 714	803 662
Финансовая кредиторская задолженность			41 774	1 981	–	–	43 755
Итого бу- дущие выплаты, включая бу- дущие про- центные выплаты			205 852	163 353	391 724	244 714	1 005 643

31 декабря 2020 года	Средняя ставка		0–12 месяцев	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет	Итого
	Ставка привлечения заемных средств	Эффективная ставка					
Займы и кредиты	1,5–6,5 %	1,5–6,5 %	39 335	14 184	48 195	532	102 246
Обязательства по аренде	4,3–9,3 %	4,3–9,3 %	156 179	118 863	290 230	228 478	793 750
Финансовая кредиторская задолженность			33 269	1 625	–	–	34 894
Итого бу- дущие выплаты, включая бу- дущие процент- ные выплаты			228 783	134 672	338 425	229 010	930 890

31 декабря 2021 года Группа имеет чистые краткосрочные обязательства в сумме 82 244 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 96 203 млн руб.). За 12 месяцев 2021 года Группой был получен чистый убыток 34 460 млн руб. (за 12 месяцев 2020 года убыток: 123 208 млн руб.). Сохранявшиеся в 2021 году ограничения на передвижение и меры по социальному дистанцированию продолжали оказывать негативное влияние на спрос на воздушные перевозки и, соответственно, на финансовые результаты Группы. Денежный поток от операционной деятельности за 2021 год был положительный и составил 94 846 млн руб. (за 2020 год: 23 016 млн руб.).

Казначейство Группы обеспечивает гибкость финансирования за счет доступных кредитных линий. По состоянию на 31 декабря 2021 года в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в сумме, эквивалентной 149 689 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 142 750 млн руб.) (Примечание 28). Для улучшения ликвидности Группа согласовала с рядом контрагентов отсрочку и/или реструктуризацию платежей (Примечание 1).

ВАЛЮТНЫЙ РИСК

Группа подвержена воздействию валютного риска в отношении выручки, а также операций по закупкам и привлечению заемных средств, которые выражены в валюте, отличной от рубля. В основном валютный риск возникает по операциям в евро и долларах США. Группа осуществляет регулярный анализ тенденций изменения курсов валют.

Группа использует обязательства по долгосрочной аренде, номинированные в долларах США, как инструменты хеджирования риска изменения курса доллара США в отношении выручки (Примечание 27).

Величина валютного риска Группы, определенная исходя из номинальной стоимости финансовых инструментов, составила:

Млн руб.	Прим.	31 декабря 2021 года				31 декабря 2020 года			
		Долл. США	Евро	Прочие ¹ валюты	Итого	Долл. США	Евро	Прочие ¹ валюты	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	13 381	401	730	14 512	2 649	198	1 083	3 930
Финансовая дебиторская задолженность		7 075	727	1 723	9 525	7 680	846	2 265	10 791
Финансовые активы по договорам аренды		27 678	–	–	27 678	22 765	–	–	22 765
Страховые депозиты по аренде ВС		5 022	–	–	5 022	4 199	–	–	4 199
Прочие внеоборотные активы		145	79	4	228	145	88	4	237
Итого активы		53 301	1 207	2 457	56 965	37 438	1 132	3 352	41 922
Финансовая кредиторская задолженность		16 588	2 064	543	19 195	15 824	2 471	237	18 532
Обязательства по аренде		628 778	485	358	629 621	638 081	446	386	638 913
Долгосрочные кредиты и займы	28	518	–	–	518	511	–	–	511
Итого обязательства		645 884	2 549	901	649 334	654 416	2 917	623	657 956
Итого (обязательства)/ активы, нетто		(592 583)	(1 342)	1 556	(592 369)	(616 978)	(1 785)	2 729	(616 034)

¹ Прочие валюты, отличные от функциональной валюты Группы.

Повышение или понижение курсов нижеперечисленных валют к рублю по состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года (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 2021 года		31 декабря 2020 года	
	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 :				
Доллар США	20 %	743	20 %	(4 002)
Евро	20 %	(215)	20 %	(286)
Прочие валюты	20 %	249	20 %	437
Увеличение курса валюты к руб.:				
Доллар США	20 %	(743)	20 %	4 002
Евро	20 %	215	20 %	286
Прочие валюты	20 %	(249)	20 %	(437)

На 31 декабря 2021 года увеличение курса доллара США к рублю на 20 % привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 94 813 млн руб., изменение курса прочих валют не имело бы существенного влияния на капитал. На 31 декабря 2020 года увеличение курса доллара США к рублю на 20 % привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 98 716 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 2021 года и 31 декабря 2020 года финансовые инструменты Группы распределялись по типам процентных ставок следующим образом:

	Балансовая стоимость	
	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой:		
Финансовые активы	78 483	83 095
Финансовые обязательства	(557 092)	(470 705)
Итого финансовые инструменты с фиксированной ставкой	(478 609)	(387 610)
Финансовые инструменты с плавающей ставкой:		
Финансовые обязательства	(240 459)	(280 437)
Итого финансовые инструменты с плавающей ставкой	(240 459)	(280 437)

31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года 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 2021 года и 31 декабря 2020 года были выше или ниже на 20 базисных пунктов, то при отсутствии изменений прочих переменных влияние на финансовый результат и капитал было бы несущественным.

РИСК ИЗМЕНЕНИЯ ЦЕН НА АВИАТОПЛИВО

Если бы цена на нефть марки Brent на 31 декабря 2021 года или 31 декабря 2020 года была бы выше или ниже на 10 % фактической цены, то при отсутствии изменений прочих переменных (включая прогнозы будущей цены на нефть) влияние на консолидированный финансовый результат и на величину капитала Группы было бы несущественным.

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С УПРАВЛЕНИЕМ КАПИТАЛОМ

Группа осуществляет управление капиталом с целью обеспечить возможность функционирования в обозримом будущем при максимизации доходности акционеров Компании за счет оптимизации соотношения долга и капитала Группы.

Управление капиталом осуществляется в сравнении с конкурентами из сектора авиаперевозок на основе следующих показателей:

- > чистый долг к общему капиталу;
- > общий долг к EBITDA;
- > чистый долг к EBITDA.

Общая сумма долга включает краткосрочные и долгосрочные (включая краткосрочную часть) кредиты и займы (Примечание 28), обязательства по аренде (Примечание 27), 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 2021 года составили 733 млн руб. (31 декабря 2020 года: 792 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 2021 года	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года
Общий долг	798 284	751 934
Денежные средства и их эквиваленты и краткосрочные финансовые инвестиции	(93 753)	(93 775)
Чистый долг	704 531	658 159
Капитал, принадлежащий акционерам Компании	(138 501)	(107 776)
Общий капитал	566 030	550 383
EBITDA	116 536	26 989
Чистый долг / общий капитал	1,2	1,2
Общий долг / EBITDA	6,9	27,9
Чистый долг / EBITDA	6,0	24,4

Данные показатели рассматриваются руководством Группы в динамике без установления ограничений.

В течение 2021 и 2020 годов отсутствовали изменения в политике управления капиталом.

В 2021 и 2020 годах ни Компания, ни ее дочерние предприятия не имели требований в отношении капитала, установленных третьими сторонами, за исключением законодательно установленного минимально размера уставного капитала.

КРЕДИТНЫЙ РИСК

Кредитный риск представляет собой риск финансовых потерь для Группы, если клиент или контрагент по финансовому инструменту не выполняет своих договорных обязательств, и возникает в основном

из денежных средств и их эквивалентов, финансовой дебиторской задолженности Группы и инвестиций в ценные бумаги.

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 IATA, в частности для агентских продаж с использованием систем взаиморасчетов BSP и CASS, а также ARC – для части американских агентов. Расчеты на постоянной основе снижают кредитный риск в максимально возможной степени.

- (iii) Кредитный риск, возникающий при работе с государственными учреждениями и банками, оценивается как низкий. Руководство осуществляет мониторинг инвестиционной деятельности и в соответствии с текущей политикой инвестирует только в ликвидные ценные бумаги с высоким кредитным рейтингом, в связи с чем не ожидает, что контрагент не выполнит своих обязательств. При работе с банками реализована система кредитных лимитов, с учетом которой кредитные риски, возникающие при работе с банками, ограничены и оцениваются как низкие.

В течение срока торговой дебиторской задолженности, составляющего менее 12 месяцев, Группа отражает собственный кредитный риск посредством своевременного создания надлежащих резервов на покрытие ожидаемых кредитных убытков. При расчете уровня ожидаемых кредитных убытков группа рассматривает информацию об уровне убытков, имевших место в прошлые периоды, по каждой категории клиентов. С учетом короткого срока активов прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. В случае возникновения неблагоприятных явлений в экономике показатели могут быть скорректированы.

Для некоторых категорий дебиторов (в основном для прямых агентов) Группа получает финансовое обеспечение, которое принимается во внимание при расчете уровня ожидаемых кредитных убытков. Финансовый эффект обеспечения несущественен.

Группа создает резервы на покрытие кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности клиентов следующим образом:

31 декабря 2021 года

Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроблемный актив	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых кредитных убытков производится исходя и срока актива	21 391	(39)
Проблемный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	719	(23)
Безнадежный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	11 620	(11 084)
Итого (Примечание 14)		33 730	(11 146)

31 декабря 2020 года

Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроблемный актив	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых кредитных убытков производится исходя и срока актива	14 801	(66)
Проблемный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	156	(9)
Безнадежный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	11 401	(11 215)
Итого (Примечание 14)		26 358	(11 290)

В течение 2021 года значительных изменений в методах расчета или допущениях не было.

Ниже приводится сверка резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года с остатком данного резерва под убытки на начало периода:

	Беспроблемный актив	Проблемный актив	Безнадежный актив	Итого
Резерв под убытки на начало периода 1 января 2021 года	66	9	11 215	11 290
Отдельные финансовые активы, переведенные в категорию безнадежных (кредитно-обесцененные финансовые активы)			150	150
Новые приобретенные или выданные финансовые активы	33	6	239	278
Изменение в оценочных значениях и допущениях			170	170
Списания			(34)	(34)
Возмещение средств	(60)	8	(656)	(708)
Резерв под убытки на конец периода 31 декабря 2021 года	39	23	11 084	11 146

	Беспроблемный актив	Проблемный актив	Безнадежный актив	Итого
Резерв под убытки на начало периода 1 января 2020 года	57	13	10 879	10 949
Отдельные финансовые активы, переведенные в категорию безнадежных (кредитно-обесцененные финансовые активы)			1	1
Новые приобретенные или выданные финансовые активы	65	6	252	323
Изменение в оценочных значениях и допущениях			340	340
Списания			(235)	(235)
Возмещение средств	(56)	(10)	(22)	(88)
Резерв под убытки на конец периода 31 декабря 2020 года	66	9	11 215	11 290

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.

31 декабря 2021 года

Категория актива	Актив	Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроблемный актив	Денежные средства	0 %	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива	74 119	–
	Финансовые активы по договорам аренды	0,03–0,6 %		27 767	(89)
	Финансовые инвестиции	0–0,2 %		19 713	(4)
	Страховые депозиты по аренде ВС	0,03–1,51 %		5 044	(7)
Безнадежный актив	Финансовые инвестиции	100 %	Ожидаемые убытки за весь срок	10 015	(10 015)
Итого				136 658	(10 115)

31 декабря 2020 года

Категория актива	Актив	Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроblemный актив	Денежные средства	0 %	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива	88 944	–
	Финансовые активы по договорам аренды	0,06–12,69 %		22 846	(81)
	Финансовые инвестиции	0 %		4 952	–
	Страховые депозиты по аренде ВС	0,2–4,58 %		4 621	(15)
Безнадежный актив	Финансовые инвестиции	100 %	Ожидаемые убытки за весь срок	9 872	(9 872)
Итого				131 235	(9 968)

Резервы под обесценение финансовых инвестиций в категории безнадежных активов представляют собой резервы под займы, выданные компаниями Группы в пользу ОАО «Авиакомпания «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 2021 года 31 декабря 2020 года

Денежные средства и их эквиваленты (за исключением денежных средств в кассе)	74 119	88 885
Финансовая дебиторская задолженность (Примечание 14)	22 584	15 068
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	2 211	4 159
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды	25 467	18 606
Краткосрочные финансовые инвестиции (Примечание 17)	19 573	4 831
Долгосрочные финансовые инвестиции (Примечание 17)	136	121
Страховые депозиты по аренде ВС (Примечание 13)	5 037	4 606
Прочие активы	228	237
Итого финансовые активы, подверженные кредитному риску	149 355	136 513

ПРОЧИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ В ГРУППЕ

- Применение системы лимитов. Лимиты отражают готовность Группы для 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 (в первую очередь, 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 2021 года и 31 декабря 2020 года большая часть денежных средств была размещена в двух банках, что вызывает концентрацию кредитного риска для Группы (Примечание 12).

35. 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 2021 года	88 635	662 507	246	751 388
Погашение обязательств денежными средствами	(41 394)	(150 499)	(14)	(191 907)
Поступление денежных средств	81 160	–	–	81 160
Корректировки по курсовым разницам	3	4 216	–	4 219
Неденежное поступление финансовых обязательств	–	111 978	13	111 991
Начисление процентов	7 133	32 777	–	39 910
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	(3 269)	4 304	(32)	1 003
На 31 декабря 2021 года	132 268	665 283	213	797 764

	Заемные средства	Обязательства по аренде	Прочие обязательства, возникающие в результате финансовой деятельности	Итого
На 1 января 2020 года	15 792	557 124	752	573 668
Погашение обязательств денежными средствами	(50 725)	(81 853)	(518)	(133 096)
Поступление денежных средств	119 928	–	–	119 928
Корректировки по курсовым разницам	82	105 793	–	105 875
Неденежное поступление финансовых обязательств	–	44 850	12	44 862
Начисление процентов	3 885	39 133	–	43 018
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	(327)	(2 540)	–	(2 867)
На 31 декабря 2020 года	88 635	662 507	246	751 388

36. СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ФИНАНСОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Справедливая стоимость представляет собой сумму, на которую может быть обменян финансовый инструмент в ходе текущей операции между заинтересованными сторонами, за исключением случаев вынужденной продажи или ликвидации. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является котированная на активном рынке цена финансового инструмента.

Оценочная справедливая стоимость финансовых инструментов рассчитывалась Группой исходя из имеющейся рыночной информации (при ее наличии) и на основе надлежащих методик оценки. Однако для интерпретации рыночной информации в целях определения оценочной справедливой стоимости необходимо применять профессиональные суждения. При определении справедливой стоимости финансовых инструментов руководство использует всю имеющуюся рыночную информацию.

ФИНАНСОВЫЕ 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 имеющие рыночных котировок. Результаты оценки справедливой стоимости АО «МАШ» относятся к уровню 3 иерархии справедливой стоимости и определяются через регулярную оценку ожидаемых дисконтированных денежных потоков с использованием оценочных значений, не основанных на наблюдаемых рыночных данных, включая следующие: (i) ставка дисконтирования, определенная с использованием модели CAPM; (ii) прогноз пассажиропотока и количества взлетно-посадочных операций на базе оценки исторических данных и публичной информации; (iii) темп роста тарифов на наземное и аэропортовое обслуживание и (iv) уровень капитальных вложений, оцененных на базе прогнозной информации, опубликованной АО «МАШ» (Примечание 17).

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА, ОТРАЖАЕМЫЕ ПО АМОРТИЗИРОВАННОЙ СТОИМОСТИ

Справедливая стоимость финансовых инструментов определяется на основе рыночных котировок, если таковые имеются. Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой и установленным сроком погашения, не имеющих рыночной котировки, основывается на дисконтировании ожидаемых денежных потоков с применением текущих процентных ставок для новых инструментов с аналогичным кредитным риском и сроком до погашения. Балансовая и справедливая стоимости финансовой кредиторской задолженности (Примечание 21) на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года существенно не отличались. Балансовая и справедливая стоимости кредитов и займов раскрыты в Примечании 28. Справедливая стоимость финансовой кредиторской задолженности, а также кредитов и займов, кроме облигационных займов, отнесена к уровню 2. Справедливая стоимость облигационных займов отнесена к уровню 1.

37. ОПЕРАЦИИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

Стороны обычно считаются связанными, если они находятся под общим контролем или одна из сторон имеет возможность контролировать другую сторону, или может оказывать значительное влияние на принимаемые ею решения по вопросам финансово-хозяйственной деятельности, или осуществлять над ней совместный контроль. При рассмотрении взаимоотношений с каждой из возможных связанных сторон принимается во внимание экономическое содержание таких взаимоотношений, а не только их юридическая форма.

Остатки по операциям со связанными сторонами по состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года, а также статьи доходов и расходов по операциям со связанными сторонами за год, закончившийся 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года, представлены ниже.

АССОЦИИРОВАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Остатки по операциям с ассоциированными предприятиями по состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года, а также статьи доходов и расходов по операциям с ассоциированными предприятиями за год, закончившийся 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года, представлены ниже.

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Активы		
Дебиторская задолженность	14	36
Обязательства		
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	214	102

Суммы задолженности по расчетам между Группой и ассоциированными предприятиями в основном будут погашены в денежной форме.

	2021 года	2020 года
Операции		
Продажи ассоциированным компаниям	66	45
Приобретение товаров и услуг у ассоциированных компаний	2 649	1 683

Приобретение товаров и услуг у ассоциированных предприятий, в основном, включало услуги авиационной безопасности.

ОРГАНИЗАЦИИ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ ВЛИЯНИЕМ

По состоянию на 31 декабря 2021 года и на 31 декабря 2020 года 57,34 % акций Компании принадлежало Российской Федерации в лице Министерства финансов Российской Федерации и Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Группа осуществляет деятельность в такой экономической среде, в которой предприятия и кредитные организации напрямую или косвенно контролируются Правительством Российской Федерации через муниципальные власти, агентства, сообщества и прочие организации (далее – «организации с государственным влиянием»).

Группа приняла решение применить освобождение от раскрытия информации об индивидуально несущественных сделках и остатках по расчетам с государством и его связанными сторонами, так как российское государство осуществляет контроль, совместный контроль или оказывает значительное влияние на такие стороны.

В декабре 2020 года произошло выбытие дочерней компании АО «Авиакомпания «Аврора» из состава Группы путем продажи ее контрольного пакета акций связанной стороне (Примечание 22).

Операции Группы с организациями с государственным влиянием включают, но не ограничиваются:

- > банковские услуги;
- > инвестиции в АО «МАШ»;
- > операции по соглашению «код-шеринг»;
- > аренду;
- > покупку авиационного топлива;
- > покупку услуг по аэронавигационному обеспечению и аэропортовые услуги;
- > получение государственных субсидий, в том числе, на возмещение недополученных доходов от перевозки пассажиров по определенным направлениям в соответствии с государственными программами;
- > а также признанные в апреле 2021 года доходы в связи с выполнением требований постановления Правительства Российской Федерации от 16 мая 2020 года № 696.

Ниже представлены остатки денежных средств на расчетных, валютных и депозитных счетах банков с государственным влиянием.

	31 декабря 2021 года	31 декабря 2020 года
Активы		
Денежные средства	58 645	60 441

По состоянию на 31 декабря 2021 года доля финансовых активов по договорам аренды, заключенным с организациями с государственным влиянием, составила 43 % (на 31 декабря 2020 года: 50 %).

За 12 месяцев 2021 года Группой были частично выбраны кредитные линии, предоставленные организациями с государственным влиянием, величина которых

раскрыта в Примечании 28, в том числе кредитные линии, в обеспечение которых были выданы государственные гарантии.

Величина обязательств Группы по аренде раскрыта в Примечании 27. По состоянию на 31 декабря 2021 года доля обязательств по договорам аренды, заключенным Группой с организациями с государственным влиянием, составила около 59 % (на 31 декабря 2020 года: около 62 %), доля процентных расходов по аренде за 12 месяцев 2021 года составила около 59 % (за 12 месяцев 2020 года: около 58 %).

За 12 месяцев 2021 года доля операций Группы с организациями с государственным влиянием составила около 3 % от выручки (за 12 месяцев 2020 года: около 5 %). В частности, Группой были получены государственные субсидии на возмещение недополученных авиаперевозчиками доходов, связанных с осуществлением воздушных перевозок пассажиров по специальному тарифу в соответствии с государственными программами, в общей сумме 5 023 млн руб. (за 12 месяцев 2020 года: 3 947 млн руб.). Данные субсидии отражены в строке «Выручка от перевозок» консолидированного отчета о прибылях и убытках.

За 12 месяцев 2021 года доля операций Группы с организациями с государственным влиянием составила около 22 % от операционных расходов (за 12 месяцев 2020 года: около 16 % соответственно). Данные расходы включают преимущественно поставки горюче-смазочных материалов, расходы на услуги аэронавигации и обслуживание ВС в аэропортах, а также расходы по соглашению «код-шеринг».

По состоянию на 31 декабря 2021 года государству принадлежала неконтролирующая доля участия в АО «Авиакомпания «Россия», раскрытая в Примечании 30. Накопленный убыток по данной дочерней компании, относящийся к неконтролирующей доле участия, на 31 декабря 2021 года составил 9 510 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 9 393 млн руб.).

К операциям с государством также относятся расчеты и обороты по налогам, сборам, возврату акциза на керосин, которые раскрыты в Примечаниях 8, 9, 11, 14, 21 и 39.

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 постоянную и переменную часть заработной платы, а также прочие компенсации за 12 месяцев 2021 года составило 1 338 млн руб. (за 12 месяцев 2020 года: 1 318 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 Российской Федерации как часть обязательных страховых взносов за всех своих сотрудников, в том числе за ключевой руководящий персонал.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ПРОГРАММЫ ПРЕМИРОВАНИЯ РУКОВОДСТВА

В 2019 году Компания утвердила долгосрочные программы мотивации для ее руководящего персонала и членов Совета директоров. Суммы выплат по указанным программам зависят от показателей пассажиропотока, доли международного транзита в общем пассажиропотоке Группы, а также доходности перевозок по Группе «Аэрофлот». На 31 декабря 2021 года справедливая стоимость обязательств по данным программам, отраженная в составе кредиторской задолженности, была определена на основании величины ожидаемой выплаты за период с 1 января 2019 года по 31 декабря 2019 года, а также части, отложенной до конца действия программ. Действовавшие ранее программы премирования были завершены.

Непогашенная сумма обязательства по этим программам на 31 декабря 2021 года составила 247 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 134 млн руб.).

38. ДОГОВОРНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО КАПИТАЛЬНЫМ ВЛОЖЕНИЯМ

По состоянию на 31 декабря 2021 года Группа имеет договоры на покупку в будущем основных средств у третьих лиц на общую сумму 133 655 млн руб. (на 31 декабря 2020 года: 225 365 млн руб.). Данные договорные обязательства в основном относятся к приобретению 13 ВС Airbus A350 (на 31 декабря 2020 года: 21 ВС Airbus A350; 2 ВС типа Boeing B777) и оборудования для ВС. Воздушные суда, по которым уже заключен договор аренды, но фактически поставка не произошла, не учитываются в составе договорных обязательств по капитальным вложениям. Денежные потоки по заключенным договорам аренды ВС раскрыты в Примечании 27. Группа планирует использовать поставляемые ВС на условиях аренды, в связи с чем не ожидает оттока денежных средств по заключенным договорам приобретения.

39. 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 законодательства Российской Федерации продолжают развиваться, подвержены частым изменениям и допускают возможность разных толкований.

Сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также продолжающееся действие международных санкций в отношении некоторых российских компаний и граждан оказывают дополнительное негативное влияние на российскую экономику. 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 Российской Федерации продолжает развиваться и характеризуется частыми изменениями законодательных норм, официальных разъяснений и судебных решений, в некоторых случаях нечетко изложенных и противоречивых, что допускает их неоднозначное толкование и неопределенность в отношении налоговых последствий их применения для налогоплательщиков.

Значительная автоматизация многих контрольных функций позволяет налоговой службе занимать более жесткую позицию в отношении выявления нарушений в налоговой сфере и предъявлять налогоплательщикам дополнительно начисленные налоги, штрафы и пени.

Контрольные мероприятия и налоговые проверки могут быть проведены территориальными налоговыми органами и ФНС России не более чем за три года, предшествующих периоду, в котором такие проверки начаты. В отношении налогоплательщиков, к которым применяется режим налогового мониторинга, период проверки завершается до 1 октября года, следующего за отчетным периодом.

Данные обстоятельства могут привести к тому, что налоговые риски в Российской Федерации потенциально 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 корректно. Тем не менее

при иной трактовке норм налогового законодательства налоговыми органами они смогут изменить расчет налоговых обязательств и предъявить данные суммы к уплате, что может оказать влияние на настоящую консолидированную финансовую отчетность.

Руководство полагает, что Группа не имеет значительных возможных обязательств по состоянию на 31 декабря 2021 года и 31 декабря 2020 года, связанных с налоговыми рисками, вероятность которых оценивается как «больше, чем незначительная».

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 обеспечивает страхование рисков как обязательных видов страхования в соответствии с требованиями законодательства, так и добровольных видов страхования, включая риски гражданской ответственности, риски утраты и повреждения имущества (в том числе воздушных судов), риски по программам медицинского страхования.

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.

40. СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЗАЕМНЫХ СРЕДСТВ

В январе 2022 года группой были получены кредитные транши с плавающей ставкой в рамках кредитной линии в ПАО «Совкомбанк» на сумму 1 250 млн руб.

ВЛИЯНИЕ КОНФЛИКТА В УКРАИНЕ

В 2021 году продолжающаяся политическая напряженность в регионе усилилась в результате дальнейшего развития ситуации с Украиной, что негативно повлияло на сырьевые и финансовые рынки и усилило волатильность, в особенности валютных курсов. С декабря 2021 года ситуация продолжала ухудшаться и остается крайне нестабильной. Наблюдается повышенная волатильность на финансовых и товарных рынках. Ожидается введение дополнительных санкций и ограничений деловой активности организаций, осуществляющих свою деятельность в Российской Федерации, а также последствия для экономики в целом, полный спектр и возможные последствия которых не представляется возможным оценить.

В конце февраля 2022 года были наложены ограничения на полеты по определенным направлениям на внутренних и международных линиях для российских авиакомпаний и последовал ряд новых санкций в отношении России. Ниже приводится детальное описание текущих событий, которые оказывают влияние на деятельность Группы.

СОБЫТИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ОГРАНИЧЕНИЕМ ПОЛЕТОВ

С 24 февраля 2022 года были временно ограничены полеты в ряд аэропортов на юге России. Ограничения по текущим данным Федерального агентства воздушного транспорта Российской Федерации действуют до 2 марта 2022 года.

По состоянию на 1 марта 2022 года ряд стран, включая Великобританию и страны ЕС, закрыли воздушное пространство для российских авиакомпаний, в связи с чем полеты в указанные страны были приостановлены на неопределенный срок.

Из-за введения указанных выше ограничений на полеты Группой было принято решение о предоставлении пассажирам возможности возврата денежных средств за авиабилеты в полном объеме либо перебронирования билетов на последующие даты или альтернативные маршруты.

На дату выпуска настоящей отчетности руководство Группы оценивает общий эффект от влияния указанных мер на показатели выручки от пассажирских перевозок, включая оценку будущей высоковероятной выручки, номинированной в долларах США для целей хеджирования денежных потоков, а также на показатели ликвидности Группы после отчетной даты.

Объем выручки Группы от международных перевозок в Европу за 2021 год составил 39 988 млн руб., что составляет около 10 % выручки от регулярных пассажирских перевозок Группы и около 27 % выручки от международных перевозок за отчетный период (Примечание 32). Объем международной выручки, выраженной в долларах США, участвующий в учете хеджирования и относящийся к полетам в Европу, не может быть надежно оценен на дату выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности.

СИТУАЦИЯ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

На финансовых и товарных рынках наблюдается повышенная волатильность. По состоянию на 28 февраля 2022 года цены на нефть выросли до более чем 100 долл. США за баррель, обменный курс рубля, установленный Банком России на 1 марта 2022 года, достиг 104,48 руб. за 1 евро и 93,56 руб. за 1 долл. США, ослабление рубля составило 24 и 26 % по сравнению с обменными курсами на конец 2021 года соответственно. Индекс Московской биржи с конца года снизился с 3 787,26 пункта до 2 470,48 пункта, а доходность российских государственных облигаций увеличилась с 8,29 до 13,42 %. Средневзвешенные котировки акций Компании на Московской бирже по состоянию на 25 февраля 2022 года (последняя доступная дата котировок) снизились до 36,8 руб. за акцию по сравнению с 58,96 руб. за акцию на 31 декабря 2021 года. Невозможно определить, как долго сохранится эта повышенная волатильность или на каком уровне в конечном итоге стабилизируются вышеприведенные финансовые показатели. Ослабление курса рубля по отношению к доллару и евро и рост цен на нефть могут оказать существенное влияние на операционные расходы, связанные с внутренними воздушными перевозками в Российской Федерации, значительную часть которых составляют расходы на авиатопливо, а также на оценку и сумму будущих выплат по обязательствам по аренде, выраженным в валюте по состоянию на 31 декабря 2021 года. Доля расходов на авиатопливо в составе операционных расходов составила около 40 % по итогам 2021 года (Примечание 7), а доля обязательств по аренде, номинированных в долларах США и евро, по состоянию на 31 декабря 2021 года составляла более 94 % (Примечание 34).

24 февраля 2022 года были введены санкции ЕС и США против ряда российских банков, которые ограничивают их доступ к европейским финансовым рынкам, по отдельным банкам заморожены зарубежные активы, а также были введены санкции, которые ограничивают доступ российских организаций к рынкам евро и долларов США. Кроме того, анонсировано прекращение доступа ряда российских банков, попавших под санкции, к международной системе SWIFT. Данные меры могут повлиять на способность Группы перевести или получить средства. Указанные санкции могут также оказать влияние на оценку кредитного качества и ожидаемые кредитные убытки в отношении денежных средств и финансовых инвестиций Группы, а также доступные кредитные лимиты и пересмотр процентных ставок в рамках кредитных соглашений, приходящихся на финансовые организации, попавшие под санкции, информация о которых раскрыта в Примечаниях 12, 28 и 37. В то же время в портфеле банковских продуктов Группы есть банки, на которые санкции не распространяются.

25–26 февраля 2022 года был принят пакет санкций ЕС, который вводит запрет на поставку России самолетов и запчастей для них, которые также затрагивают отношения по договорам аренды ВС с европейскими лизингодателями и вопросы страхования ВС. Данные меры могут повлиять на возможность Группы получить в аренду новые ВС от европейских производителей для реализации утвержденных стратегических планов компаний Группы, а также в настоящий момент Группа производит оценку возможного влияния данных санкций на продолжение и обслуживание действующих

договоров аренды ВС с европейскими лизингодателями. Доля ВС Группы, приходящаяся на ВС, производителем которых являются страны ЕС, составляет около 41 % от общего количества ВС Группы по состоянию на 31 декабря 2021 года (Примечание 1). Масштаб воздействия принятых санкций на возможность эксплуатации ВС, производителями которых являются Российской Федерации и США, не может быть надежно оценен руководством Группы на дату выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Если данная ситуация сохранится или продолжит и далее значительно и неблагоприятно развиваться, это окажет значительное негативное влияние на Группу и экономическую среду, в которой Группа осуществляет свою деятельность. Масштабы такого воздействия не могут быть надежно оценены Группой в отношении всех существенных активов и обязательств на дату выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности.

В то же время руководство Группы полагает, что Группа сохранит способность продолжать непрерывную деятельность в обозримом будущем, поскольку значительная часть операционной деятельности компании ориентирована на внутренний рынок пассажирских авиаперевозок. Для минимизации отрицательного влияния вводимых ограничений на финансовые показатели Группы «Аэрофлот» в оперативном порядке прорабатываются вопросы по изменению маршрутной сети, повышению эффективности коммерческих соглашений, а также ведется работа по уточнению санкционных формулировок у европейских регуляторов.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТИИ ПАО «АЭРОФЛОТ» В КОММЕРЧЕСКИХ И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

По состоянию на 31 декабря 2021 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 и международных воздушных перевозок пассажиров, 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 «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-процентной долей уставного капитала АО «Аэромар-ДВ»	12 755
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-процентной 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-процентной 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
Акционерное общество «Транспортная Клиринговая Палата», АО «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

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Настоящий отчет о соблюдении ПАО «Аэрофлот» (далее – Общество) принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (далее – Кодекс) был рассмотрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на заседании от 6 июня 2022 года (протокол № 19 от 6 июня 2022 года).

Совет директоров Общества подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении ПАО «Аэрофлот» принципов и рекомендаций Кодекса за 2021 год.

По мнению Совета директоров ПАО «Аэрофлот», Обществом соблюдаются принципы и рекомендации Кодекса, с учетом особенностей, приведенных ниже.

ПАО «Аэрофлот» стремится придерживаться лучших практик корпоративного управления, во многом опираясь на рекомендации, закрепленные в Кодексе.

Модель корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» построена на базе норм действующего законодательства Российской Федерации, положений Устава

Общества, принципах, рекомендованных Кодексом, с учетом требований правил листинга ПАО Московская Биржа.

Более подробная информация о наиболее существенных аспектах практики корпоративного управления приведена в разделе «Корпоративное управление» годового отчета Общества.

Методология, по которой Обществом проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, основывается на Рекомендациях по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (приложение к письму Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102). Приведенная ниже таблица составлена в соответствии с указанными выше рекомендациями и отражает усилия Общества, направленные на совершенствование практики корпоративного управления.

№ п/п	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.	Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению 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.	<ol style="list-style-type: none"> В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае если ее формирование предусмотрено уставом общества). 	Соблюдается частично	<p>В отчетном периоде сообщение о проведении Общего собрания акционеров опубликовано на сайте ПАО «Аэрофлот» в сети Интернет за 30 дней до даты проведения Общего собрания.</p> <p>Указанное сообщение не содержало информации о документах, необходимых для допуска в помещение проведения собрания, так как оно было проведено в форме заочного голосования в соответствии со ст. 3 Федерального закона от 24.02.2021 № 17-ФЗ.</p> <p>Информация, доступная акционерам при подготовке к проведению Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде, содержала данные о том, кем выдвинуты кандидаты в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Аэрофлот».</p> <p>В отчетном периоде материалы для акционеров не содержали информации о том, кем предложены вопросы в повестку дня Общего собрания акционеров, но ПАО «Аэрофлот» намерено включать данные сведения в материалы для акционеров при подготовке к проведению собрания начиная с 2022 года.</p>

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	<ol style="list-style-type: none"> 1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии)) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию. 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 частично	<p>В 2021 году данный принцип соблюден частично в части представления возможности акционерам задавать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров в ходе проведения Общего собрания акционеров. Частичное несоблюдение данного принципа вызвано проведением годового Общего собрания акционеров Общества в условиях распространения коронавирусной инфекции в форме заочного голосования в соответствии со ст. 3 Федерального закона от 24.02.2021 № 17-ФЗ.</p> <p>При этом данный принцип всегда соблюдается ПАО «Аэрофлот» в полном объеме при проведении годового Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» в форме совместного присутствия.</p>
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.	<ol style="list-style-type: none"> 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 кандидатов 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.	Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров.	Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления		Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	<ol style="list-style-type: none"> 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, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета по аудиту совета директоров были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде. 4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде. 		Соблюдается частично	<p>В 2021 году данный принцип соблюден частично в части предоставления возможности акционерам задавать вопросы кандидатам в органы управления и контроля Общества, а также действующим членам органов управления Общества в ходе проведения Общего собрания акционеров. Несоблюдение данного принципа вызвано проведением годового Общего собрания акционеров Общества в условиях распространения коронавирусной инфекции в форме заочного голосования в соответствии со ст. 3 Федерального закона от 24.02.2021 № 17-ФЗ.</p> <p>При этом данный принцип всегда соблюдается ПАО «Аэрофлот» в полном объеме при проведении годового Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» в форме совместного присутствия.</p> <p>В связи с негативным влиянием последствий распространения коронавирусной инфекции на экономику ПАО «Аэрофлот» использование новых телекоммуникационных технологий при проведении очередного годового Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» не представлялось возможным.</p> <p>При этом при подготовке к проведению очередного годового Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» были размещены презентационные материалы, которые традиционно транслируются акционерам ПАО «Аэрофлот» в зале проведения собрания в форме совместного присутствия.</p>
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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов). 		Соблюдается	

№ п/п	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.	В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов.		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 отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и/или его подконтрольным лицам) не использовались.		Соблюдается	
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 лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание.		Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.		Соблюдается	<p>У Общества имеются квазиказначейские акции.</p> <p>В соответствии с Положением о порядке реализации прав по квазиказначейским акциям ПАО «Аэрофлот», утвержденным Советом директоров 28.01.2016, контроль за реализацией прав по квазиказначейским акциям осуществляет Совет директоров ПАО «Аэрофлот», который состоит из представителей мажоритарных и миноритарных акционеров.</p> <p>При этом в отчетном периоде Общество не реализовывало права по квазиказначейским акциям (не осуществляло выдвижение кандидатов в органы управления и контроля, голосование этими акциями не производилось).</p> <p>Таким образом, несмотря на наличие квазиказначейских акций, Общество прилагает все усилия для недопущения перераспределения корпоративного контроля.</p>

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.4.	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	Используемые регистратором общества технологии и условия оказания услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом.	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.	<ol style="list-style-type: none"> Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. В отчетном периоде комитет по кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества. 	Соблюдается частично	Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, а также Совет директоров Общества ежеквартально рассматривают реализацию членами исполнительных органов Общества (единоличного и коллегиального) показателей Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот», то есть выполнение Стратегии Общества, а также использование знаний и компетенций менеджмента Общества при реализации потребностей Общества, продиктованных утвержденной Стратегией развития.
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 рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления		Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и/или комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества. 		Соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и/или возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам.	<ol style="list-style-type: none"> 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.	<ol style="list-style-type: none"> 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.	Во внутренних документах общества 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 результаты самооценки и/или внешней оценки практики корпоративного управления в обществе.		Соблюдается	<p>В Обществе регулярно проводится процедура оценки практики корпоративного управления независимым внешним аудитором.</p> <p>Так, 25.08.2021 внешний аудитор в очередной раз подтвердил ПАО «Аэрофлот» рейтинговую оценку на уровне НРКУ 7++ «Развитая практика корпоративного управления» по шкале Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ).</p> <p>Информация о рейтинге корпоративного управления Общества регулярно доводится до сведения Совета директоров Общества в составе годового отчета Общества и Долгосрочной программы развития Общества.</p>

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2. Совет директоров подотчетен акционерам общества.				
2.2.1.	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	<p>1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.</p> <p>2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.</p>	Соблюдается	
2.2.2.	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров обращения и получать обратную связь по ним.	Соблюдается	
2.3. Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.				
2.3.1.	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	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 соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, 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 частично	<p>В отчетном периоде принцип соблюден в полном объеме за исключением предоставления акционерам результатов оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов в Совет директоров Общества текущим и ожидаемым потребностям Общества.</p> <p>Общество планирует устранить частичное несоответствие в 2022 году.</p>
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 навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе.	Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Не соблюдается	При проведении внешней оценки практики корпоративного управления Общества независимым внешним аудитором сделан вывод о соответствии количественного состава Совета директоров потребностям Общества и интересам акционеров. ПАО «Аэрофлот» планирует достичь соответствия данному элементу Кодекса в будущем.
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 добро-совестные суждения, не зависящие 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	Член Совета директоров Кузьминов Я. И. был избран в Наблюдательный совет Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» 28.12.2021 на основании распоряжения Правительства Российской Федерации и, таким образом, формально утратил статус независимого члена Совета директоров как лицо, связанное с существенным акционером.

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления		Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.2	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.	<ol style="list-style-type: none"> 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 (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров. 		Соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров.	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.		Соблюдается частично	<p>Совет директоров Общества состоит из 11 членов, три из которых большую часть отчетного периода являлись независимыми. С 28.12.2021 Кузьминов Я. И. формально перестал соответствовать критериям независимости в связи с избранием в Наблюдательный совет Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» 28.12.2021 как лицо, связанное с существенным акционером Общества.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» прилагает все усилия для увеличения количества независимых директоров, в частности, ведется активная работа с акционерами по разъяснению важности повышения количества независимых директоров в Совете директоров.</p>
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) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставлялись совету директоров.		Соблюдается	
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.	<ol style="list-style-type: none"> 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. 		Соблюдается частично	<p>Учитывая сбалансированность состава Совета директоров ПАО «Аэрофлот», качество предварительной проработки выносимых на Совет директоров вопросов (в том числе на уровне комитетов с участием независимых директоров) и высокую активность независимых директоров, старший независимый директор не определен среди независимых директоров. Также председатель Совета директоров не является независимым директором.</p> <p>Роль, права и обязанности председателя Совета директоров ПАО «Аэрофлот» должным образом определены во внутренних документах Общества.</p>

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления		Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.2	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 (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде.		Соблюдается	
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.		Соблюдается	
2.6.	Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.				
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	<ol style="list-style-type: none"> 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	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления		Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы 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	
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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающихся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров. 		Соблюдается	
2.7.	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.				
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.		Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством конференц- и видео-конференц-связи. 		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	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.4	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.	<ol style="list-style-type: none"> 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	
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	<ol style="list-style-type: none"> 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, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников. 	Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	<ol style="list-style-type: none"> 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. 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. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовали взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества. 	Соблюдается частично	<p>Приведенные принципы Кодекса соблюдаются Обществом в полном объеме за исключением организации взаимодействия с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в Совет директоров Общества.</p> <p>Учитывая, что количество акционеров ПАО «Аэрофлот» превышает 500 тыс., в настоящее время ПАО «Аэрофлот» удается вести работу по подбору кандидатов в Совет директоров Общества с крупнейшими акционерами, ПАО «Аэрофлот» намерено достичь соответствия данному элементу Кодекса в будущем.</p>
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 структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков 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.	<ol style="list-style-type: none"> Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 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	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления		Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.6	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	
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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. 2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров. 		Соблюдается частично	<p>В отчетном периоде была проведена самооценка эффективности Совета директоров ПАО «Аэрофлот».</p> <p>Результаты самооценки планируются к рассмотрению Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в будущем.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса.</p>
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 течение трех последних отчетных периодов независимая оценка качества работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась, в том числе в связи с негативным влиянием последствий пандемии коронавируса на авиационную отрасль. При этом ПАО «Аэрофлот» рассматривает возможность проведения такой независимой оценки качества работы Совета директоров Общества в 2022 году.
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.	На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет.		Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления		Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества. 		Соблюдается	
4.1.	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.				
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает 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.	Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях.		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, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.		Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.3	<p>Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.</p>	<p>Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.</p>	Соблюдается	
4.1.4	<p>Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.</p>	<p>В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.</p>	Соблюдается	
4.2.	Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.			
4.2.1	<p>Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров.</p> <p>Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.</p> <p>Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась. 	Соблюдается частично	<p>В Обществе разработано и утверждено Общим собранием акционеров Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол от 26.06.2019 № 44).</p> <p>На основании решения годового Общего собрания акционеров (протокол от 28.06.2021 № 47) в связи со значительным негативным влиянием на экономику ПАО «Аэрофлот» в 2020 и 2021 годах кризисной ситуации, вызванной пандемией коронавируса, выплата вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде не производилась.</p>

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.2	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	В ПАО «Аэрофлот» политика по вознаграждению Общества не предусматривает предоставления акций Общества членам Совета директоров.
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	
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.	<ol style="list-style-type: none"> 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. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которые несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений. 	Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления		Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	В случае, если 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), программа предусматривает, что право реализации таких 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 отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» не разрабатывались и не применялись программы долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества.
4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.		Соблюдается	В соответствии со ст. 349.3 Трудового кодекса Российской Федерации.
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 внутреннего контроля четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.		Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.		Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ информирования совета директоров или комитета по аудиту совета директоров о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества. 		Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	<ol style="list-style-type: none"> 1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и/или комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества, и сведения о результатах рассмотрения 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 организывает проведение внутреннего аудита.			
5.2.1	<p>Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация.</p> <p>Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.</p>	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	<p>Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления.</p> <p>Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами. 	Соблюдается	

№ п/п	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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества. 	Соблюдается	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	<ol style="list-style-type: none"> 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 частично	<p>Все элементы данного принципа Кодекса соблюдаются ПАО «Аэрофлот» в полном объеме за исключением опубликования меморандума Российской Федерации как контролирующего ПАО «Аэрофлот» лица относительно его планов в отношении корпоративного управления ПАО «Аэрофлот».</p> <p>ПАО «Аэрофлот» приложит все усилия для достижения соответствия данному элементу Кодекса в будущем в полном объеме.</p>
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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельностью которых может привести к необходимости раскрытия 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	

№ п/п	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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет. 3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4. Общество раскрывает нефинансовый отчет – отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества. 	Соблюдается частично	<p>Годовой отчет ПАО «Аэрофлот за 2020 год раскрывает нефинансовую информацию в составе годового отчета. Отчет за 2020 год содержит расширенный (по сравнению с предыдущими отчетами) раздел «Устойчивое развитие», описывающий основные достижения Общества в вопросах экологии, персонала и социальной деятельности, а также раздел «Корпоративное управление», охватывающий все ключевые вопросы данного направления.</p> <p>В 2022 году планируется выпустить первый отчет «О деятельности Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития» по итогам 2021 года, подготовленный в соответствии со стандартами GRI.</p> <p>В остальном указанные критерии ПАО «Аэрофлот» исполняются.</p>
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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества. 	Соблюдается	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.		
6.3.1				
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.	<ol style="list-style-type: none"> 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	

№ п/п	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.	Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества 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.	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	

№ п/п	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.3	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.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления. 	Соблюдается	
7.2	Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	В случае если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров.	Соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения 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. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки. 	Соблюдается частично	<p>Во внутренних документах Общества закрепляется возможность привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>Процедура привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества не регламентирована внутренними документами, но реализуется на практике.</p> <p>Внутренними документами Общества предусмотрены и внедрены меры, направленные на предотвращение, выявление и комплексное урегулирование конфликта интересов членов органов управления Общества, предусматривающие в том числе их обязанность не принимать участия в голосовании по вопросам, в отношении которых у члена органа управления имеется конфликт интересов.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному критерию в будущем.</p>

СВЕДЕНИЯ О РЕЗУЛЬТАТАХ ИСПОЛНЕНИЯ ПОРУЧЕНИЙ И УКАЗАНИЙ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПОРУЧЕНИЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1	Указ Президента Российской Федерации от 16.08.2021 № 478 «О национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 годы»		
1.1	Указ Президента Российской Федерации от 16.08.2021 № 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 годы» (от 08.09.2021 № 13799)	Пункт 2 указа: До 01.10.2021 внести соответствующие изменения в планы противодействия коррупции.	Исполнено в срок. Исх. от 21.09.2021 № 004-353 – доклад об утверждении в ПАО «Аэрофлот» в 2020 году постоянно действующей Программы по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот» (от 23.03.2021 № 23/Пл), в которую включены мероприятия, предусмотренные текущими национальными планами противодействия коррупции, исполнителями по которым прямо указаны организации, созданные для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации.
2	Об усилении роли Санкт-Петербурга и аэропорта Пулково как международного и регионального авиаузла № АБ-П44-17532 от 20.12.2020		
2.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 09.02.2021 № АБ-П50-1500 (от 11.02.2021 № 2303)	Минтранс России: Прошу совместно с аэропортом Пулково, ПАО «Аэрофлот» и ВТБ разработать согласованные предложения по их взаимному долгосрочному сотрудничеству.	Исполнено в срок. Исх. от 01.03.2021 № 08-311 за подписью заместителя генерального директора по стратегии, сервису и маркетингу А. А. Панова о результатах проведенных переговоров с аэропортом Пулково и достигнутых соглашениях о взаимном сотрудничестве. Ответа не последовало.

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
3	Поручение Правительства Российской Федерации от 25.12.2020 № АБ-П13-17156 (инвестиционная деятельность)		
3.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 09.03.2021 № 2010п-П13 (вх. от 25.03.2021 № 5046)	Обеспечить: <ul style="list-style-type: none"> представление к 25.03.2021 в Федеральную службу государственной статистики информации об организациях, образующих вместе с Компанией группу предприятий, в соответствии с прилагаемой справкой № 1 (приложение № 2), а также сведений о представителях Компании, ответственных за представление информации в соответствии с настоящими директивами; представление к 10.04.2021 в Федеральную службу государственной статистики информации об осуществленной Компанией и организациями, входящими с ними в группы предприятий, инвестиционной деятельности за период 2020 года в соответствии с прилагаемой справкой № 2 (приложение № 3); заполнение форм отчетности по исполнению директив в Модуле контроля исполнения директив и поручений Межведомственного портала по управлению государственной собственностью (далее – Модуль), а также актуализацию информации в соответствии с поступающими в Модуле заданиями. 	Исполнено в срок. Направлены: <ul style="list-style-type: none"> 25.03.2021 сведения о составе (периметре) Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31.12.2020; 20.04.2021 сведения об инвестиционной деятельности Группы «Аэрофлот» по п. 2 Директив (справка № 2 приложение № 3).

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
4	О привлечении российских инжиниринговых компаний при реализации Компанией проектов за рубежом		
4.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 15.04.2021 № 3502п-П13 (от 16.04.2021 № 6473)	<p>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • привлечение российских инжиниринговых компаний¹ при реализации проектов за рубежом при отсутствии в Компании собственного инжинирингового подразделения или дочернего общества, оказывающего инжиниринговые услуги за рубежом; • не позднее пяти дней с момента проведения заседания Совета директоров (наблюдательного совета) Компании представление в Министерство промышленности и торговли Российской Федерации (Минпромторг России) и размещение на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью (далее – Портал) информации о принятии решений, требуемых для исполнения настоящих директив; • ежегодно не позднее 15 января и не позднее 15 июля представление информации о привлечении российских инжиниринговых компаний при реализации проектов за рубежом путем представления в Минпромторг России и размещения на Портале соответствующих отчетов по прилагаемой форме. 	<p>Исполнено.</p> <p>Данная директива была рассмотрена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 27.05.2021 (протокол № 18).</p> <p>Компанией изучены, приняты к сведению и будут учтены директивы Правительства Российской Федерации от 15.04.2021 № 3502п-П13.</p> <p>В соответствии с п. 37 раздела VIII Плана мероприятий (дорожная карта) в области инжиниринга и промышленного дизайна при реализации проектов ПАО «Аэрофлот» (в части, касающейся ДСЭЗС) за рубежом будут привлечены российские инжиниринговые компании.</p>

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
5	Об обеспечении разработки (актуализации) стратегии (программы) цифровой трансформации Компании на период не менее чем до 2024 года включительно		
5.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 14.04.2021 № 3438п-П13 (от 20.04.2021 № 6586)	<p>Обеспечить:</p> <ul style="list-style-type: none"> • применение при разработке (актуализации) стратегии (программы) цифровой трансформации Компании на период не менее чем до 2024 года включительно методических рекомендаций по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием, одобренных президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (далее – Методические рекомендации по цифровой трансформации); • разработку (актуализацию) до 01.09.2021 в соответствии с Методическими рекомендациями по цифровой трансформации и утверждение Советом директоров (наблюдательным советом) по согласованию с заинтересованным федеральным органом исполнительной власти и Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации стратегии (программы) цифровой трансформации Компании на период не менее чем до 2024 года включительно, предусматривающей в том числе: • назначение уполномоченного должностного лица не ниже заместителя руководителя исполнительного органа Компании, ответственного за реализацию мероприятий по цифровой трансформации Компании и достижение установленных показателей эффективности по ее реализации; 	<p>Исполнено.</p> <p>Стратегия цифровой трансформации ПАО «Аэрофлот» до 2024 года включительно утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 24.12.2021 (протокол № 8) по согласованию с Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (вх. от 24.12.2021 № МП-П11-070-61673) и Министерством транспорта Российской Федерации (вх. от 23.12.2021 № КБ-Д14-22/25747).</p>

¹ Юридические лица, местом нахождения которых в соответствии с Единым государственным реестром юридических лиц является территория Российской Федерации, осуществляющие в качестве основных виды деятельности, отнесенные к собирательным классификационным группировкам в области инжиниринга и промышленного дизайна, утвержденным приказом Минпромторга России от 18.08.2016 № 2890 (до введения единого нормативного определения инжиниринговой деятельности и деятельности по промышленному дизайну в соответствии с п. 7 Плана мероприятий (дорожной карты) в области инжиниринга и промышленного дизайна, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 11.07.2020 № 1546-р.

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<ul style="list-style-type: none"> • определение целей цифровой трансформации и ключевых показателей эффективности реализации стратегии (программы) цифровой трансформации, в том числе установление по согласованию с Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации следующих целевых значений ключевых показателей эффективности по импортозамещению в сфере информационных технологий (далее – КПЭ по импортозамещению): <ul style="list-style-type: none"> – увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий к 2030 году не менее чем в четыре раза по сравнению с показателем 2019 года (в том числе обеспечение средних ежегодных темпов прироста указанных расходов в период с 2021 по 2024 год на уровне не менее 15 %) в целях достижения соответствующего целевого показателя в рамках национальной цели «Цифровая трансформация» в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»; – достижение к 2024 году 70-процентной доли расходов Компании на закупку отечественного программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг) от общих расходов Компании на закупку программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг), в том числе в целях выполнения задачи, закрепленной в подп. «а» п. 1 перечня поручений Президента Российской Федерации от 03.07.2020 № Пр-1068; – разработку портфеля и дорожной карты инициатив и мероприятий цифровой трансформации, направленных на обеспечение цифровой трансформации Компании в указанные сроки; 	

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<ul style="list-style-type: none"> – определение модели управления цифровой трансформацией и модели финансирования цифровой трансформации с указанием сроков, объемов и источников финансирования, необходимых и достаточных для обеспечения цифровой трансформации Компании; • включение в стратегию (программу) цифровой трансформации Компании плана мероприятий на период не менее чем до 2024 года включительно перехода Компании на преимущественное использование отечественного программного обеспечения: <ul style="list-style-type: none"> – при разработке (актуализации) стратегии (программы) цифровой трансформации Компании до 1 сентября 2021 года – в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 10068п-П13 и приказом Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 20.09.2018 № 486 «Об утверждении методических рекомендаций по переходу государственных компаний на преимущественное использование отечественного программного обеспечения, в том числе отечественного офисного программного обеспечения»; – при актуализации стратегии (программы) цифровой трансформации Компании начиная с 1 января 2022 года – в соответствии с Методическими рекомендациями по цифровой трансформации, в том числе учитывающими задачи импортозамещения и перехода на преимущественное использование отечественного программного обеспечения, а также обеспечения преемственности с директивами Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 10068п-П13; 	

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<ul style="list-style-type: none"> разработку и внесение до 1 сентября 2021 года в долгосрочную программу развития (в случае отсутствия долгосрочной программы развития – в иной документ стратегического (долгосрочного) планирования) Компании в соответствии с Методическими рекомендациями по цифровой трансформации раздела о цифровой трансформации Компании, предусматривающего определение целей, задач и описание ключевых мероприятий по цифровой трансформации, определение сроков, объемов и источников финансирования, необходимых и достаточных для обеспечения цифровой трансформации Компании, с установлением целевого значения КПЭ по импортозамещению по достижению к 2024 году 70-процентной доли расходов Компании на закупку отечественного программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг) от общих расходов Компании на закупку программного обеспечения и связанных с ним работ (услуг), в том числе в целях выполнения задачи, закрепленной в подп. «а» п. 1 перечня поручений Президента Российской Федерации от 03.07.2020 № Пр-1068; актуализацию стратегии (программы) цифровой трансформации Компании в трехмесячный срок со дня получения обновленных Методических рекомендаций по цифровой трансформации; внедрение изложенного подхода по реализации мероприятий, указанных в п. 1–4, 6–7 настоящих директив, в дочерних организациях, в уставных капиталах которых суммарная доля прямого и/или косвенного участия Компании превышает 50 %, в соответствии с перечнем таких дочерних организаций и планом-графиком выполнения, утверждаемых Компанией по согласованию с заинтересованным федеральным органом исполнительной власти и Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации; 	

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<ul style="list-style-type: none"> представление в Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации в соответствии с Методическими рекомендациями по цифровой трансформации: <ul style="list-style-type: none"> до 01.10.2021 отчета об исполнении п. 1–5 настоящих директив; с 01.01.2022 на ежегодной основе в течение четырех месяцев, следующих за отчетным периодом, отчетов об исполнении настоящих директив, реализации стратегии (программы) цифровой трансформации, достижения ключевых показателей эффективности реализации стратегии (программы) цифровой трансформации; представление в Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации: <ul style="list-style-type: none"> до 01.01.2022 в соответствии с отчетными формами, установленными в директивах Правительства Российской Федерации от 06.12.2018 № 10068п-П13, на ежеквартальной основе в срок не позднее 10-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, отчетов о реализации плана мероприятий на период 2018–2021 годов перехода Компании на преимущественное использование отечественного программного обеспечения; с 01.01.2022 в соответствии с Методическими рекомендациями по цифровой трансформации на ежеквартальной основе в срок не позднее 10-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, отчетов о реализации плана мероприятий на период не менее чем до 2024 года включительно перехода Компании на преимущественное использование отечественного программного обеспечения. 	

№ п/п	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
6	О минимальной доле закупок товаров российского происхождения		
6.1	Директивы Правительства Российской Федерации от 23.04.2021 № 3853п-П7 (от 27.04.2021 № 7021)	<p>Обеспечить:</p> <ol style="list-style-type: none"> Приведение закупочной политики Компании в соответствие с положениями постановления Правительства Российской Федерации от 03.12.2020 № 2013 «О минимальной доле закупок товаров российского происхождения» (далее – Постановление № 2013), в том числе в части: <ul style="list-style-type: none"> осуществления неконкурентных закупок с целью обеспечения выполнения долей закупок товаров российского происхождения (в том числе товаров, поставляемых при выполнении закупаемых работ, оказании закупаемых услуг), установленных Постановлением № 2013; предъявления требования при осуществлении закупок, указанных в подп. «а» настоящего пункта, о наличии предлагаемого (предлагаемых) к поставке товара (товаров) в реестрах, предусмотренных п. 2 Постановления № 2013, и представлении участниками закупки информации о номере (номерах) реестровой записи (реестровых записей) соответствующих реестров; включения в договоры, заключаемые по результатам закупок, указанных в подп. «а» настоящего пункта, номера (номеров) реестровой записи (реестровых записей) предложенного (предложенных) к поставке товара (товаров) участником закупки; установления запрета при исполнении договоров, заключенных по результатам осуществления закупок, указанных в подп. «а» настоящего пункта, замены товара (товаров), содержащегося (содержащихся) в одном из реестров, предусмотренных п. 2 Постановления № 2013, на товар (товары), не содержащийся (не содержащиеся) в таких реестрах. Распространение настоящих директив на общества, находящиеся под прямым и/или косвенным контролем Компании. 	<p>Исполнено в срок.</p> <p>Согласно требованиям директивы от 23.04.2021 № 3853п-П7 указанный вопрос был включен в повестку дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот», состоявшегося 27.05.2021.</p> <p>Решение Совета директоров от 27.05.2021, протокол № 18.</p> <p>Редакция Положения о закупке товаров, работ, услуг РИ-ГД-148Д. Утверждено решением Совета директоров от 09.08.2021, протокол № 2.</p>

ИНФОРМАЦИЯ О ПРОГРАММЕ ОТЧУЖДЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ

Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров Компании 20 декабря 2021 года (протокол № 7).

Существенные изменения в Программе отчуждения непрофильных активов:

- > введено понятие НАОК (непрофильные активы, представляющие собой авиационно-техническое имущество (АТИ), транспортные средства (ТС), средства наземного обслуживания (СНО), спецтехнику, телекоммуникационное оборудование, ИТ-оборудование, а также запасные части к указанным активам);
- > установлен особый порядок распоряжения НАОК, направленный на упрощение процедуры их отчуждения в части снятия необходимости корпоративного одобрения отчуждения каждого актива при снижении его цены ниже балансовой стоимости. Фактически существующий порядок реализации АТИ, СНО и ТС инкорпорирован в Программу отчуждения непрофильных активов из других локальных нормативных актов;
- > НАОК включены в План мероприятий по реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» и Реестр непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» отдельной строкой с указанием общей балансовой стоимости и предполагаемой стоимости реализации актива без детализации по отдельным категориям и активам;

> 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. 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 производственных критериев. 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 Компании.

Информация о реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» за 2021 год

№ п/п	Наименование актива	Инвентарный номер	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации	Счета бухгалтерского учета (с учетом аналитики), на которых отражены доход и расход от выбытия актива	Балансовая стоимость актива, тыс. руб.	Фактическая стоимость реализации, тыс. руб.	Отклонение фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива, тыс. руб.	Причина отклонения фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива
1	3 755 депозитарных свидетельств, представляющие акции Bank of Cyprus Holdings plc		1173 «Прочие долгосрочные финансовые вложения»	Расходы от реализации акций отражены по счету 9121400020 «Расходы от реализации ЦБ, обращающихся на орг. рынке». Доходы отражены по счету 9121400020 «Доходы от реализации цен. бум., обращающихся на орг. рынке».	249,6	332,7	83,1	Превышение рыночной стоимости (стоимости реализации) над балансовой стоимостью
Всего					249,6	332,7	83,1	

ОПЕРАЦИОННАЯ СТАТИСТИКА

Авиакомпания «Аэрофлот»

	2017	2018	2019	2020	2021
Перевезено пассажиров, тыс. человек	32 845,2	35 762,5	37 220,7	14 563,1	21 415,9
• международные перевозки	17 154,1	18 213,9	19 423,4	4 369,3	5 897,1
• внутренние перевозки	15 691,1	17 548,6	17 797,3	10 193,9	15 518,8
Пассажирооборот, млн пкм	91 809,9	97 955,8	101 640,1	35 429,6	51 632,7
• международные перевозки	60 669,4	64 044,1	68 923,8	15 773,9	19 515,1
• внутренние перевозки	31 140,5	33 911,7	32 716,3	19 655,7	32 117,6
Предельный пассажирооборот, млн ккм	112 246,0	121 661,9	128 295,0	52 943,5	69 529,6
• международные перевозки	75 315,6	81 464,7	88 244,8	23 659,6	28 882,6
• внутренние перевозки	36 930,4	40 197,2	40 050,2	29 283,9	40 647,0
Занятость кресел, %	81,8	80,5	79,2	66,9	74,3
• международные перевозки	80,6	78,6	78,1	66,7	67,6
• внутренние перевозки	84,3	84,4	81,7	67,1	79,0
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	226,6	223,8	217,8	158,9	187,2
• международные перевозки	148,7	152,3	147,4	83,9	102,9
• внутренние перевозки	77,9	71,5	70,5	75,1	84,3
Тоннокилометраж, млн ткм	9 316,5	9 861,7	10 144,0	3 975,5	5 568,0
• международные перевозки	6 199,0	6 515,4	6 931,0	1 900,9	2 320,7
• внутренние перевозки	3 117,5	3 346,3	3 213,0	2 074,6	3 247,3
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	13 676,8	14 630,7	15 471,6	7 227,8	9 198,3
• международные перевозки	9 228,5	9 880,4	10 820,7	3 778,6	4 373,7
• внутренние перевозки	4 448,3	4 750,3	4 650,8	3 449,1	4 824,6
Коммерческая загрузка, %	68,1	67,4	65,6	55,0	60,5
• международные перевозки	67,2	65,9	64,1	50,3	53,1
• внутренние перевозки	70,1	70,4	69,1	60,1	67,3
Количество рейсов	243 317	273 177	291 743	142 796	162 591
• международные перевозки	121 003	134 291	142 344	38 272	41 690
• внутренние перевозки	122 314	138 886	149 399	104 524	120 901
Налет по парку, ч.	702 807	778 795	833 574	375 208	451 159

Авиакомпания «Победа»

	2017	2018	2019	2020	2021
Перевезено пассажиров, тыс. человек	4 582,8	7 184,8	10 287,2	9 086,7	14 433,2
• международные перевозки	875,0	1 765,9	2 321,7	665,3	791,4
• внутренние перевозки	3 707,7	5 418,9	7 965,6	8 421,4	13 641,9
Пассажирооборот, млн пкм	7 929,4	13 105,2	18 528,3	15 482,8	24 082,3
• международные перевозки	1 913,8	3 829,5	5 191,5	1 532,5	1 961,9
• внутренние перевозки	6 015,6	9 275,7	13 336,9	13 950,3	22 120,4
Предельный пассажирооборот, млн ккм	8 419,0	13 925,2	19 706,7	16 909,0	25 741,5
• международные перевозки	2 084,4	4 122,1	5 682,3	1 768,0	2 277,9
• внутренние перевозки	6 334,6	9 803,1	14 024,4	15 141,0	23 463,6
Занятость кресел, %	94,2	94,1	94,0	91,6	93,6
• международные перевозки	91,8	92,9	91,4	86,7	86,1
• внутренние перевозки	95,0	94,6	95,1	92,1	94,3
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	6,0	38,5	54,4	44,2	65,0
• международные перевозки	2,0	15,5	20,5	6,3	7,1
• внутренние перевозки	4,0	23,0	33,9	37,9	57,9
Тоннокилометраж, млн ткм	725,7	1 258,2	1 779,4	1 479,8	2 291,6
• международные перевозки	176,6	377,9	514,2	152,8	194,3
• внутренние перевозки	549,1	880,3	1 265,3	1 327,1	2 097,3
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	875,2	1 432,5	2 041,0	1 749,6	2 672,1
• международные перевозки	212,5	419,9	582,5	180,5	233,9
• внутренние перевозки	662,7	1 012,5	1 458,5	1 569,1	2 438,3
Коммерческая загрузка, %	82,9	87,8	87,2	84,6	85,8
• международные перевозки	83,1	90,0	88,3	84,6	83,1
• внутренние перевозки	82,9	86,9	86,7	84,6	86,0
Количество рейсов	25 761	40 430	57 937	52 509	81 674
• международные перевозки	5 062	10 082	13 468	4 071	4 862
• внутренние перевозки	20 699	30 348	44 469	48 438	76 812
Налет по парку, ч.	59 830	98 285	139 284	119 270	183 478

Авиакомпания «Россия»

	2017	2018	2019	2020	2021
Перевезено пассажиров, тыс. человек	11 152,7	11 140,3	11 553,1	5 710,8	9 963,4
• международные перевозки	4 136,0	4 352,9	4 921,3	876,1	1 786,5
• внутренние перевозки	7 016,7	6 787,4	6 631,7	4 834,6	8 176,9
Пассажирооборот, млн пкм	28 119,2	29 600,9	33 698,5	16 015,9	24 397,5
• международные перевозки	13 889,0	14 795,8	16 645,2	3 731,9	5 883,4
• внутренние перевозки	14 230,2	14 805,0	17 053,4	12 284,0	18 514,1
Предельный пассажирооборот, млн ккм	33 300,9	34 178,5	39 503,6	20 401,6	29 352,6
• международные перевозки	15 248,2	16 423,2	18 886,0	4 323,6	6 792,0
• внутренние перевозки	18 052,6	17 755,3	20 617,6	16 078,1	22 560,6
Занятость кресел, %	84,4	86,6	85,3	78,5	83,1
• международные перевозки	91,1	90,1	88,1	86,3	86,6
• внутренние перевозки	78,8	83,4	82,7	76,4	82,1
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	32,8	33,2	37,4	32,6	46,2
• международные перевозки	2,2	2,8	4,4	3,0	6,0
• внутренние перевозки	30,6	30,4	33,0	29,6	40,2
Тоннокилометраж, млн ткм	2 681,5	2 824,2	3 225,9	1 622,1	2 445,2
• международные перевозки	1 261,8	1 349,2	1 526,7	359,4	579,8
• внутренние перевозки	1 419,7	1 475,0	1 699,2	1 262,7	1 865,4
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	3 948,2	4 053,0	4 849,8	2 682,2	3 872,0
• международные перевозки	1 660,3	1 791,3	2 125,3	591,0	917,2
• внутренние перевозки	2 287,9	2 261,7	2 724,5	2 091,2	2 954,8
Коммерческая загрузка, %	67,9	69,7	66,5	60,5	63,2
• международные перевозки	76,0	75,3	71,8	60,8	63,2
• внутренние перевозки	62,1	65,2	62,4	60,4	63,1
Количество рейсов	75 182	73 478	71 184	39 787	82 842
• международные перевозки	22 391	23 539	24 887	4 484	9 534
• внутренние перевозки	52 791	49 939	46 297	35 303	73 308
Налет по парку, ч.	200 798	200 802	207 638	113 371	203 829

Авиакомпания «Аврора»

	2017	2018	2019	2020
Перевезено пассажиров, тыс. человек	1 548,2	1 622,7	1 657,7	795,9
• международные перевозки	384,6	404,6	451,8	73,7
• внутренние перевозки	1 163,7	1 218,1	1 206,0	722,2
Пассажирооборот, млн пкм	2 363,7	2 488,5	2 385,5	1 087,7
• международные перевозки	562,1	580,2	640,4	112,2
• внутренние перевозки	1 801,6	1 908,3	1 745,1	975,5
Предельный пассажирооборот, млн ккм	3 244,8	3 309,0	3 350,1	2 079,9
• международные перевозки	781,1	833,1	953,0	221,0
• внутренние перевозки	2 463,7	2 475,9	2 397,1	1 859,0
Занятость кресел, %	72,8	75,2	71,2	52,3
• международные перевозки	72,0	69,6	67,2	50,8
• внутренние перевозки	73,1	77,1	72,8	52,5
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	7,9	8,3	7,4	5,9
• международные перевозки	0,4	0,5	0,6	0,1
• внутренние перевозки	7,5	7,8	6,8	5,8
Тоннокилометраж, млн ткм	227,5	239,1	227,5	107,7
• международные перевозки	51,3	53,0	58,5	10,3
• внутренние перевозки	176,2	186,0	169,0	97,5
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	343,1	360,2	359,2	216,1
• международные перевозки	84,4	93,6	107,7	24,1
• внутренние перевозки	258,7	266,6	251,5	192,0
Коммерческая загрузка, %	66,3	66,4	63,3	49,8
• международные перевозки	60,8	56,6	54,3	42,7
• внутренние перевозки	68,1	69,8	67,2	50,7
Количество рейсов	24 213	24 370	25 145	16 340
• международные перевозки	4 969	5 495	6 284	1 220
• внутренние перевозки	19 244	18 875	18 861	15 120
Налет по парку, ч.	45 673	45 663	45 288	29 281

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ

Авиационные термины

АвиаГСМ – авиационные горюче-смазочные материалы и специальные жидкости.

Бюджетный перевозчик, лоукостер – авиакомпания, которая в целом предлагает более низкие цены на авиабилеты, чем традиционные перевозчики, за счет ограниченного уровня обслуживания и взымает дополнительные сборы на борту и в аэропорту.

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.

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. Авиакомпания 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 продемонстрировать 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;
- > **транзитный пассажиропоток** – пассажиры, осуществляющие перелет между пунктом отправления и пунктом назначения с посадкой в хабовом аэропорту авиакомпании.

Пассажиро-километр – мера измерения фактически использованной пассажирской провозной емкости. Обозначает перемещение одного пассажирского кресла на расстояние один километр.

Предельный пассажирооборот (ASK) – пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания, определяется как сумма произведений от умножения предъявляемых для продажи кресел на каждом этапе полета на протяженность этапа.

Выполненный пассажирооборот (RPK) – фактически использованная пассажирская провозная емкость, определяется как сумма произведений от умножения числа перевезенных пассажиров на каждом этапе полета на протяженность этапа.

Тонно-километр – мера измерения использованной грузо-пассажирской провозной емкости. Обозначает фактическое перемещение одной тонны груза (пассажиров из расчета 90 кг за одного пассажира, коммерческого груза и почты) на расстояние один километр.

Предельный тоннокилометраж (АТК) – 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 (ТКМ) – 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 (ТКМ) к предельному тоннокилометражу (АТК).

Пункты отправления и назначения (O&D) – пункты, между которыми осуществляются перевозки пассажиров. В контексте пассажиропотока термин используется для измерения количественных характеристик различных рынков, определяемых по пункту прилета и вылета вне зависимости от того, осуществляется прямая или транзитная перевозка.

Финансовые термины

Удельные доходы / себестоимость на пассажирооборот – ключевые показатели эффективности в авиации, определяемые как доходы или затраты на выполненный или предельный пассажирооборот:

> **доходная ставка (yield)** – объем полученных доходов от выполненного пассажирооборота (RPK);

> **доход на предельный пассажирооборот (RASK)** – отношение доходов от авиаперевозок к предельному пассажирообороту.

Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) – отношение общих операционных затрат к предельному пассажирообороту.

EBITDA – финансовый показатель, обозначающий прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации. Группа «Аэрофлот» включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.

EBITDAR – финансовый показатель, обозначающий прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации и расходов по операционной аренде. Группа «Аэрофлот» включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Полное наименование – Публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии»

Сокращенное наименование – ПАО «Аэрофлот»

Свидетельство о внесении в ЕГРЮЛ – выдано УМНС России по г. Москве 2 августа 2002 года № 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 и рынкам капитала

Тел.: + 7 (495) 258-0686

E-mail: ir@aeroflot.ru

Пресс-служба

Тел.: + 7 (499) 500-7387, + 7 (495) 752-9071

E-mail: presscentr@aeroflot.ru

Реестродержатель

АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.»

Адрес: 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корпус 13

Тел.: + 7 (495) 989-7650, + 7 (495) 780-7363

E-mail: info@rrost.ru

Шереметьевский филиал регистратора

Адрес: 141426, Московская область, г. Химки, Аэропорт Шереметьево – 1, корпус 6, Центр подготовки авиационного персонала ПАО «Аэрофлот»

Почтовый адрес: 121108, г. Москва, ул. Кастанаевская, 108 ОПС, а/я 82

Тел.: + 7 (495) 578-3680

Время работы операционного зала: понедельник – четверг с 08:30 до 15:00, перерыв с 13:00 до 13:30; пятница с 08:30 до 13:30, без перерыва