

# Приоритет в развитии

ГODOVOЙ ОТЧЕТ 2017

Об отчете

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности публичного акционерного общества «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее – ПАО «Аэрофлот», авиакомпания «Аэрофлот», Компания или Общество) в период с 1 января по 31 декабря 2017 года. Под Группой «Аэрофлот» или Группой следует понимать совокупность компаний, состоящую из ПАО «Аэрофлот» и подконтрольных ему организаций.

Отчет выпускается ежегодно на русском и английском языках. Для удобства пользователей отчет выпускается в электронном и интерактивном форматах. Годовой отчет за 2016 год был опубликован в мае 2017 года.

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

В отчете раскрываются финансовые и нефинансовые результаты деятельности, информация о реализации долгосрочной и среднесрочной стратегий Группы в 2017 году, описывается система корпоративного управления. Существенное внимание в отчете уделяется деятельности Группы в области корпоративной социальной ответственности.

Отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ПАО «Аэрофлот» с учетом консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2017 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Информация о деятельности в области устойчивого развития подготовлена с использованием руководства по отчетности в области устойчивого развития GRI (GRI SRS).

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» в соответствии с МСФО за 2017 год проведен АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит».

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

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

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

Структура Группы «Аэрофлот»  
по состоянию на 31 декабря 2017 года



\* Дочерние компании не ведут операционную деятельность.  
\*\* ПАО «Аэрофлот» участвует в ООО «А-Техникс» через ООО «Аэрофлот-Финанс».

Содержание

<b>ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ</b>	<b>3</b>
Авиакомпания Группы «Аэрофлот»	4
Результаты 2017 года	6
Динамика ключевых операционных и финансовых показателей	8
Сильные стороны инвестиционной истории	10
Основные события года	12
Признание пассажиров и награды	14
История Компании	16
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ</b>	<b>19</b>
Обращение председателя Совета директоров	20
Обращение генерального директора	24
Обзор рынка	28
Обзор стратегии	34
Бизнес-модель	44
Операционный обзор	47
Операционные результаты	48
Маршрутная сеть	57
Парк воздушных судов	71
Безопасность полетов и авиационная безопасность	79
Техническое обслуживание и ремонт	82
Информационные технологии и инновации	84
Организация продаж	88
Развитие бренда и повышение качества услуг	92
Финансовый обзор	97
Корпоративная социальная ответственность	111
Подход к деятельности в области устойчивого развития	112
Кадровая политика	114
Содействие развитию регионов и благотворительность	121
Спонсорство	123
Экология и защита окружающей среды	124
Закупочная деятельность	129
<b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>	<b>133</b>
Система корпоративного управления	134
Управление рисками	169
Акционерный капитал и взаимодействие с инвесторами	180
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>187</b>
Консолидированная финансовая отчетность по МСФО	188
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях	260
Крупные сделки и сделки с заинтересованностью	263
Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации	264
Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России	283
Информация о программе отчуждения непрофильных активов	300
Операционная статистика	301
Указатель содержания GRI	305
Словарь терминов и сокращений	308
Контактная информация	310

Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» утвержден годовым Общим собранием акционеров 25 июня 2018 года (протокол № 42 от 26 июня 2018 года).



# Операционное развитие

❖ **15,4%**

рост пассажиропотока  
Группы «Аэрофлот»

❖ **82,8%**

занятость пассажирских  
кресел Группы «Аэрофлот»

## ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ

Авиакомпании Группы «Аэрофлот»	4
Результаты 2017 года	6
Динамика ключевых операционных и финансовых показателей	8
Сильные стороны инвестиционной истории	10
Основные события года	12
Признание пассажиров и награды	14
История Компании	16



# Авиакомпании Группы «Аэрофлот»



«Аэрофлот» – крупнейшая российская авиакомпания, лидер гражданской авиации России, одна из старейших авиакомпаний мира, которой в 2018 году исполняется 95 лет. Базируется в Москве, в аэропорту Шереметьево.



«Россия» – одна из крупнейших авиакомпаний страны, а также ведущий авиаперевозчик Северо-Западного региона. Базируется в Санкт-Петербурге, осуществляет также программу полетов из московского аэропорта Внуково. В дополнение к регулярной программе полетов реализует чартерную программу.



«Победа» – бюджетный перевозчик, созданный для повышения доступности авиаперевозок и дальнейшего роста транспортной мобильности населения. Базируется в московском аэропорту Внуково.



«Аврора» – дальневосточный перевозчик. Базируется в аэропортах Владивостока, Южно-Сахалинска и Хабаровска. Выполняет рейсы внутри Дальневосточного региона, в крупнейшие города Сибири, а также по отдельным международным направлениям.



**32,8** млн пассажиров  
Перевезено за год

**91,8** млрд пкм  
Пассажирооборот

**112,2** млрд ккм  
Предельный пассажирооборот



**224** самолета  
Парк воздушных судов

Регулярные направления в 2017 году	
Внутренние	50
Международные	89
<b>ИТОГО</b>	<b>139</b>

Доля в пассажиропотоке  
Группы «Аэрофлот»



**11,2** млн пассажиров  
Перевезено за год

**28,1** млрд пкм  
Пассажирооборот

**33,3** млрд ккм  
Предельный пассажирооборот



**61** самолет\*  
Парк воздушных судов

Регулярные направления в 2017 году	
Внутренние	66
Международные	44
<b>ИТОГО</b>	<b>110</b>

Доля в пассажиропотоке  
Группы «Аэрофлот»



\* Без учета воздушных судов, переданных в субаренду.

**4,6** млн пассажиров  
Перевезено за год

**7,9** млрд пкм  
Пассажирооборот

**8,4** млрд ккм  
Предельный пассажирооборот



**16** самолетов  
Парк воздушных судов

Регулярные направления в 2017 году	
Внутренние	48
Международные	16
<b>ИТОГО</b>	<b>64</b>

Доля в пассажиропотоке  
Группы «Аэрофлот»



**1,5** млн пассажиров  
Перевезено за год

**2,4** млрд пкм  
Пассажирооборот

**3,2** млрд ккм  
Предельный пассажирооборот



**24** самолета\*  
Парк воздушных судов

Регулярные направления в 2017 году	
Внутренние	43
Международные	14
<b>ИТОГО</b>	<b>57</b>

Доля в пассажиропотоке  
Группы «Аэрофлот»



\* Без учета воздушного судна, переданного в аренду.



# Результаты 2017 года

2017 год для Группы «Аэрофлот» отмечен очередным знаковым результатом – перевезено более 50 млн пассажиров. Группа «Аэрофлот» вошла в топ-20 авиаперевозчиков мира по пассажиропотоку – досрочно выполнена одна из главных целей Стратегии-2025.

Группа успешно использовала возможности, связанные с ростом рынка пассажирских перевозок, как в регулярном сегменте, так и в чартерном, на внутренних и международных направлениях. При значительном росте выставленных емкостей Группа обеспечила эффективность их использования: процент занятости кресел вырос до 82,8%.

## Топ-20

крупнейших авиакомпаний мира по пассажиропотоку



**ВЫСОКИЕ ТЕМПЫ  
ОПЕРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**



**РАЗВИТАЯ МАРШРУТНАЯ СЕТЬ  
И МОЛОДОЙ ФЛОТ**



**СЕРВИС НА ВЫСОТЕ**



**ФОКУС НА СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**



**РАЗВИТАЯ ПРАКТИКА  
КОРПОРАТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**



**ФИНАНСОВАЯ  
СТАБИЛЬНОСТЬ**

**50,1 млн**  
перевезено пассажиров

**313**  
регулярных направлений

**4 звезды**  
в рейтинге Skytrax

**38,9 тыс. чел.**  
численность персонала

**7++**  
рейтинг корпоративного  
управления по оценке  
Российского института  
директоров

**532,9 млрд руб.**  
выручка (+7,5%)

**+15,4%**  
рост пассажиропотока

**52**  
страны мира

**Лучшая  
авиакомпания  
Восточной Европы**  
Skytrax World Airline  
Awards 2011, 2013–2017

**>1,5 млн**  
пассажиров  
перевезено по  
«плоским» тарифам

**4**  
независимых директора  
в Совете директоров

**121,8 млрд руб.**  
EBITDAR;  
**22,9%** рентабельность  
EBITDAR

**+23,3%**  
рост пассажиропотока на  
международных направлениях

**158**  
уникальных пунктов в летнем  
расписании, 153 – в зимнем

**38 лайнеров**  
оборудованы Wi-Fi (весь  
широкофюзеляжный  
флот авиакомпании  
«Аэрофлот»)

**6,2 тыс.**  
билетов по  
благотворительному  
проекту «Мили  
милосердия»

**Соответствие**  
основным требованиям  
российского Кодекса  
корпоративного  
управления

**23,1 млрд руб.**  
чистая прибыль

**+9,7%**  
рост пассажиропотока на  
внутренних направлениях

**SkyTeam**  
авиакомпания «Аэрофлот» –  
участник глобального альянса

**72,5%**  
индекс потребительской  
лояльности (NPS)  
авиакомпания  
«Аэрофлот»

**Поддержка  
российского  
спорта, культуры  
и кино**

**45,2%**  
доля акций в свободном  
обращении

**-56,2 млрд руб.**  
снижение чистого долга

**82,8%**  
занятость пассажирских кресел

**332**  
воздушных судна в парке

**+1,4 п. п.**  
прирост занятости пассажирских  
кресел

**+40**  
чистое увеличение парка  
воздушных судов

**40,5%**  
доля на российском рынке  
авиаперевозок

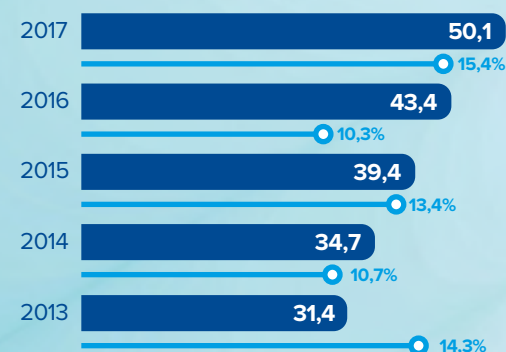
**4,1 года**  
средний возраст парка  
авиакомпания «Аэрофлот»





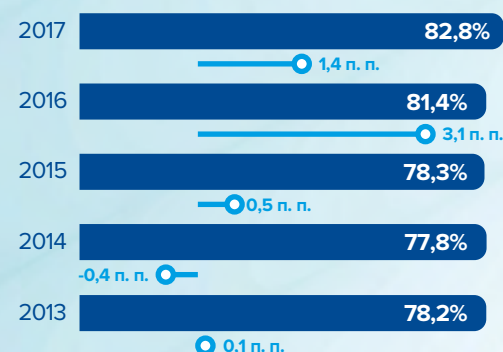
# Динамика ключевых операционных и финансовых показателей

Пассажиропоток  
млн чел.



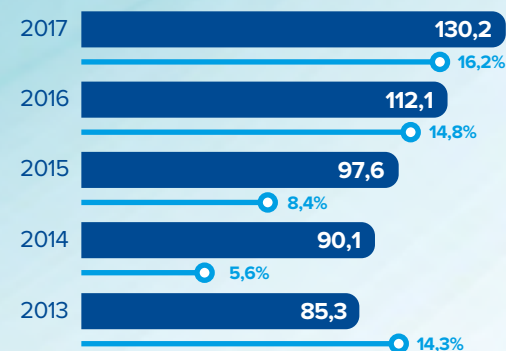
■ Пассажиропоток  
○ Темп роста

Занятость пассажирских кресел  
%



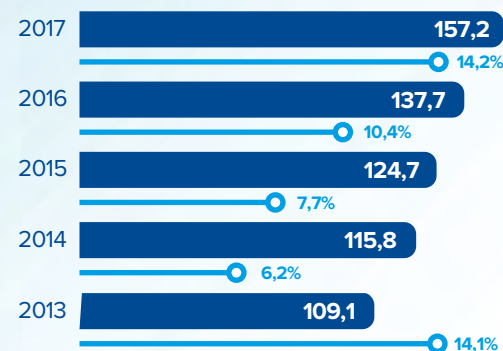
■ Процент занятости кресел  
○ Изменение

Пассажирооборот  
млрд пкм



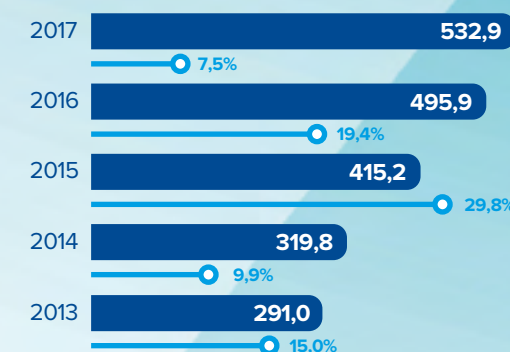
■ Пассажирооборот  
○ Темп роста

Предельный пассажирооборот  
млрд ккм



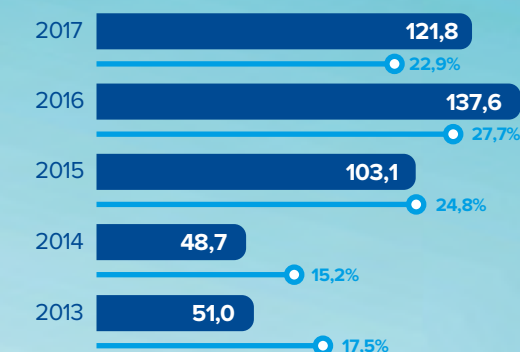
■ Предельный пассажирооборот  
○ Темп роста

Выручка  
млрд руб.



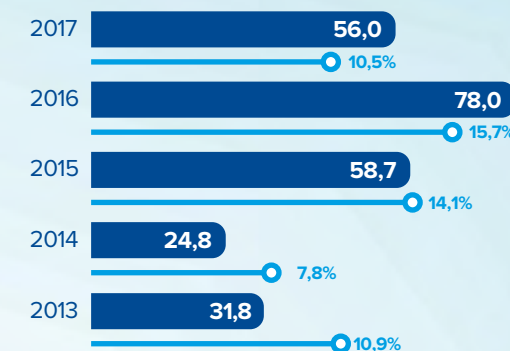
■ Выручка  
○ Темп роста

EBITDAR и рентабельность по EBITDAR  
млрд руб. и %



■ EBITDAR  
○ Рентабельность по EBITDAR

EBITDA и рентабельность по EBITDA  
млрд руб. и %



■ EBITDA  
○ Рентабельность по EBITDA

Чистая прибыль / (убыток)  
млрд руб.



■ Чистая прибыль / (убыток)  
■ Скорректированная чистая прибыль

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



# Сильные стороны инвестиционной истории

**ГРУППА «АЭРОФЛОТ»**

- Лидер на российском рынке авиаперевозок, одна из крупнейших компаний Европы, входит в топ-20 авиакомпаний мира
- Молодой и эффективный парк воздушных судов
- Высокая адаптивность бизнеса к макроэкономическим условиям
- Активная работа на рынке международных трансферных перевозок
- Устойчивый операционный рост и высокие финансовые результаты
- Долгосрочное видение: цели на 2025 год

**ЦЕЛИ НА 2025 ГОД**

- Вхождение в **топ-5** европейских авиакомпаний по пассажиропотоку и выручке
- Вхождение в **топ-20** глобальных игроков по пассажиропотоку и выручке
- Перевозка **более 70 млн** пассажиров, в том числе **не менее 30 млн** внутри России
- Развитие перевозок через главный хаб в Москве с долей трансферных пассажиров **не менее 32%**
- Обеспечение **широкого присутствия на рынке**

				
<b>ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ МУЛЬТИБРЕНДОВОЙ СТРАТЕГИИ</b>	<b>ПРИСУТСТВИЕ В ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ СЕГМЕНТАХ РЫНКА</b>	<b>КАЧЕСТВЕННЫЙ СТАНДАРТИЗИРОВАННЫЙ ПРОДУКТ</b>	<b>СБАЛАНСИРОВАННАЯ МАРШРУТНАЯ СЕТЬ НА ОСНОВЕ ХАБА В ШЕРЕМЕТЬЕВО</b>	<b>НЕПРЕРЫВНЫЙ РОСТ ОПЕРАЦИОННОЙ И ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ</b>
<b>Характеристика / Цель</b> Диверсификация сегментов присутствия Группы для максимальной гибкости в любых экономических условиях.	<b>Характеристика / Цель</b> Экспансия в прибыльных сегментах, а также на перспективных рынках.	<b>Характеристика / Цель</b> Обеспечение стабильно высокого качества продукта для удержания и привлечения пассажиров.	<b>Характеристика / Цель</b> Диверсификация направлений для обеспечения оптимального присутствия в регионах с разным уровнем спроса.	<b>Характеристика / Цель</b> Повышение эффективности использования имеющихся ресурсов, потребления топлива, удельных метрик эффективности.
<b>Результат 2017 года</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Развитие авиакомпании «Россия»: перевезено 11,2 млн пассажиров (+26,7%)<sup>1</sup>.</li><li>– Развитие авиакомпании «Победа»: перевезено 4,6 млн пассажиров (+6,9% к предыдущему году).</li></ul>	<b>Результат 2017 года</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Открытие рейсов в Лиссабон и Костанай (перевезено около 40 тыс. пассажиров).</li><li>– Открытие рейсов в Белгород, Ханты-Мансийск, Салехард (перевезено около 130 тыс. пассажиров).</li><li>– Рост пассажиропотока Группы «Аэрофлот» на международных направлениях составил 23,3%.</li></ul>	<b>Результат 2017 года</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Авиакомпания «Аэрофлот» – обладатель 4 звезд от Skytrax.</li><li>– Авиакомпания «Аэрофлот» в шестой раз стала Лучшей авиакомпанией Восточной Европы по версии Skytrax World Airline Awards.</li></ul>	<b>Результат 2017 года</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Группа продолжила повышать качество маршрутной сети: увеличены частоты по значимым направлениям, частотность регулярных рейсов выросла на 6,0%.</li><li>– Развитие маршрутной сети расширяет возможности для роста в сегменте международного транзита: авиакомпания «Аэрофлот» перевезла 4,4 млн пассажиров в данном сегменте (+18,6% к предыдущему году).</li></ul>	<b>Результат 2017 года</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Продолжающийся рост процента занятости пассажирских кресел (+1,4 п. п. к предыдущему году, до 82,8%).</li><li>– Снижение удельного потребления топлива (до 22,8 грамма на кресло-километр).</li></ul>

## КЛЮЧЕВЫЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ: 2013–2017



<sup>1</sup> Рост рассчитан с учетом показателей авиакомпаний «Донавиа» и «Оренбургские авиалинии», интегрированных в объединенную авиакомпанию «Россия» в 2016 году.



# Основные события года

## 2017

**6 МАРТА** международное рейтинговое агентство Fitch сохранило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» на уровне «В+» и подтвердило стабильный прогноз.

**17 МАЯ** внедрена автоматизированная информационная система профессиональной подготовки летного состава.

**29 МАЯ** Аэрофлот в седьмой раз успешно прошел аудит эксплуатационной безопасности Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) на соответствие стандарту IOSA (IATA Operational Safety Audit).

**31 МАЯ** рацион пассажиров Аэрофлота пополнился тульскими пряниками и русским меню.

**31 АВГУСТА** Михаил Полубояринов избран председателем Совета директоров Аэрофлота.

**14 СЕНТЯБРЯ** Аэрофлот провел второй по счету всероссийский конкурс молодых шеф-поваров «На высоте».

**20 СЕНТЯБРЯ** состоялась продажа квазиказначейского пакета акций Аэрофлота в размере 4,84% от уставного капитала, в результате чего доля акций в свободном обращении (находящихся у институциональных инвесторов и физических лиц) увеличилась до 45%.

**В ДЕКАБРЕ** состоялась встреча Президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина с генеральным директором Аэрофлота Виталием Савельевым. На встрече обсуждались наиболее актуальные вопросы, в том числе доступность авиаперевозок: «плоские» тарифы и перевозки в рамках предстоящего чемпионата мира по футболу 2018 года.

**7 ДЕКАБРЯ** Аэрофлот провел конкурс для курсантов – будущих пилотов российских самолетов Sukhoi Superjet 100 «Лучший в небе».

## СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

## 2018

**2 МАРТА** международное рейтинговое агентство Fitch повысило кредитный рейтинг Аэрофлота до «ВВ-».

**1 ФЕВРАЛЯ** подписан исторический контракт с госкорпорацией «Ростех» о поставках 50 отечественных воздушных судов нового поколения – МС-21.

**2 ФЕВРАЛЯ** В мобильные приложения для iOS и Android внедрены модуль распознавания банковских карт, а также функция сканирования и распознавания документов.

ФЕВРАЛЬ

МАРТ

АПРЕЛЬ

МАЙ

ИЮНЬ

ИЮЛЬ

АВГУСТ

СЕНТЯБРЬ

ОКТАБРЬ

НОЯБРЬ

ДЕКАБРЬ

ЯНВАРЬ

ФЕВРАЛЬ

МАРТ

**3 АПРЕЛЯ** Аэрофлот начал издавать бортовой журнал на английском языке.

**7 АПРЕЛЯ** Аэрофлот и Олимпийский комитет России подписали договор о спонсорстве.

**1 ИЮНЯ** Аэрофлот начал выполнение регулярных полетов по трем новым направлениям из Москвы: в Белгород, Салехард и Ханты-Мансийск.

**3 ИЮНЯ** Аэрофлот начал выполнение регулярных полетов из Москвы в Костанай.

**13 ИЮНЯ** введены стимулирующие выплаты при трудоустройстве летного состава.

**27 ИЮНЯ** авиакомпания «Победа» перевезла 10 млн пассажиров с начала полетов.

**14 ИЮЛЯ** на срочном рынке Московской биржи начались торги фьючерсами на акции Аэрофлота.

**15 ИЮЛЯ** Аэрофлот открыл прямые рейсы из Москвы в Лиссабон.

**18 ИЮЛЯ** подписан твердый контракт на 20 новых самолетов Sukhoi Superjet 100.

**21 ДЕКАБРЯ** Аэрофлот первым в России внедрил систему SITA по непрерывному онлайн-отслеживанию багажа.

**29 ДЕКАБРЯ** Аэрофлот продлил программу «плоских» тарифов на 2018 год и распространил ее на рейсы дочерней авиакомпании «Россия» в города Дальнего Востока.

**31 ДЕКАБРЯ** По итогам года авиакомпании Группы «Аэрофлот» перевезли более 50 млн пассажиров.

**10 ЯНВАРЯ** Аэрофлот получил сертификат третьего – самого высокого – уровня в рамках внедрения нового стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC, разработанного IATA.

**25 ЯНВАРЯ** оформлен первый билет по специальному «тарифу болельщика» в пять рублей, установленному на период проведения игр чемпионата мира по футболу 2018 года.

# Признание пассажиров и награды



«Четыре звезды»  
в рейтинге Skytrax



«Лучшая авиакомпания  
Восточной Европы»  
Skytrax World Airline  
Awards



«Лидирующий  
авиационный бренд  
мира» World Travel  
Awards 2017



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



«Лидер отрасли» Airline  
Strategy Awards 2017



Самый влиятельный  
авиационный бренд  
мира, самый сильный  
бренд России по версии  
Brand Finance



«Лучшая авиакомпания  
Европы», «Лучший  
бизнес-класс» и «Лучшая  
авиакомпания России»  
TripAdvisor Travellers'  
Choice Award



Любимая иностранная  
авиакомпания в Китае  
Flyer Award Ceremony 2017



## Премии и награды

Аэрофлот второй год подряд удостоен одной из самых престижных в мире авиационных премий – Air Transport News Awards – в категории «Выбор читателей».

Аэрофлот победил в трех ключевых номинациях международной премии в области делового туризма Business Traveller Russia & CIS Awards 2017: «Лучшая авиакомпания Европы», «Лучшая авиакомпания России и СНГ» и «Лучшая форма бортпроводников».

Аэрофлот в третий раз стал обладателем титула «Лучшая российская авиакомпания» по версии премии National Geographic Traveler Awards 2017.

Аэрофлот одержал победу сразу в двух номинациях регионального этапа премии World Travel Awards 2017: «Лидирующий авиационный бренд Европы» и «Авиакомпания Европы с лучшим бизнес-классом».

Аэрофлот удостоен премии «Вкус на высоте», учрежденной ведущим мировым изданием в области индустрии путешествий Business Traveller.

Аэрофлот удостоен награды East Capital Awards в категории «Лучший рост».

Аэрофлот третий год подряд стал обладателем международной премии Randstad Award в качестве самого привлекательного российского работодателя в категории «Транспорт».

Аэрофлот получил специальную награду SAP «Расширяя горизонты» за первое в России внедрение решения для внутреннего аудита – SAP Audit Management.

Детский бортовой журнал «Аэрофлот. Юный путешественник» стал призером международного конкурса ASTRID Awards.

Сотрудники департамента внутреннего аудита Аэрофлота стали победителями премии «Внутренний аудитор года».

Юридический департамент Аэрофлота удостоен награды «Лучшие юридические департаменты – 2017» в номинации «Транспорт и логистика».

Годовой отчет Аэрофлота стал победителем ежегодного конкурса годовых отчетов, организованного Московской биржей и медиагруппой РЦБ, в основной номинации – «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 до 200 млрд рублей».

Интерактивная версия годового отчета Аэрофлота за 2016 год получила платиновую медаль международного конкурса Vision Awards в категории «Транспорт и логистика».

Аэрофлот получил премию TADVISER IT-PRIZE 2017 в номинации «Мобильное приложение года».



## Высокие места в рейтингах

Аэрофлот официально вернулся в элиту глобальной авиации, войдя в топ-20 крупнейших авиакомпаний мира по пассажирообороту по версии Flight Airline Business.

Аэрофлот второй год подряд занял четвертое место в мире по цифровизации среди глобальных авиакомпаний в рейтинге Bain & Co.

Аэрофлот вошел в топ-20 крупнейших авиаперевозчиков мира по предельному пассажирообороту по версии авторитетного британского агентства OAG.

Аэрофлот признан мировым лидером по объему авиаперевозок на транзитном направлении между Европой и Азией по версии Airline Network News & Analysis (anna.aero).

Аэрофлот занял первое место в мире среди традиционных авиакомпаний по росту провозных емкостей (рейтинг британского агентства OAG).

Аэрофлот возглавил «Топ-100 крупнейших по капитализации компаний России – 2017» в категории «Транспорт» по версии агентства РИА Рейтинг.

Аэрофлот признан российской авиакомпанией с наилучшими условиями для детей в рейтинге туристического поисковика Aviasales.

По данным Flight Airline Business, авиакомпания «Победа» заняла первое место в мире среди лоукостеров по темпам роста выручки.



# История Компании

**ИСТОРИЯ АЭРОФЛОТА** – это целая эпоха, которая вобрала в себя множество событий. В 2018 году Аэрофлоту исполняется 95 лет. Ниже представлены лишь основные вехи развития Компании.

## 1923–1940 Взлет

Менее чем за 20 лет, к концу 30-х годов, Аэрофлот становится крупнейшей авиакомпанией мира.

**9 ФЕВРАЛЯ 1923** Официальная дата рождения гражданской авиации СССР.

**17 МАРТА 1923** Учреждено акционерное общество «Добролет» – родоначальник современного Аэрофлота.

**15 ИЮЛЯ 1923** Открыта первая регулярная воздушная линия Москва – Нижний Новгород.

Протяженность: 420 км

Пассажиры: 4

Экипаж: 2

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

**1940** Перевезено 410 тыс. пассажиров

## 1941–1945 Грозовой фронт

С началом войны по решению правительства прекращаются все пассажирские авиаперевозки. Аэрофлот переключается на обслуживание частей Красной армии, многие летчики уходят на фронт. Авиаторы ежедневно доставляли продовольствие и вооружение в осажденный Ленинград. Один из самых сложных и опасных участков работы – транспортировка через Аляску, Сибирь и Урал боевых самолетов, которые США передают нашей стране по программе ленд-лиза.

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

## 1946–1990 Выход на эшелон

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

**Совершаются первые в мире полеты на пассажирских реактивных самолетах Ту-104 и на сверхзвуковых Ту-144. В парке Компании начинают эксплуатироваться новые отечественные самолеты: Ил-12, Ил-14, Ил-18.**

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

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

**1967** Образована Служба бортпроводников.

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

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

**Аэрофлот устанавливает абсолютный рекорд пассажирских перевозок – 120 млн человек.**

**1989** Аэрофлот первым из российских авиакомпаний вступил в Международную ассоциацию воздушного транспорта (IATA).

## 1990–2008 Турбулентность

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

**Поступает в эксплуатацию новейшая иностранная техника: А310-300, Boeing 777-200, Boeing 737-400 и Boeing 767-300ER. После финансового кризиса 2008–2009 годов Компания оказывается в непростом финансовом положении.**

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

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

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

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

## 2009–2017 Полет на новой высоте

В компании меняется управленческая команда. Новый менеджмент принимает комплекс антикризисных мер. Происходит масштабное обновление флота. Аэрофлот запускает круглосуточный колл-центр и обновленный сайт, оптимизирует расписание полетов, совершенствует стандарты обслуживания. Появляются новые сервисы, в том числе Интернет и мобильная связь на борту, что делает полеты все более удобными и комфортными.

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

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

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

**2011** По решению Правительства Российской Федерации государственная корпорация «Ростехнологии» передала Аэрофлоту пять региональных перевозчиков. Начался процесс широкомасштабной интеграции авиакомпаний Группы.

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

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

**2014 Аэрофлот – официальный перевозчик XXII зимних Олимпийских игр и XI зимних Паралимпийских игр в Сочи.**

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

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

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

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

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

**2016** Произошла интеграция дочерних авиакомпаний «Россия», «Донавиа» и «Оренбургские авиалинии» – создана новая объединенная авиакомпания «Россия». **Завершилось формирование мультибрендовой платформы Группы.**

**2017** Группа «Аэрофлот» перевезла более 50 млн пассажиров и вошла в число 20 крупнейших перевозчиков мира.





# Стратегическое развитие

✦ **50,1** млн чел.  
перевезено за год  
Группой «Аэрофлот»

✦ **40,5%**  
доля на российском рынке  
авиаперевозок

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение председателя Совета директоров	20
Обращение генерального директора	24
Обзор рынка	28
Обзор стратегии	34
Бизнес-модель	44
Операционный обзор	46
Финансовый обзор	96
Корпоративная социальная ответственность	110



# Обращение председателя Совета директоров

## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Итоги 2017 года подтверждают: Аэрофлот вышел на качественно новые рубежи, которые во многом определяют работу всей отечественной гражданской авиации.

С минимальным промежутком достигнуты два фундаментальных результата. В 2016 году была окончательно сформирована Группа «Аэрофлот» как крупнейший и наиболее эффективный в России авиационный холдинг. И уже в 2017 году Группа утвердилась в топ-20 авиаперевозчиков мира по пассажиропотоку. Аэрофлот вновь стал участником глобальной элиты.

Необходимо отдать должное команде топ-менеджеров во главе с генеральным директором Виталием Савельевым. Благодаря их усилиям Группа «Аэрофлот» к настоящему времени стала не только одним из самых ценных активов государства, но и важным участником социально-экономического развития России.

Прежде всего необходимо отметить роль Аэрофлота и его дочерних компаний в повышении доступности авиаперевозок и усилении транспортных связей отдаленных регионов страны. В выполнение этих задач большой вклад вносит низкобюджетная авиакомпания «Победа». Наряду с Аэрофлотом лоукостер «Победа» показывает высокую эффективность при низких тарифах – от 499 руб. Он призван служить одним из главных драйверов развития Группы.

Стратегическое значение для России имеет программа «плоских» тарифов, которые действуют на маршрутах из Москвы в пять городов Дальнего Востока, а также в Калининград и Симферополь. Только в отчетном году Аэрофлот перевез по единым низким тарифам более 1,5 млн пассажиров, а за все время действия программы, начиная с 2015 года, – более 4,3 млн. Аэрофлот не только продлил эту программу на 2018 год, но и в связи с высоким спросом распространил ее на рейсы дочерней авиакомпании «Россия» в дальневосточные города. Внутри самого Дальневосточного федерального округа незаменимую роль играет еще одна дочерняя компания Аэрофлота – «Аврора».

Группа «Аэрофлот» демонстрирует способность к динамичному развитию даже в сложных геополитических условиях. Следуя восстановительному тренду российского рынка авиаперевозок, Группа «Аэрофлот» показывает производственные результаты, которые по темпам роста опережают ряд аналогичных показателей международных конкурентов. В 2017 году зафиксирован рост пассажиропотока Группы на 15,4%. Этот процесс происходил как на международных, так и внутренних воздушных линиях. Развитие инфраструктуры аэропорта Шереметьево открывает новые возможности для развития операционной деятельности и клиентского сервиса Аэрофлота.



## Обращение председателя Совета директоров продолжение

Одно из важных событий 2017 года – продажа на Московской бирже квази-казначейского пакета акций. Всего было реализовано 53,7 млн акций, или 4,84% капитала ПАО «Аэрофлот». Этот шаг был предпринят с целью привлечь денежные средства для общекорпоративных целей, увеличить количество акций в свободном обращении и повысить ликвидность вторичного рынка ценных бумаг. Он будет способствовать дальнейшему улучшению качества корпоративного управления.

В 2017 году утвержден Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот», что содействует укреплению взаимоотношений с акционерами и представителями инвестиционного сообщества.

Результаты по чистой прибыли позволили Совету директоров рекомендовать годовому общему собранию акционеров к утверждению высокий размер дивидендов – 12,8 рублей на акцию, направив на выплату дивидендов акционерам средства в размере 14,2 млрд рублей (50% от чистой прибыли ПАО «Аэрофлот» по РСБУ).

Доля конкурентных закупок Аэрофлота в электронной форме приближается к 100%. Кроме того, Аэрофлот активно расширяет доступ субъектам малого и среднего предпринимательства к закупкам компании. По сравнению с 2016 годом количество заключенных договоров с представителями малого бизнеса возросло на 84%. Существенный вклад Общества в развитие малого и среднего предпринимательства отмечен двумя благодарностями Корпорации МСП.

Аэрофлот – образец исторического бренда с полностью новым содержанием. Его лидерство в отечественной отрасли определяется не только рекордными показателями, но и применением передовых бизнес-практик, а также внедрением современных информационных технологий.

Постоянное стратегическое планирование помогает Аэрофлоту и его дочерним компаниям своевременно адаптироваться к новым рыночным реалиям. В Долгосрочную программу развития Группы «Аэрофлот» внесены изменения по ее актуализации на период 2018–2022 годов. Группа продолжит внедрять новые технологии и подходы, соответствующие лучшим мировым практикам. Разработана программа инициатив по развитию продукта и сервиса, которая позволит качественно улучшить позиционирование бренда Аэрофлота на глобальном рынке. При этом сохраняются стратегические цели развития Группы до 2025 года, в том числе по ее вхождению в топ-5 европейских и топ-20 глобальных игроков по пассажиропотоку и выручке. Результаты 2017 года дают дополнительные основания рассчитывать на то, что эти цели будут достигнуты раньше установленного срока.

Аэрофлот вырабатывает курс развития и дает старт новым проектам в постоянном взаимодействии с государством. Самый действенный путь сверки планов – регулярные рабочие встречи генерального директора Компании с Президентом Российской Федерации.

Владимир Владимирович Путин поддержал инициативы Аэрофлота, направленные на развитие авиатранспортной отрасли, в том числе по принятию ряда знаковых законов. Так, закон о «безбагажных» тарифах открывает дополнительный простор для развития низкобюджетных перевозок. Ужесточение законодательства в отношении деструктивных пассажиров, в том числе введение закона о «черных списках», способствует повышению безопасности полетов, пунктуальности наших рейсов и, в конечном счете, эффективности работы в целом.

Аэрофлот и в дальнейшем намерен выполнять задачи государственного значения – повышать доступность авиaperелетов для населения, поддерживать инновационные проекты отечественного авиапрома, верно служить нашей стране и достойно представлять ее флаг в самых разных государствах и городах мира.

Именно с такими целями Аэрофлот был создан 95 лет назад. Наша задача – добиваться выполнения планов в современных условиях и современными средствами, на основе передового мирового опыта и с опорой на наши исторические традиции.

**Михаил Полубояринов**  
Председатель Совета директоров  
ПАО «Аэрофлот»



# Обращение генерального директора

## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Главное событие 2017 года – официальное возвращение нашей авиакомпании в элиту мировой гражданской авиации после тридцатилетнего перерыва. Аэрофлот как Группа вошел в топ-20 авиахолдингов мира по количеству перевезенных пассажиров. Одна из важнейших стратегических целей, которую мы ставили на 2025 год, достигнута со значительным опережением сроков.

Параллельно идет еще один знаковый процесс – качественное повышение узнаваемости нашей компании в мире и рост лояльности клиентов. По версии всемирно известного агентства Brand Finance, в 2017 году бренд Аэрофлота стал самым узнаваемым среди всех компаний России и занял первое место в рейтинге самых известных авиационных брендов мира.

Второй год подряд мы занимаем четвертое место в мире по цифровизации среди глобальных авиаперевозчиков в рейтинге американской консалтинговой компании Bain & Co. Автоматизировано 100% бизнес-процессов. За рекордное время внедрена система управления предприятием SAP. Аэрофлот стал первым в России, кто развернул эту систему в полном объеме. Переход на новую систему учета доходов сократил время получения оперативных данных по доходу с двух месяцев до двух дней. В Аэрофлоте стал реальностью интернет вещей – решения на этой основе позволили наладить процессы предикативного обслуживания самолетов, кратно сократив время их простоя.

Аэрофлот по-прежнему удерживает первое место среди онлайн-продавцов в России – мы довели годовой объем электронной реализации билетов до 169 млрд рублей. Примерно каждый второй пассажир Аэрофлота пользуется нашими электронными сервисами. Приоритетное направление в этой области – развитие мобильных приложений. Они созданы на всех популярных платформах и предлагают все базовые функции: поиск, бронирование и покупка авиабилетов, регистрация на рейсы, сервисы информирования, онлайн-табло и статус рейсов. Работа с Big Data помогла нам кардинально улучшить коммуникации с клиентами и привлечь больше пассажиров. По итогам 2017 года Аэрофлот заработал на этом дополнительно почти 1 млрд рублей.

Полностью оснащен Wi-Fi-доступом в интернет весь дальнемагистральный флот компании, к 2018 году запущен процесс интернетизации среднемагистрального флота – самого массового сегмента в самолетном парке. В стратегии развития информационных технологий для Группы «Аэрофлот» до 2020 года сделан особый акцент на дальнейшее многоуровневое использование Big Data и облачных технологий.



## Обращение генерального директора продолжение

Мы получили новые подтверждения высокого качества нашего премиального продукта. В 2017 году успешно подтвержден рейтинг «четыре звезды», который наша компания получила в 2016 году от британского агентства Skytrax. Аэрофлот также удостоен в США высшего рейтинга «пять звезд» от авиационной ассоциации APEx. Ее оценки – американский аналог европейского рейтинга Skytrax.

Крупнейший в мире сайт о путешествиях TripAdvisor признал Аэрофлот лучшей авиакомпанией Европы, а его бизнес-класс – лучшим в мире. Компании присужден «туристический Оскар» – международная премия World Travel Awards 2017 в самой престижной номинации «Лидирующий авиационный бренд мира». Мы удостоены престижного звания любимой иностранной авиакомпании в Китае по версии премии Flyer Award 2017, оттеснив авиакомпанию Qatar Airways, которая удерживала это место два года подряд.

Аэрофлот максимально использовал возможности растущего рынка пассажирских перевозок. 2017 год стал для нас очередным годом рекордов. В качестве Группы мы перевезли 50,1 млн пассажиров – на 15,4% больше по сравнению с предыдущим годом. Как отдельная компания Аэрофлот перевез 32,8 млн пассажиров, показав рост на 13,3%.

Такой подъем соответствует восходящему тренду российской отрасли и при этом, согласно данным IATA, фактически вдвое опережает общемировые темпы роста регулярных авиаперевозок (7,1%). По сравнению с 2016 годом пассажирооборот Группы «Аэрофлот» возрос на 16,2%, предельный пассажирооборот – на 14,2%. Процент занятости пассажирских кресел по Группе увеличился на 1,4 процентного пункта и составил 82,8%.

В 2017 году Группа «Аэрофлот» укрепила свое присутствие во всех нишах рынка авиаперевозок и расширила маршрутную сеть, в том числе в обход московского авиаузла. Уникальное место в Группе занимает низкобюджетная авиакомпания «Победа»: она в том числе летает из региональных аэропортов России и стала ключевым фактором роста доступности авиаперевозок для россиян. Наш лоукостер демонстрирует финансовую самостоятельность и прибыльный рост при низких тарифах, которые принесли ему звание ценового лидера российской отрасли в 2017 году. По данным авиационного портала Aviasales, на маршрутах, куда приходит «Победа», цены на авиабилеты снижаются в среднем на 25%. За время ее работы свыше 1 млн человек впервые в жизни смогли позволить себе путешествие самолетом.

На 27% увеличила пассажиропоток предназначенная для среднего класса авиакомпания «Россия». Сегодня она уверенно входит в тройку крупнейших авиаперевозчиков страны.

Упрочил позиции, особенно на региональных маршрутах, наш дальневосточный перевозчик «Аврора».

Высокую важность для Аэрофлота имеет развитие транзитного пассажиропотока. По данным аналитического ресурса appa.aero, наша авиакомпания впервые в своей истории заняла первое место по размеру провозных емкостей на транзите между Европой и Азией – одним из самых конкурентных и свободных рынков мировой гражданской авиации.

Подобные прорывы были бы невозможны без современного флота воздушных судов. Самолетный парк авиакомпании «Аэрофлот» со средним возрастом 4,1 года – самый молодой среди крупных авиакомпаний мира с активным флотом более 100 машин.

Наша компания является основным потребителем инновационной продукции отечественного авиастроения. По состоянию на конец 2017 года в парке Аэрофлота насчитывалось 37 самолетов Sukhoi Superjet 100 из 50 законтрактованных. С 2020 года Аэрофлот готовится принять в свой парк пассажирские лайнеры нового поколения MC-21-300. В планах – получить 50 самолетов данного типа.


Сильные операционные показатели и меры по повышению эффективности позволили нам добиться оптимальных финансовых результатов. Группа «Аэрофлот» в соответствии с МСФО отчиталась о росте выручки на 7,5% по сравнению с предыдущим годом – до 533 млрд рублей. 2017 год завершен с чистой прибылью в размере 23,1 млрд рублей. Показатель EBITDAR составил 122 млрд рублей, рентабельность EBITDAR – 22,9%. Показатель EBITDA – 56 млрд рублей, рентабельность EBITDA – 10,5%.

В 2018 году международное рейтинговое агентство Fitch повысило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» с уровня «В+» до «ВВ-» и присвоило рейтингу прогноз «стабильный». Наряду с финансовыми результатами за 2017 год был учтен сильный потенциал компании и позитивные тенденции на российском рынке авиаперевозок.

Аэрофлот тесно интегрирован в процессы социально-экономического развития России и крупные проекты по повышению уровня жизни нашей страны в мире. Расширена программа «плоских» тарифов, которая значительно повышает мобильность населения отдаленных и стратегически важных регионов России. В 2017 году мы разработали уникальную программу перевозок в рамках предстоящего мирового футбольного первенства. Кроме того, в текущем году Аэрофлот и его дочерняя компания «Аврора» успешно выполнили программу перевозок российских олимпийцев на небыло трудные XXIII зимние Олимпийские игры в Республике Корея.

95 лет истории Аэрофлота неотделимы от истории России. Компания по-прежнему будет работать в ваших интересах и на успех государства – крупнейшего акционера. При вашей поддержке Аэрофлот рассчитывает на дальнейшую реализацию своей главной миссии – дать мощный и современный воздушный флот нашей великой стране, которая открывает новый исторический этап – эпоху прорывного развития.

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





# Обзор рынка

## Международный рынок пассажирских авиаперевозок

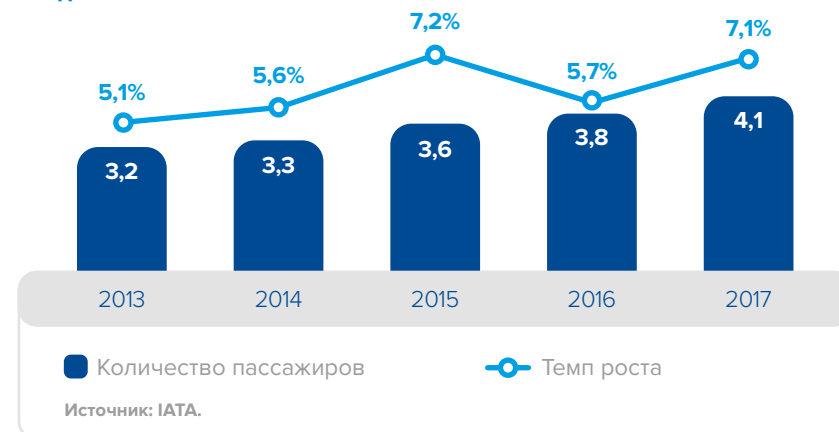
В 2017 году объем пассажирских перевозок в мире на регулярных рейсах вырос на 7,1%, до 4,1 млрд пассажиров. При этом рост пассажирооборота составил 7,5%. Процент занятости пассажирских кресел по мировой отрасли увеличился до 81,2% (в 2016 году – 80,3%).

Наиболее динамично в отчетном периоде развивались перевозки в Азиатско-Тихоокеанском регионе – рост пассажирооборота по сравнению с 2016 годом составил 10,0%. Второе место по темпам роста занимает рынок Европы, где пассажирооборот увеличился на 8,0%. Рост перевозок в регионах Латинской Америки и Африки составил 7,5 и 7,0% соответственно. Североамериканский рынок показал увеличение пассажирооборота на 4,0%.

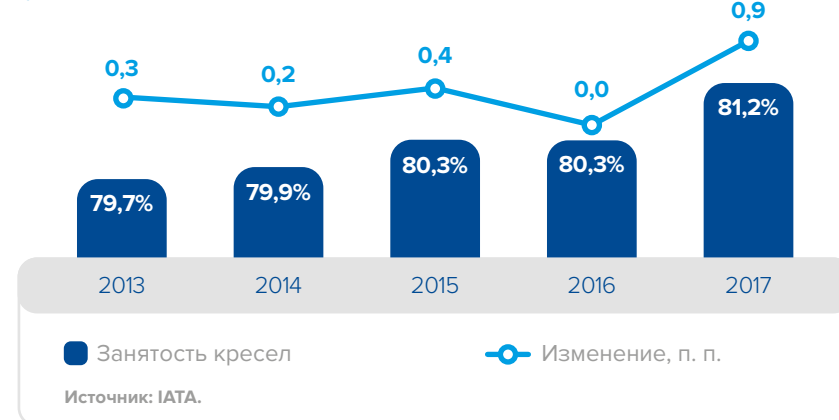
Выручка отрасли, по данным IATA, составила 754 млрд долл. США, что на 6,3% больше, чем в 2016 году. Традиционно основную ее часть составляет выручка от пассажирских перевозок – 70,6%.

Как следствие роста пассажирооборота расходы отрасли выросли на 7,3% и составили 691 млрд долл. США. В течение года наблюдался рост стоимости нефти и, соответственно, авиакеросина. Цены на керосин в целом по миру вернулись на уровень 2015 года. Это стало одним из основных факторов, определивших снижение показателя рентабельности по EBIT на 0,9 п. п. по сравнению с предыдущим годом, до 8,3%. При этом сохраняется неравномерность в уровне прибыльности различных рынков: наиболее высокий показатель в Северной Америке – 13,2%, по Азиатскому региону показатель составил 8,5%, в Европе – 6,3%, в Латинской Америке – 5,7%, на Ближнем Востоке и в Африке – 0,6 и 0,5% соответственно.

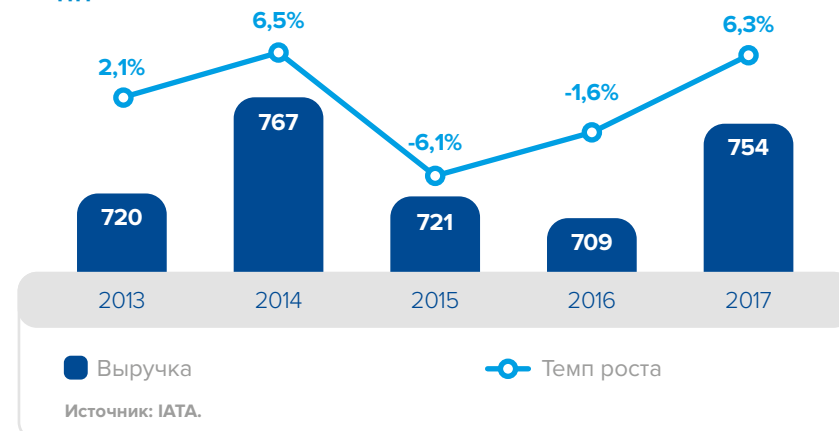
Пассажиропоток на регулярных рейсах мировой отрасли  
млрд чел.



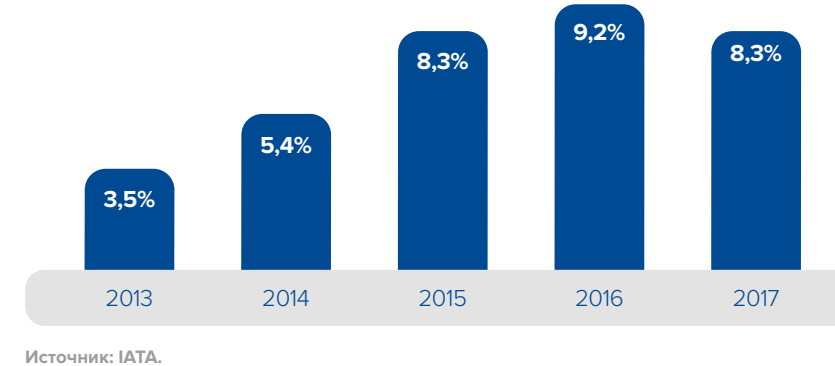
Занятость пассажирских кресел по мировой отрасли  
%



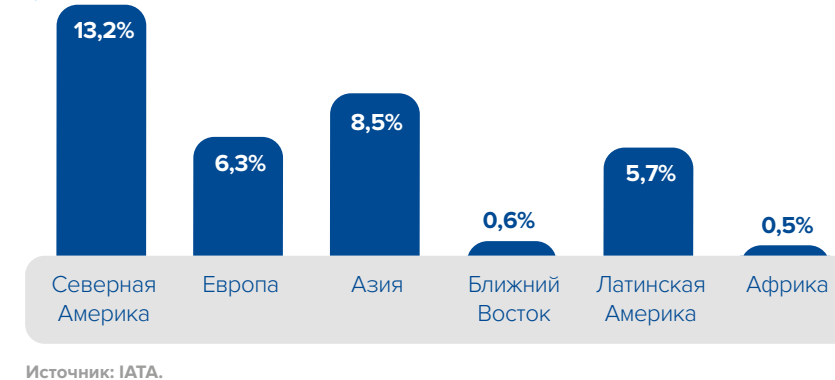
Выручка мировой отрасли  
млрд долл. США



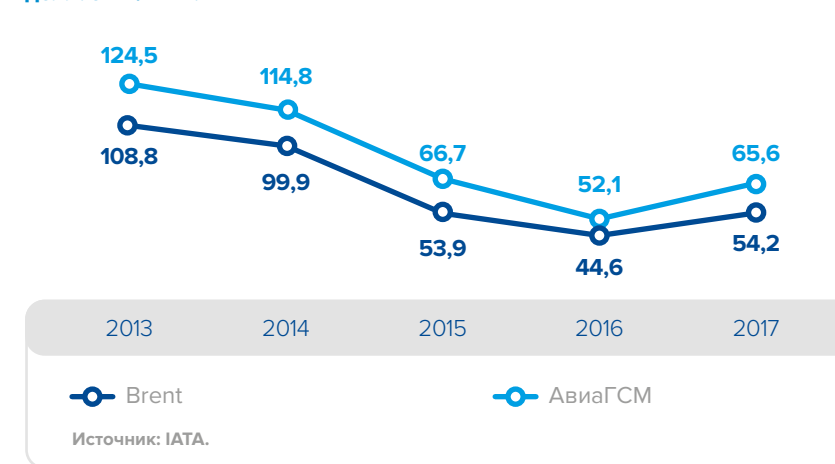
Рентабельность по EBIT мировой отрасли  
%



Рентабельность по EBIT мировой отрасли по регионам, 2017 год  
%

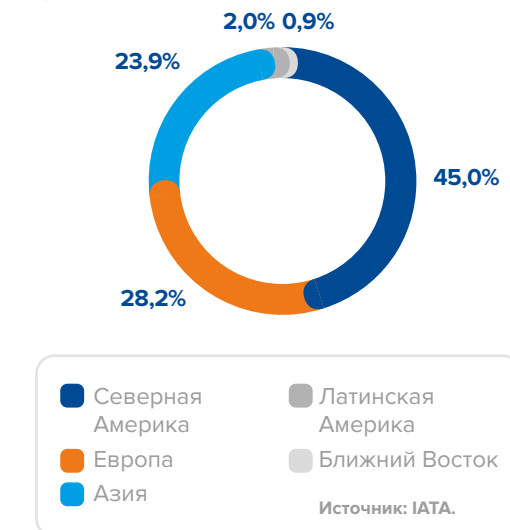


Стоимость нефти и авиаГСМ  
долл. США / барр.



По предварительным оценкам IATA, чистая прибыль отрасли по итогам 2017 года составила 34,5 млрд долл. США, что является одним из наиболее высоких показателей в отрасли за прошедшие десять лет. Отрасль, для которой исторически характерна высокая волатильность финансовых результатов, показывает стабильно положительную чистую прибыль на протяжении восьми лет. Однако и здесь существует неравномерность распределения – почти половина мировой чистой прибыли приходится на регион Северной Америки, тогда как перевозки в Африканском регионе убыточны.

Распределение чистой прибыли мировой отрасли по регионам, 2017 год  
%



Примечание. Рассчитано на основе регионов с положительной чистой прибылью. Не учитывает Африку, чистый убыток по данному региону в 2017 году составил 0,1 млрд долл. США.

## Обзор рынка продолжение

### Российский рынок пассажирских авиаперевозок

В 2017 году российский рынок пассажирских авиаперевозок продемонстрировал существенный рост. Общий объем российского рынка, включая перевозки иностранных авиакомпаний и международный трансфер, увеличился на 20,3% и составил 123,7 млн пассажиров. Пассажирооборот российских авиаперевозчиков составил 259,4 млрд пассажиро-километров, что на 20,3% больше, чем в 2016 году.

Основным драйвером роста в 2017 году стало возобновление роста российской экономики при укрепляющемся курсе рубля и растущей цене на нефть. Кроме того, сказался эффект низкой базы 2015–2016 годов после ухода с рынка авиакомпании «Трансаэро». Значительное влияние на развитие международных перевозок оказало возобновление чартерных перевозок в Турцию и общая реализация «отложенного спроса» на фоне улучшения макроэкономических показателей. В пиковые месяцы дополнительный рост был обеспечен «эффектом холодного лета» в европейской части России, оказавшим дополнительную поддержку как международным поездкам, так и путешествиям на курорты Юга России.

Восстановление туристических перевозок в Турцию, активная стимуляция российского рынка со стороны турецких авиационных властей и авиаперевозчиков обеспечили рост перевозок на международных направлениях на 31,7% по сравнению с 2016 годом (с учетом перевозок, выполняемых иностранными авиакомпаниями). Средняя занятость кресел на международных направлениях составила 85,2%, что на 2,5 п. п. выше показателя за 2016 год.

Пассажиропоток на российском рынке (с учетом иностранных авиакомпаний), **МЛН ЧЕЛ.**



Пассажиропоток на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний), **МЛН ЧЕЛ.**



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



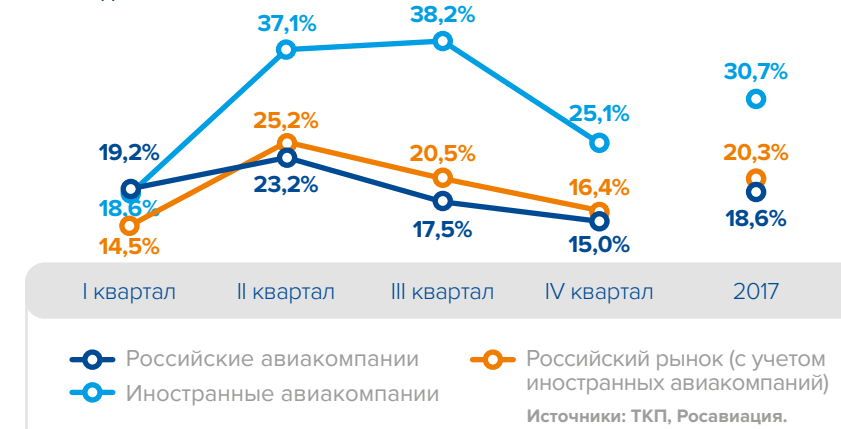
Пассажирооборот на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний), **МЛРД ПКМ**



Предельный пассажирооборот на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний), **МЛРД ККМ**



Темпы роста\* пассажиропотока российских и иностранных авиакомпаний, 2017 год



\* По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

Существенный рост международных перевозок не привел к оттоку на внутреннем рынке. Сегмент внутренних перевозок сохранил положительную динамику: количество пассажиров увеличилось на 10,9% по сравнению с предыдущим годом и составило 62,6 млн человек. Пассажирооборот на внутренних направлениях составил 114,6 млрд пассажиро-километров, что на 10,0% больше, чем в 2016 году. Динамика обусловлена развитием внутреннего туризма за счет частичной переориентации потоков выездного туризма. Средняя занятость пассажирских кресел на внутренних направлениях в отчетном периоде составила 80,7%, что на 1,2 п. п. выше показателя за 2016 год.

Российский рынок авиаперевозок является высококонсолидированным – на долю четырех крупнейших игроков приходится 64,7% пассажирских перевозок. По итогам 2017 года доля Группы «Аэрофлот» составила 40,5% от общего объема перевозок на российском рынке, с учетом перевозок иностранных авиакомпаний (в 2016 году – 42,3%). Снижение рыночной доли по сравнению с предыдущим годом связано с активизацией чартерных перевозчиков на фоне возобновления полетов в Турцию, а также с увеличением емкостей иностранными перевозчиками. Группа «Аэрофлот» реализует стратегию выборочного роста, фокусируясь на наиболее стабильных рыночных сегментах.

Доля Группы «Аэрофлот» на «чистом» рынке<sup>1</sup> по итогам 2017 года составила 38,2%.

Ближайшими конкурентами Группы «Аэрофлот» являются Группа S7 (11,5%), «Уральские авиалинии» (6,5%), Группа «ЮТэйр» (6,2%). Доля прочих российских компаний и иностранных перевозчиков увеличилась по сравнению с 2016 годом наиболее значимым образом – на 2,2 п. п., до 20,2%, и на 1,2 п. п., до 15,1%, соответственно.

<sup>1</sup> «Чистый» рынок – объем перевозок, учитывающий перевозки иностранных компаний, но исключающий транзитные перевозки МВЛ – МВЛ, не относящиеся к локальному рынку страны. Определение «чистого» рынка является более корректным отображением рыночной доли в связи с тем, что пассажиры, следующие между пунктами Европы и Азии с пересадкой в Москве, не имеют отношения к российскому рынку. Привлечение данных пассажиров несет положительный экономический эффект не только для Компании, но и для российской экономики в целом.



## Обзор рынка

продолжение

Структура российского рынка авиаперевозок по суммарному пассажиропотоку, 2017 год



Эволюция структуры российского рынка пассажирских авиаперевозок



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

	2013	2014	2015	2016	2017
Международные перевозки	27,0	26,1	29,3	39,4	36,9
Внутренние перевозки	36,1	38,0	44,6	44,6	44,1
Всего	30,5	31,0	36,8	42,3	40,5

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

	2013	2014	2015	2016	2017
Международные перевозки	24,1	22,6	24,1	33,9	31,7
Внутренние перевозки	36,1	38,0	44,6	44,6	44,1
Всего	28,8	29,1	34,5	40,0	38,2

\* «Чистый» рынок – объем перевозок, учитывающий перевозки иностранных компаний, но исключающий транзитные перевозки МВЛ – МВЛ, не относящиеся к локальному рынку страны.

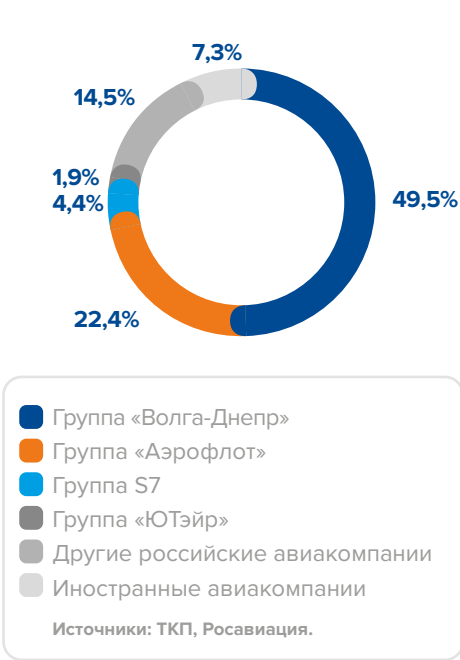
## Рынок грузовых авиаперевозок

Объем мирового рынка грузовых авиаперевозок в 2017 году, по данным IATA, составил 59,9 млн тонн, увеличившись на 9,1% по сравнению с предыдущим годом. Грузооборот в мировой отрасли вырос на 9,3%. Выручка отрасли от грузовых перевозок увеличилась на 14,7% и составила 54,5 млрд долл. США.

Объем российского рынка грузовых авиаперевозок (с учетом иностранных авиакомпаний) в 2017 году вырос на 16,0% по сравнению с предыдущим годом и составил 1,2 млн тонн. Наибольшая доля приходится на международные направления – 76,4%, где объем перевозок грузов увеличился на 19,5%, до 931,2 тыс. тонн. На внутренних направлениях показатель вырос на 6,1%, до 288,1 тыс. тонн.

По итогам года лидерство по объему грузовых авиаперевозок на российском рынке сохраняет группа компаний «Волга-Днепр» (49,5%). Группа «Аэрофлот» заняла второе место с долей 22,4%. На долю четырех крупнейших игроков приходится 78,2% от общего объема перевезенных грузов.

Структура российского рынка грузовых авиаперевозок, 2017 год



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



# Обзор стратегии

## МИССИЯ

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

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

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Быть в числе лидирующих авиакомпаний на международном уровне, используя возможности, предоставляемые российским и международным рынками авиаперевозок.

Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» и определяет основные направления и ключевые ориентиры долгосрочного развития.

Для реализации долгосрочной стратегии Группы «Аэрофлот» разрабатывается среднесрочный стратегический план, определяющий основные направления развития и целевые операционно-финансовые показатели эффективности, направленные на достижение стратегических целей. Среднесрочный стратегический план актуализируется ежегодно.

На основе среднесрочной стратегии развития в соответствии с директивами правительства разработана и ежегодно актуализируется Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот», в которую включены мероприятия, цели и ключевые показатели эффективности менеджмента. Консолидированный бюджет Группы по МСФО и ключевые показатели эффективности на бюджетный год разрабатываются в соответствии с целевыми ориентирами среднесрочной стратегии Группы «Аэрофлот» и Долгосрочной программы развития.

## ДОЛГОСРОЧНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

ЦЕЛЬ НА 2025 ГОД	СТАТУС
Вхождение в <b>ТОП-5</b> европейских авиакомпаний по пассажиропотоку и выручке	7-е и 5-е место соответственно <sup>1</sup>
Вхождение в <b>ТОП-20</b> глобальных игроков по пассажиропотоку и выручке	20-е и 24-е место соответственно <sup>1</sup>
Перевозка <b>БОЛЕЕ 70 МЛН</b> пассажиров, в том числе не менее 30 млн на внутренних авиалиниях	50,1 млн пассажиров, в том числе 27,6 млн на внутренних авиалиниях
Развитие перевозок через главный хаб в Москве с долей трансферных пассажиров <b>НЕ МЕНЕЕ 32%</b>	Доля трансферных пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» – 42,9%
Обеспечение <b>ШИРОКОГО</b> присутствия на рынке	Группа присутствует во всех ценовых и географических сегментах рынка

Источники: Airline Business, ATW, Flight Global, оценки Компании.

<sup>1</sup> Статус на момент публикации настоящего годового отчета – данные по итогам 2016 года.





## Обзор стратегии

### продолжение

Группа «Аэрофлот» по состоянию на конец отчетного периода уже достигла ряда долгосрочных стратегических целей (вхождение в число 20 крупнейших компаний мира). Анализ трендов развития Группы «Аэрофлот» и изменений окружающей бизнес-среды показывает возможность достижения целей Стратегии-2025. На достижение целей могут оказать влияние существенные изменения курсов валют и консолидация международного рынка.

### 2018–2022 годы СРЕДНЕСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

#### ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

- Развитие мультибрендовой платформы Группы «Аэрофлот»
- Развитие сети маршрутов и парка воздушных судов
- Развитие ИТ
- Развитие продукта
- Развитие «А-Техникс»

#### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

Набор операционных и финансовых ориентиров на 2018–2022 годы в рамках долгосрочных целей Группы

#### ДАТА УТВЕРЖДЕНИЯ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ

6 декабря 2017 года (протокол № 6)

### до 2025 года ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

- Сценарии роста
- Инструменты роста
- Маркетинговая стратегия
- Стратегия сети
- Стратегия парка
- Ограничения

Долгосрочные цели по пассажиропотоку и выручке в сравнении с другими международными авиакомпаниями

13 июля 2011 года (протокол № 1)

#### ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ



Развитие мультибрендовой платформы – усиление позиционирования и синергии в рамках Группы



Развитие сети маршрутов – выход на новые рынки и увеличение частотности



Развитие парка воздушных судов для обслуживания маршрутной сети и перспективных рынков



Развитие производственной базы и обеспечивающих функций

#### СЕКМЕНТЫ РАЗВИТИЯ

Развитие сегмента пассажирских авиаперевозок премиального уровня за счет улучшения сервиса, повышения качества расписания, развития сети маршрутов

Развитие низкобюджетного сегмента пассажирских авиаперевозок, в том числе за счет межрегиональных перевозок преимущественно на внутренних авиалиниях

Развитие трансферных перевозок через аэропорт Шереметьево (в том числе международного транзита)

Участие в программах федеральных и региональных субсидируемых перевозок

#### ИННОВАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Увеличение эффективности и повышение производительности труда

Внедрение новых цифровых технологий и инноваций

Увеличение дополнительных доходов Группы (ancillary revenue)

## Влияние рисков на стратегию Группы

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

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

Для минимизации ключевых рисков среднесрочная стратегия развития Группы предполагает:

- развитие эффективного хаба в Шереметьево с целью увеличения международного трансфера, повышение гибкости в части графика ввода-вывода воздушных судов;
- наличие воздушных судов различной емкости в парке;
- планирование и контроль темпов роста каждой из компаний Группы «Аэрофлот» с целью эффективного присутствия Группы во всех сегментах рынка;
- мониторинг хода строительства и развития инфраструктуры в аэропорту Шереметьево;
- диверсификацию структуры доходов с точки зрения валют и географии.

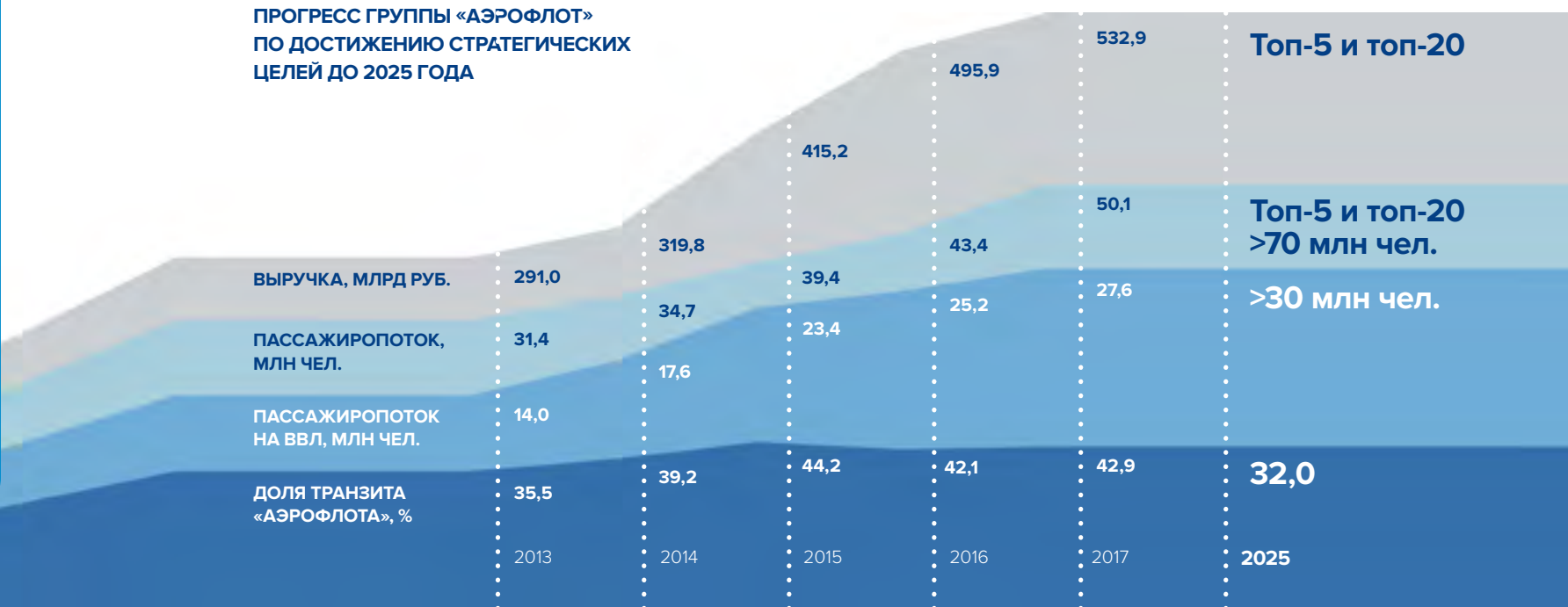
## Результаты реализации и изменения в стратегии

В соответствии со стратегией и консолидированным бюджетом Группы в отчетном периоде обеспечена положительная динамика производственных показателей. Группа успешно развивалась во всех сегментах своего присутствия, значительно нарастив объемы бизнеса.

Группа «Аэрофлот» продолжила развитие частотности и стыкуемости маршрутной сети посредством плановых шагов по совершенствованию хаба в аэропорту Шереметьево. Проводилась работа по сокращению удельных издержек, оптимизации парка, повышению эффективности продаж. Успешно развивается проект бюджетных перевозок – авиакомпания «Победа», которая в 2017 году перевезла 4,6 млн пассажиров.

В 2017 году были скорректированы в сторону увеличения промежуточные цели, в частности, по перевозкам: в 2022 году Группа «Аэрофлот» планирует перевезти около 74 млн пассажиров. Прогнозное количество воздушных судов в парке Группы к этому сроку – 409. Стратегия развития флота предполагает увеличение доли воздушных судов отечественного производства за счет реализации контрактов на 50 самолетов Sukhoi Superjet 100 и 50 самолетов MC-21.

#### ПРОГРЕСС ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» ПО ДОСТИЖЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ДО 2025 ГОДА



# Обзор стратегии

продолжение

## Мультибрендовая платформа Группы «Аэрофлот»



Группа «Аэрофлот» продолжает уделять особое внимание развитию мультибрендового предложения, что позволяет привлекать клиентов во всех сегментах рынка. Каждая авиакомпания Группы занимает свою рыночную нишу, минимизируя внутреннюю конкуренцию.

### Премиальные перевозки

### Региональные и чартерные перевозки в среднем ценовом сегменте

### Дальневосточные перевозки

### Бюджетные перевозки

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

**Авиакомпании «Россия» и «Аврора»** ориентированы на средний ценовой сегмент и выполняют региональные и межрегиональные перевозки, специализируются на обслуживании пассажиров в соответствующих географических нишах, более чувствительных к цене перевозки, предлагая сеть маршрутов преимущественно из регионов базирования с регулируемой частотой. Авиакомпания «Россия» также работает в туристическом (чартерном) сегменте.

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

#### ТИП ПЕРЕВОЗКИ

#### РЕГУЛЯРНЫЕ

#### БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

- Хаб и транзитный пассажиропоток на внутренних и международных направлениях
- Высокая частота рейсов
- Экономический и бизнес-класс

#### ДАЛЬНОСТЬ ПОЛЕТОВ

Без ограничений

#### ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

- Узкофюзеляжные
- Широкофюзеляжные

#### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- Деловые пассажиры
- Посещение друзей/родственников
- Туризм

#### АЭРОПОРТ БАЗИРОВАНИЯ

Москва (Шереметьево)

#### РЕГУЛЯРНЫЕ И ЧАРТЕРНЫЕ

- Прямой пассажиропоток внутри России
- Ограниченная стыкуемость
- Популярные международные направления
- Чартерные перевозки по популярным туристическим направлениям
- Экономический и бизнес-класс

- Ближне- и среднемагистральные рейсы
- Дальнемагистральные рейсы (Дальний Восток, чартеры)

- Узкофюзеляжные
- Широкофюзеляжные

- Посещение друзей/родственников
- Туризм
- Деловые пассажиры

- Москва (Внуково)
- Санкт-Петербург (Пулково)
- Аэропорты Оренбурга и Ростова-на-Дону

~35%

#### РЕГУЛЯРНЫЕ

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

Ближне- и среднемагистральные рейсы

- Узкофюзеляжные
- Региональные

- Посещение друзей/родственников
- Деловые пассажиры

- Владивосток
- Хабаровск
- Южно-Сахалинск

~25%

(страны Азиатско-Тихоокеанского региона)

#### РЕГУЛЯРНЫЕ

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

Ближне- и среднемагистральные рейсы

Узкофюзеляжные

- Туризм
- Посещение друзей/родственников

- Москва (Внуково)
- Аэропорты регионов России

~20%

ДОЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК В ПАССАЖИРОПОТОКЕ КОМПАНИИ

~50%



## Обзор стратегии

продолжение

### Долгосрочная программа развития и отчет о ее исполнении

Долгосрочная программа развития (далее – ДПР) Группы «Аэрофлот» разработана в соответствии с Поручением Президента Российской Федерации от 27 декабря 2013 года № Пр-3086, утверждена решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 2 декабря 2014 года (протокол № 8).

Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 21 декабря 2017 года (протокол № 7) одобрена актуализированная ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2018–2022 годов с учетом основных обновлений стратегии Группы на период 2018–2022 годов, актуализации мероприятий, направленных на реализацию ДПР, и плановых значений ключевых показателей эффективности Группы «Аэрофлот» на период 2018–2022 годов.

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

ДПР детализирует стратегические направления развития Группы, 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 развития Группы «Аэрофлот» на период до 2022 года.

#### К ОСНОВНЫМ ЗАДАЧАМ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОТНОСЯТСЯ:

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

#### ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ В 2017 ГОДУ:

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

Независимым аудитором АО «БДО Юникон» проведен аудит реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2017 год.

По результатам независимой аудиторской проверки сформировано мнение о подготовке информации о степени выполнения предусмотренных Долгосрочной программой развития мероприятий за период с 1 января по 31 декабря 2017 года, о фактических значениях КПЭ по итогам 2017 года и степени достижения их плановых значений в соответствии с критериями, изложенными в Долгосрочной программе развития, а также о полноте и релевантности разъяснений руководства ПАО «Аэрофлот» о причинах отклонения фактических значений КПЭ Группы от запланированных Долгосрочной программой развития, приведенных в Отчете о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год. Мнение получено 30 марта 2018 года, № 1658-БДО-18.

В целом планирование и реализация мероприятий ДПР Группы «Аэрофлот» соответствует принципам, заложенным в Методических рекомендациях по разработке ДПР, Методических рекомендациях по применению КПЭ, иных директивах и указаниях Правительства Российской Федерации и Росимущества.

В 2017 году утверждено Положение об актуализации и управлении реализацией ДПР Группы «Аэрофлот», что позволит эффективнее осуществлять процессы актуализации, подготовки отчетности и взаимодействия с аудитором.

### Программы развития

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

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

- Инвестиционная программа,
- Программа сокращения расходов,
- Программа инновационного развития,
- Программа мотивации менеджмента.



## Обзор стратегии

### продолжение

#### Инвестиционная программа



Инвестиционная программа на 2018 год утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 6 декабря 2017 года (протокол № 6). Нацелена на решение перспективных стратегических задач, обеспечение и совершенствование деятельности структурных подразделений и является продолжением динамичного инвестиционного развития Компании. Инвестиционная программа 2018 года предусматривает как продолжение традиционных направлений инвестиций в основные фонды, капитальное строительство и программное обеспечение, так и реализацию новых проектов развития, в том числе:

- обеспечение технического и наземного обслуживания: закупка инструментов и оборудования для технического обслуживания воздушных судов всех типов, оснащение ангарных комплексов, закупка средств обслуживания и спецтехники для наземного аэропортового обслуживания;
- развитие тренажерного комплекса: приобретение тренажера дверей Door Trainer A350, модернизация и доработка системы визуализации тренажера FFS A320, закупка визуальных баз аэропортов для тренажера FFS A330 и прочее;
- модернизацию воздушных судов: продолжение оснащения самолетов системой WiFEC, замена кресел бизнес-класса на воздушных судах Airbus A330; внедрение системы электронных носителей аэронавигационной информации при подготовке к полету и в полете на самолетах семейства Airbus A320 (EFB), установка инвалидных колясок на воздушных судах Boeing 777/737, Airbus A320, RRJ-95B;
- строительство новых объектов: продолжение работ по строительству нового ангара для обслуживания воздушных судов, проект центрального распределительного пункта для присоединения к сетям ПАО «Аэрофлот» дополнительных мощностей, проектные работы для производственно-складского комплекса и здания технического обслуживания и ремонта спецтранспорта технической базы;
- развитие ИТ-систем: поддержание существующих информационных систем и продолжение автоматизации бизнес-процессов, развитие проектов цифровизации, закупка оборудования связи, телефонии и вычислительной техники;
- обеспечение сервиса обслуживания пассажиров: работы по дизайну сайта ПАО «Аэрофлот» и закупка формы для сотрудников front-line;
- программное обеспечение: развитие системы SAP, поддержание и развитие веб-сайта, коммерческих, производственных, офисных и иных систем;
- инвестиции в научно-исследовательские разработки в рамках Программы инновационного развития;
- прочие вложения в основные фонды: реализация охранно-пожарных мероприятий, спецодежда, обеспечение текущей деятельности подразделений.

Информация об Инвестиционной программе на 2017 год (утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 24 ноября 2016 года, протокол № 6) приведена в годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2016 год.

#### Программа сокращения расходов



Программа сокращения расходов, направленная на оптимизацию деятельности и повышение эффективности операций, реализуется в Группе «Аэрофлот» на ежегодной основе:

- оптимизация парка воздушных судов, повышение эффективности закупочной деятельности;
- реализация долгосрочной программы повышения топливной эффективности за счет мероприятий по улучшению аэродинамических характеристик воздушных судов, централизации закупок авиатоплива с одновременным улучшением коммерческих условий в договорах поставки для авиакомпаний Группы;
- оптимизация расходов на техническое обслуживание и ремонт, включая улучшение контрактных условий по закупке услуг технического обслуживания воздушных судов у сторонних провайдеров, повышение эффективности процессов и производительности труда собственных технических баз, создание высококонкурентного провайдера услуг технического обслуживания «А-Техникс» в составе Группы «Аэрофлот» в аэропорту Внуково и в аэропорту Оренбурга.

Успешное внедрение и последовательность в достижении поставленных целей обеспечивают авиакомпаниям Группы «Аэрофлот» лидирующую позицию по уровню затрат на предельный пассажирооборот среди крупнейших авиакомпаний мира (основной для авиационной отрасли показатель удельного уровня затрат и операционной эффективности — отношение общего объема операционных расходов к выставленной пассажирской провозной емкости по актуальной сети и расписанию авиакомпании). При среднем уровне удельных затрат на кресло-километр крупнейших компаний 7,3 цента, данный показатель по Группе «Аэрофлот» за 2017 год был ниже на 27% и составляет 5,3 цента/ккм. При этом его незначительное повышение по сравнению с 2016 годом произошло за счет укрепления курса рубля к доллару США и, как следствие, увеличения долларowego эквивалента рублевых расходов на обслуживание в аэропортах Российской Федерации, оплату труда персонала Группы, расходов на авиакеросин при заправке на территории России.

#### Программа инновационного развития



Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» разработана до 2025 года, согласована Министерством транспорта Российской Федерации, Министерством образования и науки Российской Федерации, Министерством экономического развития Российской Федерации, одобрена Межведомственной комиссией по технологическому развитию президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России (протокол от 15 июня 2016 года № 14-Д04), утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 1 от 25 августа 2016 года).

Программа инновационного развития включает основные направления и мероприятия инновационной деятельности ПАО «Аэрофлот» и его дочерних авиационных компаний, а также основные показатели эффективности инновационной деятельности в средне- и долгосрочной перспективе до 2025 года.

#### Программа мотивации менеджмента



Программа мотивации менеджмента утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25 сентября 2014 года (протокол № 5) и скорректирована решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 2 декабря 2014 года (протокол № 8) и 20 апреля 2017 года (протокол № 14). Программа распространяется на работников ПАО «Аэрофлот», чья оплата труда производится на основе ключевых показателей эффективности. Вознаграждение работников производится по итогам работы за год за перевыполнение планового задания по чистой прибыли, в пределах средств, выделяемых Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» на эти цели из чистой прибыли, а также из фонда финансирования целевых программ и непредвиденных расходов ПАО «Аэрофлот», формируемого из чистой прибыли. Программа устанавливает максимальный размер фонда вознаграждения, который распределяется между работниками с учетом их индивидуального вклада в достижение конечных финансовых результатов. Дополнительная информация о Программе мотивации менеджмента представлена в разделе «Корпоративное управление» настоящего годового отчета.



# Бизнес-модель

## НАША ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

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

### АКТИВЫ И РЕСУРСЫ



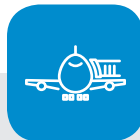
Маршрутная сеть

313

регулярных направлений

52

страны мира



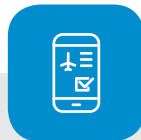
Парк воздушных судов

332

воздушных судна

4,1 года

средний возраст парка авиакомпании «Аэрофлот»



Новейшие инновационные технологии

Собственный центр обработки данных

Комплексная система информационной безопасности

Информационные технологии на борту



Собственная база техобслуживания

7

ангаров для техобслуживания собственных воздушных судов и сторонних авиакомпаний



Признанный бренд и лидер российского рынка

6,7 млн

участников программы лояльности

40,5%

доля на российском рынке авиаперевозок



Высококвалифицированный персонал

38,9 тыс.

сотрудников

Тренажерный комплекс и тренировочный центр

Медицинский центр

### РЫНКИ, ПОСТАВЩИКИ И ПАРТНЕРЫ

ЛИЗИНГОДАТЕЛИ

КОНТРАГЕНТЫ

Топливозаправочные комплексы  
Аэропорты  
Провайдеры услуг  
Техобслуживание и ремонт

ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ РАСХОДОВ

Техобслуживание и ремонт  
Персонал  
Общие и административные расходы  
Прочие

КОМПАНИИ – ПАРТНЕРЫ ПО АЛЬЯНСУ SKYTEAM

### ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

В 2017 году Группа «Аэрофлот» достигла высоких операционных результатов, поставив рекорд по объемам перевозок. Развивались все сегменты бизнеса Группы – от премиального до бюджетного.

Укрепить рыночные позиции удалось благодаря эффективной стратегии, отвечающей требованиям внешней среды.

9,1%

«ПОБЕДА»  
(лоукост-сегмент)

22,3%

«РОССИЯ»  
(базовый сегмент, чартер)



50,1 млн чел.  
пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в 2017 году

3,1%

«АВРОРА»  
(региональные перевозки)

65,5%

«АЭРОФЛОТ»  
(премиальный сегмент)

532,9  
млрд руб.

выручка Группы «Аэрофлот» в 2017 году

56,0  
млрд руб.

EBITDA Группы «Аэрофлот» в 2017 году

23,1  
млрд руб.

чистая прибыль Группы «Аэрофлот» в 2017 году



СОЗДАНИЕ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ



# Технологическое развитие

7  
собственных ангаров  
технического  
обслуживания и ремонта

121,2 тыс.  
обслуженных самолето-  
вылетов из аэропорта  
Шереметьево

## ОПЕРАЦИОННЫЙ ОБЗОР

Операционные результаты	48
Маршрутная сеть	57
Парк воздушных судов	71
Безопасность полетов и авиационная безопасность	79
Техническое обслуживание и ремонт	82
Информационные технологии и инновации	84
Организация продаж	88
Развитие бренда и повышение качества услуг	92



# Операционные результаты

## Группа «Аэрофлот» – всего

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Перевезено пассажиров, млн чел.	31,4	34,7	39,4	43,4	50,1
изменение, %	14,3	10,7	13,4	10,3	15,4
Пассажирооборот, млрд пкм	85,3	90,1	97,6	112,1	130,2
изменение, %	14,3	5,6	8,4	14,8	16,2
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	109,1	115,8	124,7	137,7	157,2
изменение, %	14,1	6,2	7,7	10,4	14,2
Занятость кресел, %	78,2	77,8	78,3	81,4	82,8
изменение, п. п.	0,1	-0,4	0,5	3,1	1,4
Перевезено грузов и почты, тыс. т	204,6	166,3	156,3	205,8	273,4
изменение, %	-8,6	-18,7	-6,0	31,6	32,8
Тоннокилометраж, млрд ткм	8,7	8,8	9,5	11,0	13,0
изменение, %	9,3	1,9	7,0	16,5	17,7
Количество рейсов, тыс.	264,9	286,7	323,8	331,9	368,5
изменение, %	9,5	8,2	13,0	2,5	11,0
Средняя пассажирская дальность, км	2 717	2 593	2 479	2 581	2 598
изменение, %	0,0	-4,5	-4,4	4,1	0,7

## Группа «Аэрофлот» – внутренние перевозки

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Перевезено пассажиров, млн чел.	14,0	17,6	23,4	25,1	27,6
изменение, %	21,6	26,0	32,5	7,6	9,7
Пассажирооборот, млрд пкм	29,2	35,0	44,7	48,7	53,2
изменение, %	19,8	19,9	27,8	8,9	9,3
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	37,6	43,6	56,3	58,3	63,8
изменение, %	18,2	16,2	29,0	3,7	9,4
Занятость кресел, %	77,7	80,2	79,4	83,5	83,4
изменение, п. п.	1,0	2,5	-0,8	4,1	-0,1
Перевезено грузов и почты, тыс. т	82,8	82,0	79,1	107,8	120,0
изменение, %	17,1	-0,9	-3,4	36,2	11,3
Тоннокилометраж, млрд ткм	3,0	3,5	4,3	4,8	5,3
изменение, %	19,2	17,4	24,5	11,9	8,9
Количество рейсов, тыс.	127,8	151,0	195,0	196,0	215
изменение, %	13,4	18,2	29,2	0,5	9,7
Средняя пассажирская дальность, км	2 083	1 982	1 912	1 935	1 929
изменение, %	-1,5	-4,8	-3,5	1,2	-0,4

## Группа «Аэрофлот» – международные перевозки

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
Перевезено пассажиров, млн чел.	17,4	17,1	16,0	18,3	22,5
изменение, %	8,9	-1,7	-6,2	14,1	23,3
Пассажирооборот, млрд пкм	56,1	55,1	52,9	63,4	77,0
изменение, %	11,6	-1,8	-3,9	19,8	21,4
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	71,5	72,2	68,5	79,4	93,4
изменение, %	12,0	1,0	-5,2	15,8	17,8
Занятость кресел, %	78,4	76,3	77,3	80,0	82,5
изменение, п. п.	-0,3	-2,1	1,0	2,7	2,5
Перевезено грузов и почты, тыс. т	121,8	84,3	77,2	98,0	153,3
изменение, %	-20,5	-30,8	-8,5	27,0	56,5
Тоннокилометраж, млрд ткм	5,7	5,3	5,2	6,2	7,7
изменение, %	4,9	-6,1	-4,3	20,3	24,5
Количество рейсов, тыс.	137,1	135,7	128,8	135,9	153,4
изменение, %	6,2	-1,0	-5,1	5,5	12,9
Средняя пассажирская дальность, км	3 226	3 223	3 304	3 468	3 416
изменение, %	2,4	-0,1	2,5	5,0	-1,5

# Операционные результаты

продолжение

## Группа «Аэрофлот»

В 2017 году Группа «Аэрофлот» перевезла 50,1 млн пассажиров, что на 15,4% превышает результат предыдущего года. Выполнено 368,5 тыс. рейсов, или более 1,0 тыс. рейсов в сутки в среднем. Рост провозных емкостей составил 14,2%, до 157,2 млрд кресло-километров. Пассажирооборот увеличился на 16,2% и достиг 130,2 млрд пассажиро-километров. Процент занятости пассажирских кресел увеличился на 1,4 п. п. и составил 82,8%.

### Внутренние перевозки

На внутренних направлениях общий пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в отчетном году увеличился на 9,7% по сравнению с предыдущим годом и достиг 27,6 млн человек (из которых 26,7 млн пассажиров – на регулярных рейсах). Доля внутренних перевозок в общем количестве перевезенных пассажиров составила 55,0%.

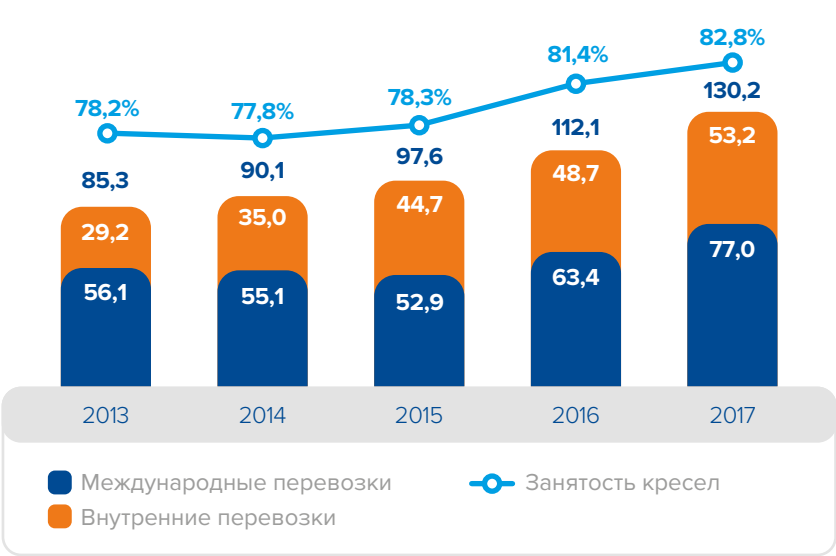
Рост провозных емкостей составил 9,4%, до 63,8 млрд кресло-километров. Пассажирооборот достиг 53,2 млрд пассажиро-километров, увеличившись на 9,3%. Процент занятости пассажирских кресел снизился на 0,1 п. п., до 83,4%.

Рост основных показателей обусловлен сохраняющимся высоким спросом на внутренние перевозки, в том числе внутренний туризм, что позволило Группе увеличивать частоту полетов по наиболее востребованным направлениям, а также запускать новые маршруты.

Пассажиропоток Группы «Аэрофлот»  
млн чел.



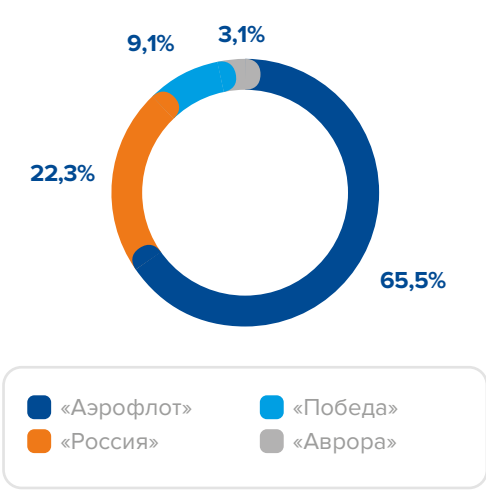
Пассажирооборот Группы «Аэрофлот» и занятость пассажирских кресел,  
млрд пкм и %



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

Регион	Перевезено пассажиров, млн чел.			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2016	2017	изм., %	2016	2017	изм., %	2016	2017	изм., %	2016	2017	изм., п. п.
Россия	24,7	26,7	7,9	47,9	51,4	7,2	57,5	61,9	7,7	83,4	83,0	−0,4
Европа	9,0	10,5	17,0	20,1	23,8	18,7	26,5	30,5	15,2	75,6	77,9	2,3
Азия	3,1	3,4	11,2	19,8	21,9	10,7	24,8	26,6	7,2	79,9	82,5	2,6
СНГ	2,4	2,8	18,2	5,4	6,2	14,8	6,6	7,4	12,2	82,2	84,1	1,9
Ближний Восток	1,5	1,9	26,8	4,6	5,7	23,7	6,0	7,1	19,5	77,7	80,4	2,7
Америка	0,9	1,0	11,2	7,9	8,6	9,1	9,3	10,4	12,2	84,9	82,6	−2,3
Итого регулярные перевозки	41,7	46,4	11,5	105,7	117,7	11,3	130,6	144,0	10,2	80,9	81,7	0,8
Чартерные перевозки	1,8	3,7	108,2	6,4	12,5	96,9	7,0	13,3	89,3	91,1	94,6	3,6
Итого пассажирские перевозки	43,4	50,1	15,4	112,1	130,2	16,2	137,7	157,2	14,2	81,4	82,8	1,4

Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям, 2017 год



Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по направлениям, 2017 год





# Операционные результаты

## продолжение

### Международные перевозки

На международных направлениях пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в отчетном году увеличился на 23,3% по сравнению с предыдущим годом и достиг 22,5 млн человек. Доля международных перевозок в общем количестве перевезенных пассажиров составила 45,0%.

Рост провозных емкостей составил 17,8%, до 93,4 млрд кресло-километров. Пассажирооборот достиг 77,0 млрд пассажиро-километров, увеличившись на 21,4%. Процент занятости пассажирских кресел увеличился на 2,5 п. п., до 82,5%.

Динамика показателей в международном сегменте обусловлена устойчивым спросом на фоне укрепления рубля. Положительное влияние на международные перевозки также оказали увеличение частотности и открытие новых рейсов по полученным допускам на выполнение международных маршрутов, развитие авиакомпанией «Россия» сотрудничества с туристическими операторами, развитие международной сети авиакомпанией «Победа». На динамику показателей также оказала влияние изменяющаяся конкурентная среда – возвращение на российский рынок емкостей иностранных компаний.

Наибольший рост пассажиропотока в 2017 году достигнут на ближневосточных направлениях и обусловлен увеличением частот полетов в Тель-Авив в течение 2016 года, а также восстановлением частотности полетов в Турцию (Стамбул, Анталя) до исторических уровней, чему способствовал высокий спрос на поездки в регион.

На европейских направлениях пассажиропоток на регулярных рейсах вырос на 17,0%, до 10,5 млн человек, что связано с увеличением авиакомпанией «Аэрофлот» частотности полетов (в том числе в течение прошлого года) в Лондон, Рим, Милан, Гамбург, в ряд других европейских городов и с открытием нового пункта – Лиссабон, а также нового рейса авиакомпании «Россия» из Москвы (Внуково) в Барселону.

Группа продолжила развитие азиатского направления, где количество пассажиров, перевезенных регулярными рейсами, увеличилось на 11,2%, до 3,4 млн человек, в том числе за счет увеличения частот полетов в Ханой и Дели.

Количество пассажиров, перевезенных регулярными рейсами по региону СНГ, увеличилось на 18,2% и составило 2,8 млн человек, что связано с запуском рейса в Костанай и увеличением частот в Ереван. Кроме того, было увеличено количество рейсов в ключевые пункты региона – города Казахстана, Беларуси, Узбекистана, Грузии – на фоне роста спроса на поездки.

На направлениях Северной и Центральной Америки количество пассажиров, перевезенных регулярными рейсами, увеличилось на 11,2%, до 1,0 млн человек, что связано с запуском третьей ежедневной частоты в Нью-Йорк, а также с устойчивым спросом со стороны транзитного пассажиропотока на фоне улучшения стыкуемости сети.

### Авиакомпания «Аэрофлот»

В 2017 году авиакомпания «Аэрофлот» перевезла 32,8 млн человек, что на 13,3% превышает результат предыдущего года. Компания выполнила 243 317 рейсов.

Рост провозных емкостей составил 10,3%, до 112,2 млрд кресло-километров. Пассажирооборот увеличился на 11,0% и достиг 91,8 млрд пассажиро-километров. Процент занятости пассажирских кресел увеличился на 0,5 п. п. и составил 81,8%.

### Внутренние перевозки

На внутренних направлениях количество пассажиров, перевезенных авиакомпанией «Аэрофлот», в 2017 году увеличилось на 11,3%, до 15,7 млн человек. Пассажирооборот увеличился на 6,1%, до 31,1 млрд пассажиро-километров, при росте предельного пассажирооборота на 7,4%, до 36,9 млрд кресло-километров. Процент занятости пассажирских кресел снизился на 1,1 п. п., до 84,3%. Доля внутренних перевозок в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот» составила 47,8%.

Пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот»  
млн чел.



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



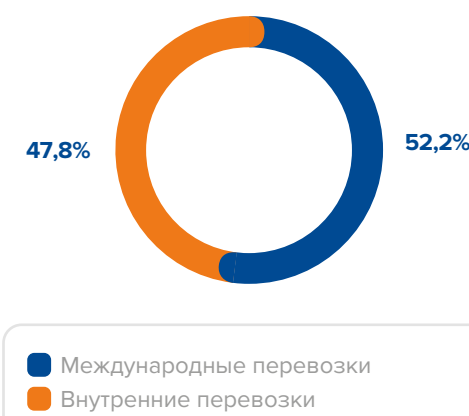
## Операционные результаты

### продолжение

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

Регион	Перевезено пассажиров, млн чел.			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2016	2017	изм., %	2016	2017	изм., %	2016	2017	изм., %	2016	2017	изм., п. п.
Россия	14,1	15,7	11,2	29,4	31,1	6,1	34,4	36,9	7,4	85,4	84,4	−1,1
Европа	7,7	8,9	15,3	17,3	20,1	16,7	22,9	26,2	14,5	75,4	76,9	1,5
Азия	2,8	3,1	11,3	19,3	21,4	10,6	24,1	25,8	7,1	80,2	82,8	2,6
СНГ	2,1	2,5	16,5	4,7	5,4	15,0	5,7	6,4	13,1	82,5	83,9	1,3
Ближний Восток	1,4	1,7	24,9	4,1	5,1	23,7	5,4	6,4	19,2	77,4	80,3	2,9
Америка	0,9	1,0	10,8	7,9	8,6	9,1	9,3	10,4	12,2	84,9	82,6	−2,3
<b>Итого регулярные перевозки</b>	<b>29,0</b>	<b>32,8</b>	<b>13,3</b>	<b>82,7</b>	<b>91,8</b>	<b>11,0</b>	<b>101,7</b>	<b>112,2</b>	<b>10,3</b>	<b>81,3</b>	<b>81,8</b>	<b>0,5</b>
Чартерные перевозки	0,01	0,01	38,3	0,03	0,03	−0,7	0,08	0,09	3,3	31,5	30,3	−1,2
<b>Итого пассажирские перевозки</b>	<b>29,0</b>	<b>32,8</b>	<b>13,3</b>	<b>82,7</b>	<b>91,8</b>	<b>11,0</b>	<b>101,8</b>	<b>112,2</b>	<b>10,3</b>	<b>81,3</b>	<b>81,8</b>	<b>0,5</b>

Структура пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» по направлениям, 2017 год



### Международные перевозки

На международных направлениях количество пассажиров, перевезенных авиакомпанией «Аэрофлот», в 2017 году увеличилось на 15,3%, до 17,2 млн человек. Пассажирооборот увеличился на 13,7%, до 60,7 млрд пассажиро-километров, при росте предельного пассажирооборота на 11,8%, до 75,3 млрд кресло-километров. Процент занятости пассажирских кресел увеличился на 1,4 п. п., до 80,6%. Доля международных перевозок в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот» составила 52,2%.

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

### Чартерные перевозки

В 2017 году авиакомпанией «Аэрофлот» реализовано 285 чартерных рейсов. Среди них были рейсы для перевозки спортсменов и официальных лиц в рамках Кубка конфедераций по футболу, сборных России по хоккею и футболу, олимпийской сборной России и футбольного клуба «Манчестер Юнайтед».

## Дочерние авиакомпании

Суммарный пассажиропоток дочерних авиакомпаний «Россия», «Победа» и «Аврора» в отчетном году достиг 17,3 млн человек, что составляет 34,5% от общего количества пассажиров, перевезенных Группой «Аэрофлот».

Наиболее высокие темпы роста пассажиропотока в 2017 году показала авиакомпания «Россия», которая перевезла 11,2 млн пассажиров, увеличив свой пассажиропоток на 26,7%<sup>1</sup>. Высокие темпы роста стали возможны благодаря оживлению рынка туристических перевозок и предложению емкостей под чартерные перевозки совместно с компанией «Библио Глобус». Активно развивались перевозки на рынке Санкт-Петербурга: авиакомпания «Россия» перевезла 5,5 млн пассажиров через аэропорт Пулково, что на 16,8% больше, чем годом ранее<sup>2</sup>. Более трети пассажиров авиакомпании было перевезено на чартерных линиях.

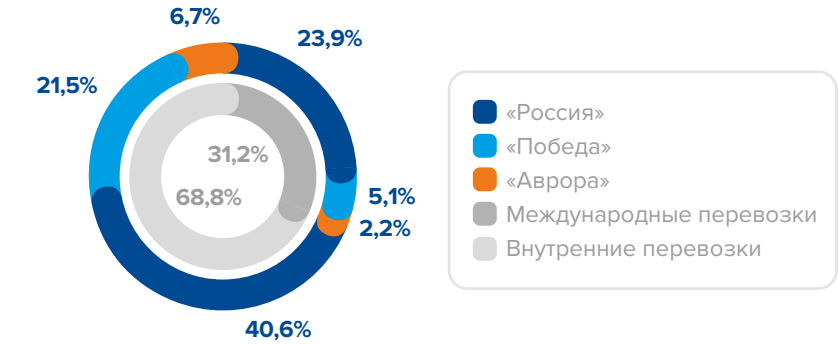
Авиакомпания «Победа» в течение девяти месяцев 2017 года управляла парком в количестве 12 воздушных судов и получила в соответствии с планом четыре дополнительных судна в течение IV квартала. Таким образом, основной рост пассажиропотока, до 4,6 млн пассажиров, связан с ростом процента занятости кресел в течение года до рекордного уровня 94,2%, а также выставлением дополнительных емкостей в IV квартале после увеличения флота.

Авиакомпания «Аврора» в отчетном периоде продолжила развивать перевозки на Дальнем Востоке, повышая мобильность населения. В 2017 году авиакомпания перевезла 1,5 млн пассажиров, на 12,5% больше, чем годом ранее. Активно развивались региональные перевозки в отдаленные населенные пункты. Общий объем перевозок пассажиров на данных маршрутах внутри Сахалинской области составил 63,3 тыс. пассажиров, внутри Приморского края – 36,2 тыс. пассажиров, на межрегиональных перевозках – 58,2 тыс. пассажиров.

Пассажиропоток дочерних авиакомпаний<sup>3</sup> млн чел.



Структура пассажиропотока дочерних авиакомпаний, 2017 год<sup>3</sup>



<sup>1</sup> Рост рассчитан с учетом объема перевозок авиакомпаниями «Донавиа» и «Оренбургские авиалинии» в I квартале 2016 года – до интеграции дочерних компаний в объединенную авиакомпанию «Россия».

<sup>2</sup> С учетом линии Санкт-Петербург – Москва (Внуково).

<sup>3</sup> Данные по авиакомпании «Россия» за 2013–2016 годы включают перевозки авиакомпаний «Оренбургские авиалинии» и «Донавиа» до их интеграции в авиакомпанию «Россия» в 2016 году.



# Операционные результаты

продолжение

## Перевозка грузов и почты

Для перевозки грузов и почты используются емкостные возможности грузовых отсеков на пассажирских рейсах авиакомпаний Группы «Аэрофлот». В 2017 году объем перевозки грузов и почты увеличился на 32,8% и составил 273,4 тыс. тонн.

Тоннокилометраж в отчетном периоде вырос на 17,7%, до 13,0 млрд тонно-километров. Коммерческая загрузка составила 68,7%, увеличившись на 3,0 п. п.

Перевозки грузов и почты Группы «Аэрофлот»  
тыс. т



Перевозки грузов и почты авиакомпании «Аэрофлот»  
тыс. т



Рост показателей грузопочтовых перевозок связан с общим оживлением рынка, расширением парка широкофюзеляжных воздушных судов, в том числе с приемкой в течение 2016–2017 годов в парк Группы воздушных судов Boeing 747 и Boeing 777, которые имеют значительный объем емкостей для перевозки грузов.

Рейсами авиакомпании «Аэрофлот» в 2017 году перевезено 226,6 тыс. тонн грузов и почты, на 29,1% больше, чем годом ранее. Тоннокилометраж увеличился на 12,9%, до 9,3 млрд тонно-километров. Коммерческая загрузка составила 68,1%, увеличившись на 3,1 п. п. по сравнению с предыдущим годом.

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



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



# Маршрутная сеть

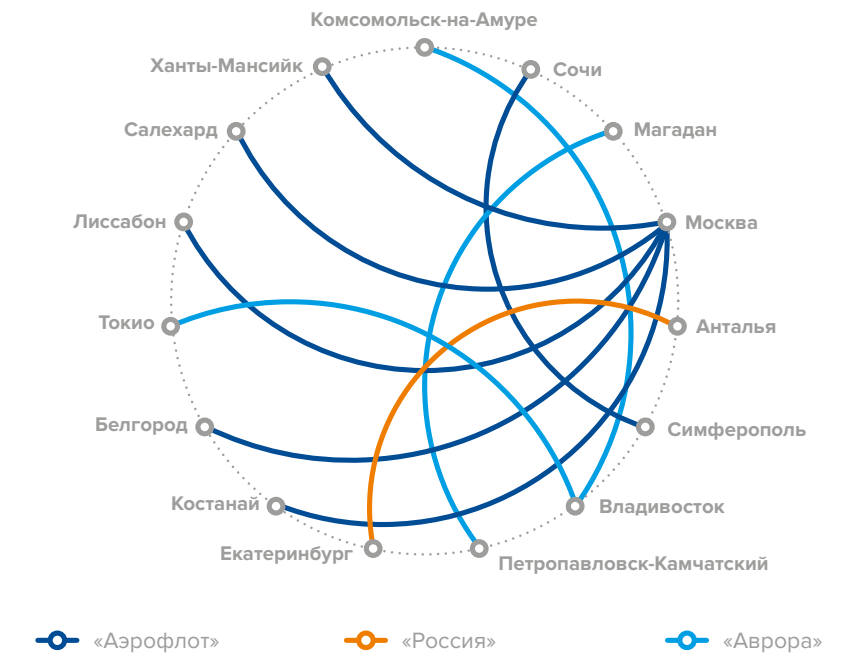
## Развитие маршрутной сети Группы «Аэрофлот»<sup>1</sup>

В 2017 году сеть маршрутов Группы «Аэрофлот» включала 313 регулярных направлений в 52 страны мира (включая Россию), в том числе 35 уникальных маршрутов бюджетного перевозчика «Победа».

Без учета сегмента бюджетных перевозок (авиакомпания «Победа») авиакомпании Группы выполняли полеты по 278 регулярным направлениям. Количество регулярных направлений, полеты по которым выполнялись в 2017 году, осталось практически на уровне предыдущего года (снижение на 0,4%). На внутренних линиях количество регулярных направлений увеличилось на 1,4%, на международных – уменьшилось на 2,2%. Общее количество направлений Группы увеличилось на 13,8%, до 429, за счет чартерного сегмента.

В течение 2017 года авиакомпании Группы «Аэрофлот» приступили к выполнению регулярных рейсов по 13 новым направлениям, в том числе по 9 внутренним и 4 международным.

Новые регулярные направления в 2017 году



Количество направлений Группы «Аэрофлот»

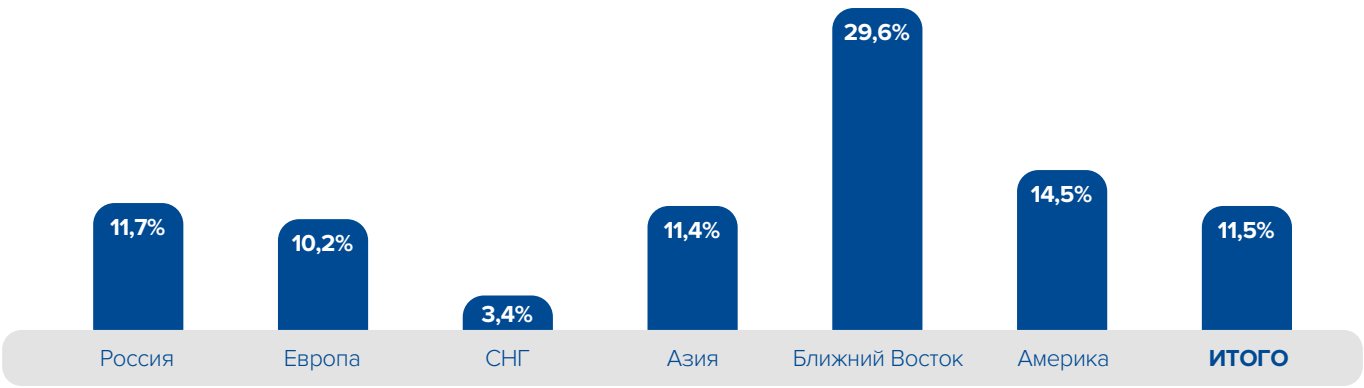
	2016			2017			Изменение, %		
	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего
Международные	139	116	214	136	146	240	–2,2	25,9	12,1
Внутренние	140	60	163	142	86	189	1,4	43,3	16,0
Среднемагистральные	253	161	341	252	219	392	–0,4	36,0	15,0
Дальнемагистральные	26	15	36	26	13	37	–	–13,3	2,8
Всего	279	176	377	278	232	429	–0,4	31,8	13,8

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

## Маршрутная сеть

продолжение

Динамика количества регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» по регионам в 2017 году по сравнению с 2016 годом



Прекращены полеты под 100%-ным коммерческим управлением авиакомпании «Россия» из Санкт-Петербурга в Баку и Ереван с целью оптимизации маршрутной сети и повышения эффективности на уровне Группы. В связи с реструктуризацией парка воздушных судов не выполнялись полеты из Санкт-Петербурга в Геленджик.

Количество регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» в отчетном году увеличилось на 11,5% по сравнению с предыдущим годом. Наибольший рост отмечен по региону Ближний Восток, что обусловлено восстановлением частотности полетов в Турцию (Стамбул, Анталья) до исторических уровней, а также увеличением в течение 2016 года частоты полетов в Тель-Авив.

На европейских направлениях количество регулярных рейсов возросло на 10,2%. Были увеличены частоты полетов (в том числе в течение предыдущего года) в Лондон, Рим, Милан, Гамбург, а также ряд других европейских городов.

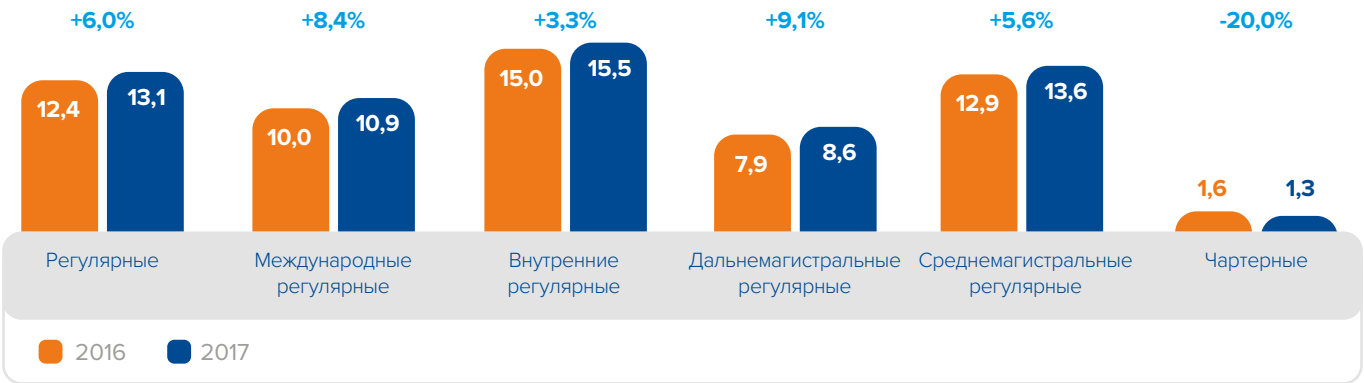
Авиакомпания «Аэрофлот» приступила к выполнению полетов в столицу Португалии Лиссабон. Авиакомпания «Россия» открыла рейс из московского аэропорта Внуково в Барселону.

Количество регулярных рейсов по направлению Юго-Восточной Азии увеличилось на 11,4%, в том числе за счет увеличения частоты полетов в Ханой и Дели.

По региону СНГ количество регулярных рейсов увеличилось на 3,4%, что связано с запуском рейса в Костанай и увеличением частоты полетов в Ереван и другие ключевые пункты региона.

На направлениях Северной и Центральной Америки количество регулярных рейсов увеличилось на 14,5%, что обусловлено запуском третьей ежедневной частоты в Нью-Йорк с лета 2016 года, а также увеличением частот полетов в Майами.

Средняя частота полетов в неделю по маршрутам Группы «Аэрофлот»



Группа «Аэрофлот» продолжила увеличивать частоту полетов по наиболее востребованным и прибыльным регулярным направлениям. Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных направлениях в 2017 году увеличилась на 6,0% по сравнению с предыдущим годом (с 12,4 до 13,1). На международных регулярных направлениях показатель увеличился на 8,4% (с 10,0 до 10,9), на внутренних – на 3,3% (с 15,0 до 15,5).

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

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

## Развитие маршрутной сети авиакомпании «Аэрофлот»

В 2017 году сеть маршрутов авиакомпании «Аэрофлот» включала 139 регулярных направлений в 51 страну мира (включая Россию). Количество регулярных международных и внутренних направлений увеличилось по сравнению с предыдущим годом на 2,3 и 8,7% соответственно.

Авиакомпания «Аэрофлот» продолжила работу по развитию маршрутной сети и открыла 6 новых регулярных направлений: 2 международных (из Москвы в Костанай, Лиссабон) и 4 внутренних (из Москвы в Белгород, Салехард и Ханты-Мансийск, а также из Сочи в Симферополь).

В 2017 году общее количество регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» увеличилось на 11,2% по сравнению с предыдущим годом, что связано с увеличением провозных мощностей на наиболее востребованных направлениях, а также с вышеуказанными изменениями маршрутной сети. Коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот» увеличился с 19,1 в 2016 году до 21,2 по итогам 2017 года.

Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных направлениях авиакомпании «Аэрофлот» увеличилась на 5,4% – с 16,2 до 17,0 рейса в неделю. На международных регулярных направлениях показатель увеличился на 5,4% (с 12,5 до 13,1 рейса), на внутренних – на 4,5% (с 23,1 до 24,2 рейса).

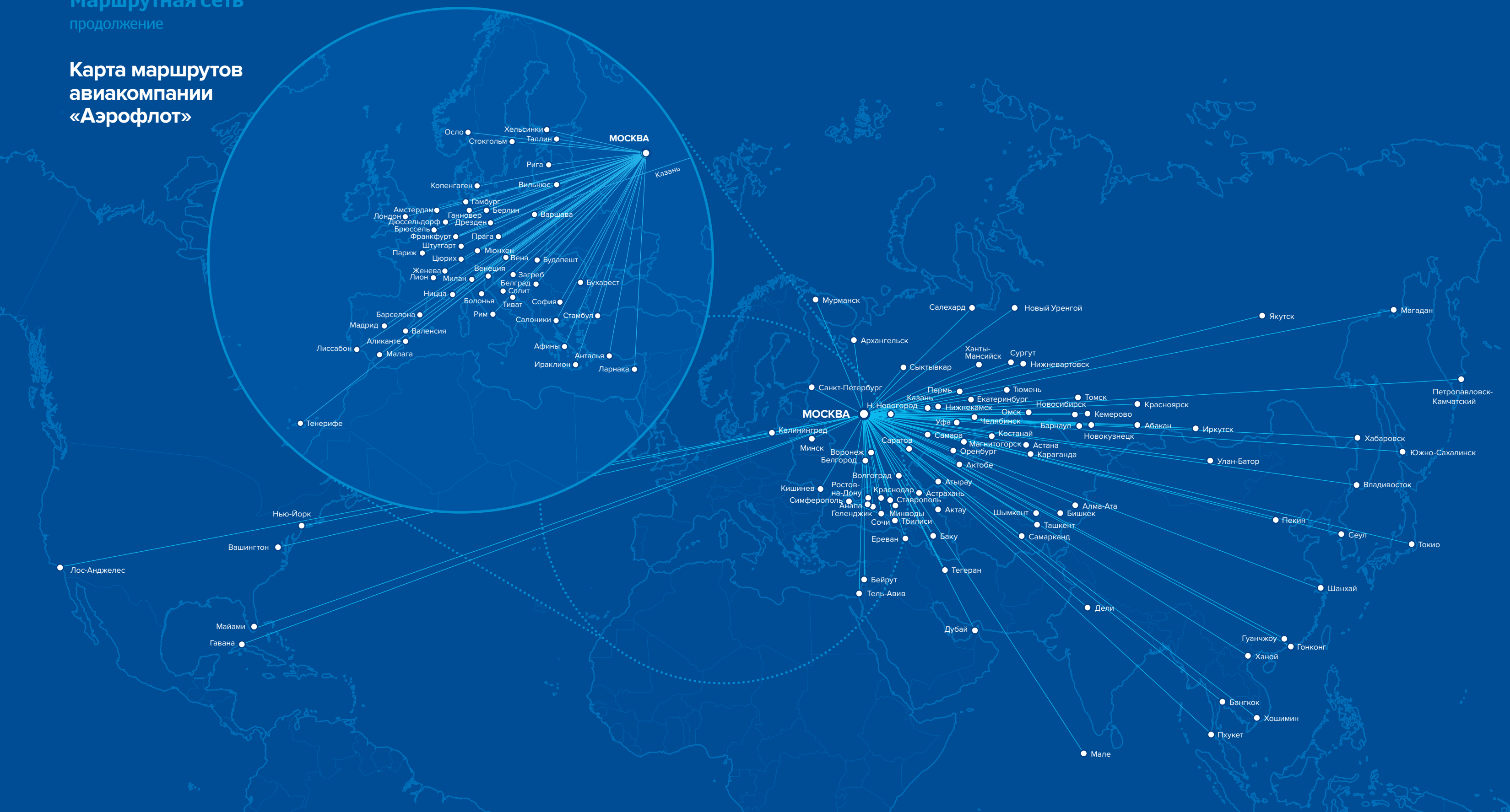
Количество направлений авиакомпании «Аэрофлот»

	2016			2017			Изменение, %		
	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего
Международные	87	20	99	89	31	103	2,3	55,0	4,0
Внутренние	46	13	48	50	25	64	8,7	92,3	33,3
Среднемагистральные	108	30	119	114	56	142	5,6	86,7	19,3
Дальнемагистральные	25	3	28	25	–	25	–	–	–10,7
Всего	133	33	147	139	56	167	4,5	69,7	13,6



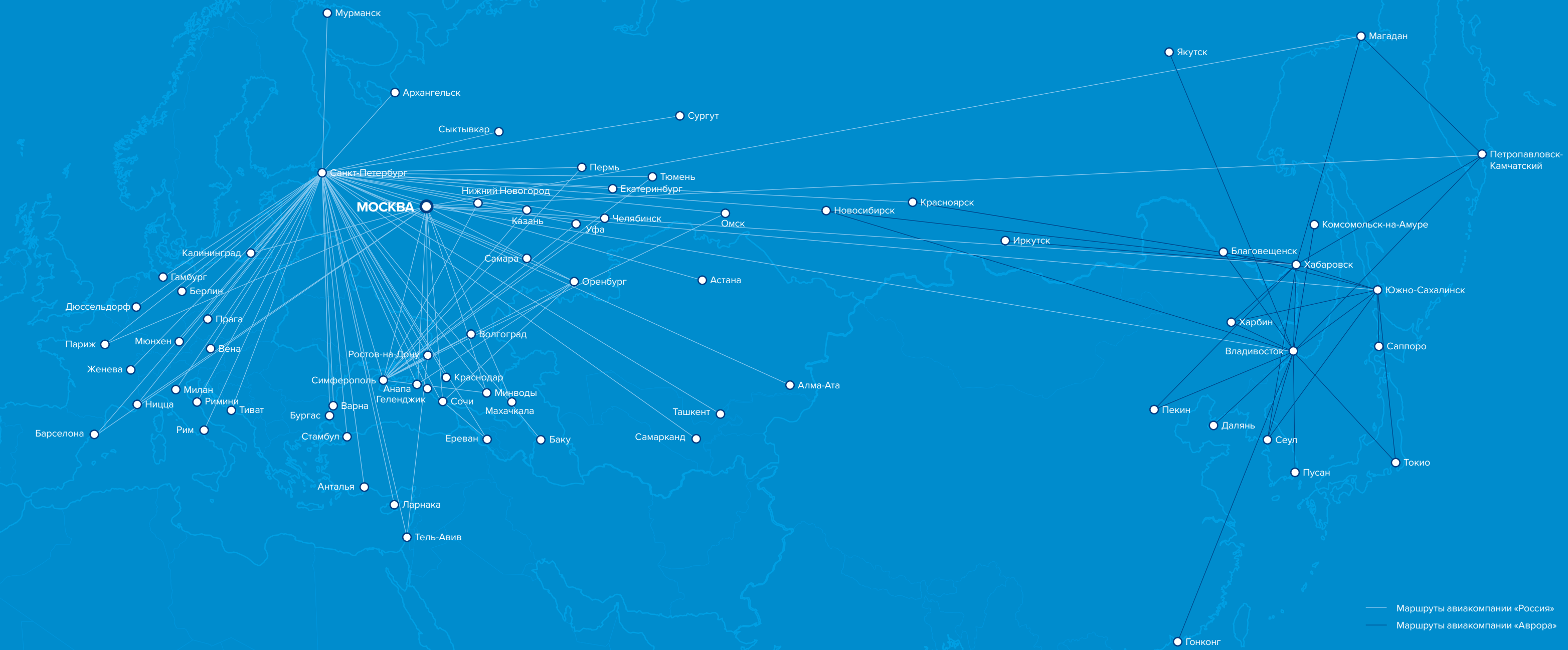
## Маршрутная сеть продолжение

### Карта маршрутов авиакомпания «Аэрофлот»



Маршрутная сеть  
продолжение

Карта маршрутов  
дочерних авиакомпаний  
«Россия» и «Аврора»





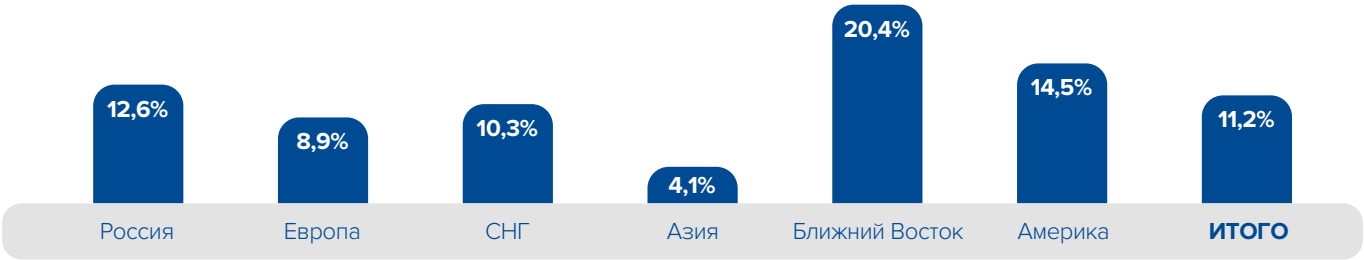
## Маршрутная сеть

продолжение

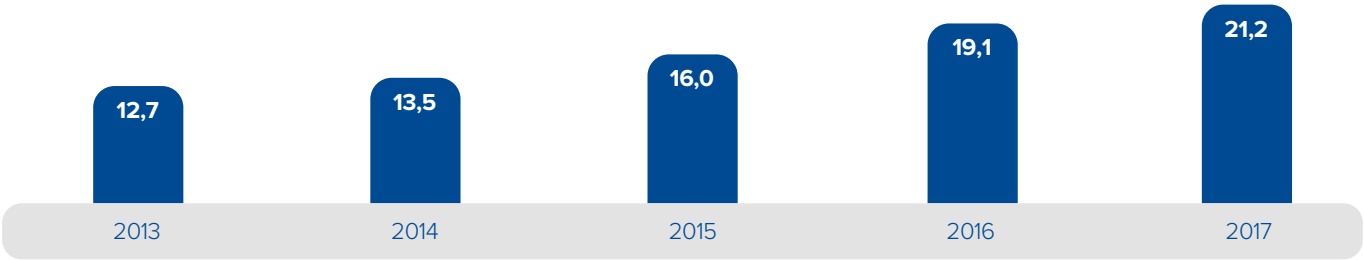
Динамика количества регулярных направлений авиакомпании «Аэрофлот» в 2017 году по сравнению с 2016 годом



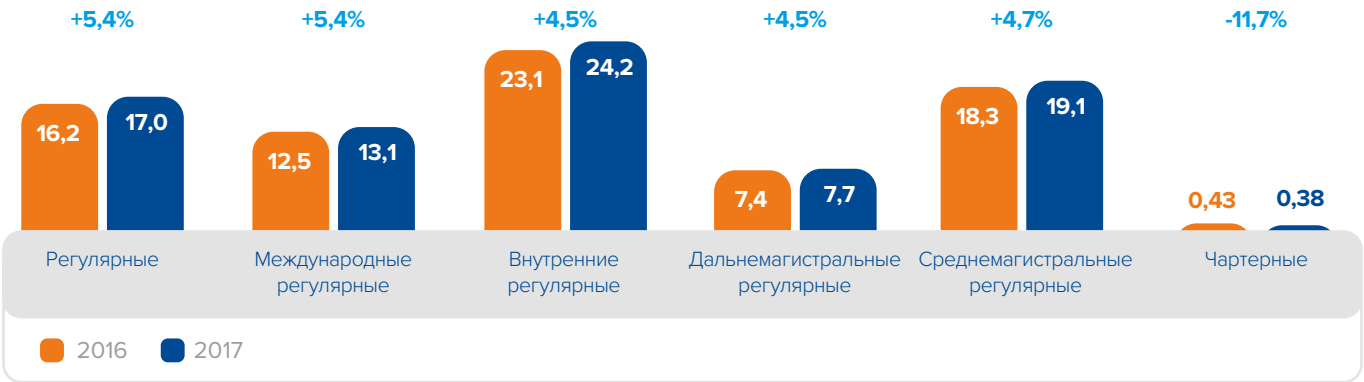
Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам в 2017 году по сравнению с 2016 годом



Коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот»



Средняя частота полетов в неделю по маршрутам авиакомпании «Аэрофлот»



## Развитие маршрутных сетей дочерних авиакомпаний

### Авиакомпания «Россия»

В 2017 году авиакомпания «Россия» выполняла полеты в 22 страны мира по 110 регулярным направлениям (66 внутрироссийским и 44 международным), по 83 из которых рейсы выполнялись под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

Продолжилось совершенствование маршрутной сети авиакомпании «Россия» с целью повышения операционной и финансовой эффективности. На направлениях повышенного спроса из Москвы, Санкт-Петербурга в Сочи и Симферополь выполнялись полеты на широкофюзеляжных самолетах большой вместимости Boeing 747 и Boeing 777. Улучшены стыковки рейсов из Москвы в пункты Дальнего Востока с рейсами из аэропортов Юга России.

Развитие маршрутной сети авиакомпании ведется в направлении создания регионального транспортного узла в аэропорту Санкт-Петербурга, который будет обслуживать Северо-Западный регион и улучшит его транспортное сообщение с другими регионами страны, а также с городами Европы. Маршрутная сеть авиакомпании из московского аэропорта Внуково органично дополняет маршрутную сеть Группы на направлениях повышенного спроса.

### Авиакомпания «Аврора»

В 2017 году авиакомпания «Аврора» выполняла полеты по 57 регулярным направлениям в три страны мира (43 внутрироссийским и 14 международным), в том числе по 21 – под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

Приоритетной задачей авиакомпании «Аврора» является повышение транспортной доступности Дальнего Востока и удовлетворение спроса на авиаперевозки внутри Дальневосточного региона и в крупнейшие города Сибири: Иркутск, Красноярск, Новосибирск, Якутск. Авиакомпания также выполняет международные рейсы из Хабаровска, Владивостока и Южно-Сахалинска в Южную Корею, Китай и Японию. Значимую роль в маршрутной сети авиакомпании «Аврора» играют местные перевозки между крупными городами региона и отдаленными населенными пунктами. Маршрутная сеть «Авроры» включает 22 социально значимых маршрута.

В отчетном периоде авиакомпания укрепила свои позиции на рынке международных авиаперевозок в регионе. Увеличена частота рейсов из Владивостока в Пусан и Сеул (Южная Корея). На авиалиниях из Владивостока и Южно-Сахалинска в Харбин (Китай), из Владивостока в Пусан (Южная Корея) и Далянь (Китай), а также из Хабаровска в Красноярск и Пекин авиакомпания сохранила позиции единственного авиаперевозчика.

## Маршрутная сеть

## Региональные маршруты авиакомпании «Аврора» в 2017 году



В связи с завершением ремонтных работ взлетно-посадочной полосы аэропорта Южно-Сахалинска увеличена частота рейсов во Владивосток и Хабаровск. Была сокращена частота рейсов Владивосток – Гонконг по экономическим соображениям.

Продолжается работа по интеграции собственных региональных маршрутов авиакомпании «Аврора» в маршрутную сеть Группы «Аэрофлот» для повышения удобства и доступности для пассажиров при перелетах в/из пунктов Дальнего Востока из/в другие пункты Российской Федерации и за рубеж.

## Маршруты авиакомпании «Победа» в 2017 году



**Авиакомпания «Победа»**

В 2017 году авиакомпания «Победа» выполняла полеты по 64 направлениям, включая сезонные направления из российских регионов на черноморские курорты Сочи и Анапа (48 внутрироссийским и 16 международным). 35 маршрутов являются уникальными, по которым в 2017 году не летали другие авиакомпании Группы. Авиакомпания «Победа» базируется в московском аэропорту Внуково и выполняет рейсы из Москвы, а также ряд региональных рейсов.

Основу маршрутной сети составляют внутри-  
российские рейсы, соединяющие Москву  
с крупными региональными центрами.  
В отчетном периоде были открыты рейсы  
в Санкт-Петербург и Улан-Удэ. Продолжается  
развитие региональной программы.

В 2017 году компанией обслуживались следующие направления:

- из Санкт-Петербурга в Екатеринбург, Владикавказ, Волгоград, Махачкалу, Нальчик и Ростов-на-Дону;
- из Екатеринбурга в Красноярск, Новосибирск, Санкт-Петербург, Сочи и Анапу;
- из Новосибирска в Красноярск;
- из Махачкалы в Санкт-Петербург и Сургут;
- сезонная программа из Сочи представлена из шести региональных маршрутов: Екатеринбург, Казань, Нижнекамск, Пермь, Тюмень и Челябинск, из Анапы – Екатеринбург и Пермь;
- международные рейсы из Ростова-на-Дону в Баку и Тбилиси и из Самары в Алма-Ату.

«Победа» продолжила развитие международной сети, в частности были открыты рейсы в Стамбул, Аланию, Баден-Баден и Реус (Барселона).



# Маршрутная сеть

продолжение

## Внутренний и международный трансфер

Маршрутная сеть Группы «Аэрофлот» предоставляет пассажирам возможность не только прямых перелетов, но и опции путешествий со стыковками в основном хабе — аэропорту Шереметьево в Москве, а также в аэропортах базирования региональных авиакомпаний. Основной транзитный пассажиропоток Группы обслуживается авиакомпаниями «Аэрофлот», которая активно использует географическое преимущество Российской Федерации для привлечения пассажиропотока между Европой и Азией, а также на других транзитных рынках.

В отчетном году количество транзитных пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» увеличилось на 16,4% по сравнению с предыдущим годом и составило около 14,0 млн человек.

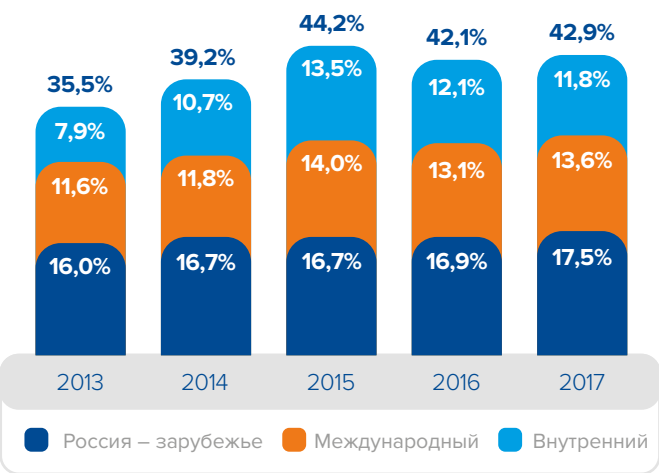
Доля транзитных пассажиров в общем объеме перевозок авиакомпании «Аэрофлот» по итогам 2017 года составила 42,9%.

Основной вклад в транзитный пассажиропоток связан с транзитом между Россией и зарубежными странами, доля которого составила 17,5% от общего количества перевезенных Аэрофлотом пассажиров. Доля транзита между зарубежными странами составила 13,6%, доля внутри-российского транзита — 11,8%. Транзитный поток между зарубежными странами является наиболее значимым, поскольку дает Компании возможность получать дополнительные доходы от иностранных рынков и глобальных пассажиропотоков.

Основные международные транзитные маршруты авиакомпании «Аэрофлот» в 2017 году



Доля транзитного пассажиропотока в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот»



## Получение допусков и разрешений на увеличение частот полетов и открытие новых рейсов

В 2017 году Росавиация выдала ПАО «Аэрофлот» и дочерним авиакомпаниям, находящимся под коммерческим управлением, следующие допуски:

Авиакомпания «Аэрофлот»	Авиакомпания «Россия»	Авиакомпания «Аврора»
<ul style="list-style-type: none"><li>7 новых допусков к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршрутам из Москвы в Бургас, Верону, Каунас, Мельбурн, Неаполь, Окленд и Сидней;</li><li>19 дополнительных разрешений на увеличение частот полетов к выполнению международных регулярных пассажирских рейсов из Москвы в Актобе, Астану, Афины, Барселону, Болонью, Будапешт, Гонконг, Дубай, Ираклион, Кызылорду, Лион, Мадрид, Милан, Минск, Прагу, Рим, Хельсинки, Шанхай и Штутгарт;</li><li>1 новый допуск к выполнению международных нерегулярных (чартерных) пассажирских перевозок из Москвы в Гренобль.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>3 новых допуска к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок из Москвы в Пунта-Кану, из Санкт-Петербурга на Гоа и из Екатеринбурга в Анталию;</li><li>3 дополнительных разрешения на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Санкт-Петербурга в Ниццу, Париж, Римини;</li><li>8 новых допусков к выполнению международных нерегулярных (чартерных) пассажирских перевозок из Москвы в Барселону, Бургас, Варну и Софию, из Санкт-Петербурга в Бургас, Варну и Барселону, из Екатеринбурга в Барселону.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>4 дополнительных разрешения на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Владивостока в Гонконг, Токио и Янцзы и из Южно-Сахалинска в Саппоро.</li></ul>

В течение отчетного периода был продлен срок действия допусков авиакомпании «Аэрофлот» (по 17 линиям) и авиакомпании «Россия» (по 16 линиям) по маршрутам авиакомпании «Трансаэро» на год с возможностью пролонгации. Не были продлены допуски по трем направлениям, по которым Аэрофлот, в связи с договоренностями авиационных властей, теперь может выполнять полеты по имеющимся собственным допускам (Москва — Лондон, Москва — Тбилиси и Москва — Дели — Сингапур), а также по двум направлениям авиакомпании «Россия» (Москва — Нячанг и Москва — Стамбул), полеты по которым не выполнялись. В феврале 2018 года допуски были продлены еще на один год с возможностью пролонгации.

Получены от МИД России назначения ПАО «Аэрофлот» в качестве регулярного перевозчика для полетов по новым маршрутам Москва — Бургас и Москва — Каунас, а также для заключения «код-шерингового соглашения» с авиакомпаниями-партнерами по маршрутам Москва — Мельбурн, Москва — Окленд и Москва — Сидней.

## Маршрутная сеть

продолжение

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

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

В 2017 году возобновлены совместные рейсы с компанией Delta Air Lines на линиях за Нью-Йорк, Лос-Анджелес и Майами. Расширено сотрудничество в рамках соглашений «код-шеринг» по новым направлениям с авиакомпаниями China Southern, Alitalia, Air Serbia, Air France, ПАО «Авиакомпания «Сибирь».

В течение 2017 года ПАО «Аэрофлот» имело 30 действующих соглашений «код-шеринг» с иностранными и российскими авиакомпаниями.

- 20 соглашений, где авиакомпания «Аэрофлот» является как партнером-оператором, так и маркетинговым партнером: Air France, KLM, Alitalia, Finnair, Czech Airlines, LOT-Polish Airlines, Bulgaria Air, Korean Air, Air Serbia, MIAT, Air Baltic, Air Europa, Garuda Indonesia, Icelandair, Kenya Airways, Saudi Arabian Airlines, China Eastern Airlines, China Southern Airlines, Delta Air Lines и ПАО «Авиакомпания «Сибирь»;
- 4 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только партнером-оператором: Cubana de Aviacion, Iran Air, Tarom и Middle East Airlines;
- 4 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только маркетинговым партнером, продавая рейсы партнеров под своим кодом: Adria Airways, Air Malta, Bangkok Airways и Royal Air Maroc;
- 2 соглашения «код-шеринг» на специальных условиях с авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» – АО «Авиакомпания «Россия» и АО «Авиакомпания «Аврора» (коммерческое управление).

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

По состоянию на конец 2017 года ПАО «Аэрофлот» имело соглашения «интерлайн» с 134 авиакомпаниями, в том числе с 4 российскими и 4 компаниями стран СНГ.

### Соглашения о льготной перевозке работников

С 2006 года ПАО «Аэрофлот» является участником ZED/MIBA FORUM – некоммерческой организации, насчитывающей более 230 авиакомпаний-участников и регламентирующей условия оформления льготных перевозок работников в личных и служебных целях.

По состоянию на конец 2017 года ПАО «Аэрофлот» сотрудничало с 63 авиакомпаниями в рамках соглашений о льготной перевозке работников, включая авиакомпании альянса SkyTeam.



### Участие в глобальном альянсе авиаперевозчиков SkyTeam

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

В 2017 году сеть маршрутов альянса объединила 1 074 пункта назначения в 177 странах. Ежедневно участники SkyTeam, включая авиакомпанию «Аэрофлот», совершали 16 609 вылетов.

В 2017 году альянс SkyTeam включал 20 участников, в том числе «Аэрофлот – российские авиалинии», Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, KLM, Alitalia, China Airlines, China Eastern Airlines, China Southern Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, TAROM, Vietnam Airlines, Xiamen Airlines, Garuda Indonesia.

Объем перевозок авиакомпании «Аэрофлот» в рамках сотрудничества со SkyTeam за 2017 год составил более 513 тыс. пассажиров по договорам «код-шеринг» и «интерлайн» с авиакомпаниями альянса. Количество пассажиров «Аэрофлота», перевезенных рейсами партнеров по альянсу SkyTeam, составило около 334 тыс. человек.

# Парк воздушных судов

### Основные принципы развития парка воздушных судов




Основными принципами развития парка воздушных судов Группы «Аэрофлот» являются:

- эксплуатация максимально унифицированного парка воздушных судов (ограниченного количества типов в каждом из сегментов);
- эксплуатация молодого флота;
- увеличение средней кресельной вместимости и эффективности воздушных судов;
- увеличение доли воздушных судов отечественного производства за счет реализации контрактов на 50 самолетов Sukhoi Superjet 100 и 50 самолетов MC-21.

Средний возраст эксплуатируемого парка Группы «Аэрофлот» за период с 2013 по 2017 год снизился с 7,7 до 6,2 года, авиакомпании «Аэрофлот» – с 5,2 до 4,1 года (по состоянию на конец года). Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» является одним из самых молодых в мире.

На протяжении последних лет велась активная работа по оптимизации и обновлению парка с целью повышения эффективности операционной деятельности Группы и минимизации расходов. С 2013 по 2017 год количество типов эксплуатируемых воздушных судов сократилось с 13 до 8.

#### ЭВОЛЮЦИЯ ПАРКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

	2013	2017
<b>Узкофюзеляжные (региональные)</b> 	SSJ100 Ан-148 Ан-24 DHC-8-200/300	SSJ100 DHC-8-200/300/400 DHC-6-400
<b>Узкофюзеляжные (среднемагистральные)</b> 	Airbus A319/320/321 Boeing 737 Classic Boeing 737 NG	Airbus A319/320/321 Boeing 737 NG
<b>Широкофюзеляжные</b> 	Airbus A330 Boeing 767 Boeing 777 Ил-96 Ту-204 MD-11F	Airbus A330 Boeing 747 Boeing 777
	<b>13 типов воздушных судов</b>	<b>8 типов воздушных судов</b>

Примечание. Данные не включают воздушные суда, не эксплуатировавшиеся авиакомпаниями Группы (в 2013 году – Ми-8, в 2017 году – Ан-148 и Ан-24).



## Парк воздушных судов

### продолжение

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

Парк авиакомпании «Аэрофлот» включает несколько типов воздушных судов от крупнейших производителей и нацелен на обслуживание как массового, так и премиального сегмента рынка авиаперевозок. Самолеты имеют от двух до трех классов обслуживания пассажиров на борту.

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

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

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

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



Средний возраст эксплуатируемого парка воздушных судов



Типы воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»

Авиакомпания	Производители	Количество типов	Модели	
			узкофюзеляжные	широкофюзеляжные
АЭРОФЛОТ	AIRBUS BOEING OAK	5	– Airbus A320 (семейство) – Boeing 737 NG – SSJ100	– Airbus A330 – Boeing 777
РОССИЯ	AIRBUS BOEING	4	– Airbus A320 (семейство) – Boeing 737 NG	– Boeing 747 – Boeing 777
Аврора	VIKING BOMBARDIER AIRBUS	3	– DHC-6-400 – DHC-8-200/300/400 – Airbus A319	
победа	BOEING	1	– Boeing 737 NG	

## Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

Группа «Аэрофлот» располагает сбалансированным парком воздушных судов: по состоянию на конец 2017 года 68,3% парка составляли узкофюзеляжные самолеты для выполнения среднемагистральных перевозок, 16,0% – широкофюзеляжные для дальнемагистральных перевозок, 15,7% – узкофюзеляжные для региональных перевозок.

В структуре флота по видам владения наибольшая доля приходится на договоры операционной аренды – 85,8%. Доля договоров финансового лизинга составила 12,3%. Доля воздушных судов, находящихся в собственности,

составляет 1,8% и приходится на шесть самолетов DHC-8 и один Ан-24 (передан в аренду и не эксплуатируется в Группе «Аэрофлот»).

В 2017 году Группа «Аэрофлот» активно расширяла свои производственные мощности – в парк поступило 54 воздушных судна. За тот же период из парка было выведено 14 самолетов – таким образом, чистое увеличение за год составило 40 воздушных судов.

Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Кол-во на 31.12.2016	Изменение в 2017 году		Кол-во на 31.12.2017	Собственные	Операционный лизинг	Финансовый лизинг
		ввод	вывод				
Airbus A330-200	5	–	–	5	–	5	–
Airbus A330-300	17	–	–	17	–	9	8
Boeing 777-200ER	1	–	–1	–	–	–	–
Boeing 777-300ER	20	1	–	21	–	11	10
Boeing 747-400	7	2	–	9	–	9	–
<b>Широкофюзеляжные</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>–1</b>	<b>52</b>	<b>–</b>	<b>34</b>	<b>18</b>
Airbus A319	36	–	–	36	–	27	9
Airbus A320	75	11	–6	80	–	80	–
Airbus A321	32	8	–2	38	–	25	13
Boeing 737-800	49	24	–5	68	–	68	–
<b>Узкофюзеляжные (среднемагистральные)</b>	<b>192</b>	<b>43</b>	<b>–13</b>	<b>222</b>	<b>–</b>	<b>200</b>	<b>22</b>
DHC 6-400	2	1	–	3	–	3	–
DHC 8-200	2	–	–	2	–	2	–
DHC 8-300	4	–	–	4	1	3	–
DHC 8-402	5	–	–	5	5	–	–
SSJ100	30	7	–	37	–	37	–
Ан-148*	6	–	–	6	–	–	6
Ан-24*	1	–	–	1	1	–	–
<b>Узкофюзеляжные (региональные)</b>	<b>50</b>	<b>8</b>	<b>–</b>	<b>58</b>	<b>7</b>	<b>45</b>	<b>6</b>
<b>Итого</b>	<b>292</b>	<b>54</b>	<b>–14</b>	<b>332</b>	<b>7</b>	<b>279</b>	<b>46</b>

\* Воздушные суда не эксплуатировались и были переданы в аренду и субаренду.

# Парк воздушных судов

продолжение

## Широкофюзеляжные ДАЛЬНЕМАГИСТРАЛЬНЫЕ

							
<b>Airbus A330-300</b> 17 шт.		<b>Boeing 777-300ER</b> 21 шт.		<b>Boeing 747-400</b> 9 шт.		<b>Airbus A330-200</b> 5 шт.	
Длина, м		Длина, м		Длина, м		Длина, м	
Размах крыла, м		Размах крыла, м		Размах крыла, м		Размах крыла, м	
Количество мест		Количество мест		Количество мест		Количество мест	
Макс. взлетная масса, кг		Макс. взлетная масса, кг		Макс. взлетная масса, кг		Макс. взлетная масса, кг	
Двигатели		Двигатели		Двигатели		Двигатели	
Дальность полета, км		Дальность полета, км		Дальность полета, км		Дальность полета, км	
63,69		73,86		70,7		58,82	
60,3		64,8		64,4		60,3	
296-302		402		447-522		241	
230 000		317 515		385 553-396 893		230 000	
RR Trent 772B		GE 90-115BL		CF6-80C2, PW4056		RR Trent 772B	
9 500		11 200		13 400		11 200	

## Узкофюзеляжные СРЕДНЕМАГИСТРАЛЬНЫЕ

							
<b>Boeing 737-800</b> 68 шт.		<b>Airbus A321</b> 38 шт.		<b>Airbus A320</b> 80 шт.		<b>Airbus A319</b> 36 шт.	
Длина, м		Длина, м		Длина, м		Длина, м	
Размах крыла, м		Размах крыла, м		Размах крыла, м		Размах крыла, м	
Количество мест		Количество мест		Количество мест		Количество мест	
Макс. взлетная масса, кг		Макс. взлетная масса, кг		Макс. взлетная масса, кг		Макс. взлетная масса, кг	
Двигатели		Двигатели		Двигатели		Двигатели	
Дальность полета, км		Дальность полета, км		Дальность полета, км		Дальность полета, км	
39,5		44,5		37,6		33,8	
35,8		34,1		34,1		34,1	
158-189		170-183		140-168		128-138	
79 015		89 000		75 500-77 000		70 000	
CFM 56-7B x 2		CFM 56-5B		CFM 56-5A/5B		CFM 56-5A/5B	
4 500		3 800		4 000-5 500		3 500-6 800	

## Узкофюзеляжные РЕГИОНАЛЬНЫЕ

									
<b>SSJ100</b> 37 шт.		<b>DHC 8-402</b> 5 шт.		<b>DHC 8-300</b> 4 шт.		<b>DHC 8-200</b> 2 шт.		<b>DHC 6-400</b> 3 шт.	
Длина, м		Длина, м		Длина, м		Длина, м		Длина, м	
Размах крыла, м		Размах крыла, м		Размах крыла, м		Размах крыла, м		Размах крыла, м	
Количество мест		Количество мест		Количество мест		Количество мест		Количество мест	
Макс. взлетная масса, кг		Макс. взлетная масса, кг		Макс. взлетная масса, кг		Макс. взлетная масса, кг		Макс. взлетная масса, кг	
Двигатели		Двигатели		Двигатели		Двигатели		Двигатели	
Дальность полета, км		Дальность полета, км		Дальность полета, км		Дальность полета, км		Дальность полета, км	
29,9		32,8		25,7		22,2		15,8	
27,8		28,4		27,4		25,9		19,8	
87		70		50		37		19	
45 880		29 574		19 505		16 466		5 670	
Power Jet SaM146		PW150A		PW123		PW123 C		PT6A-27	
2 400		2 532		1 550		1 713		1 800	

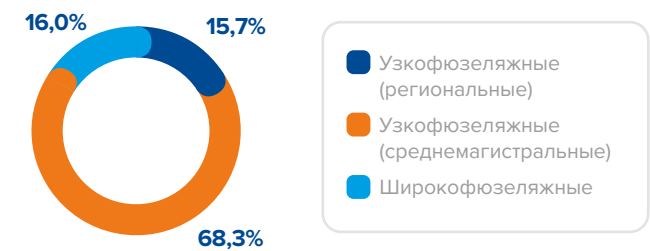




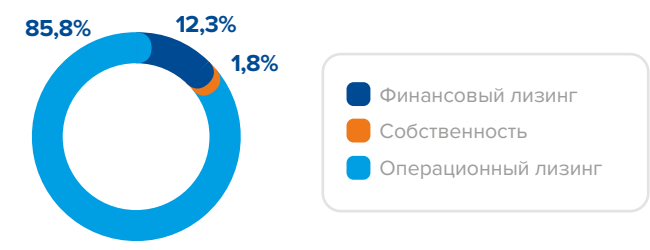
## Парк воздушных судов

продолжение

Структура парка Группы «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2017

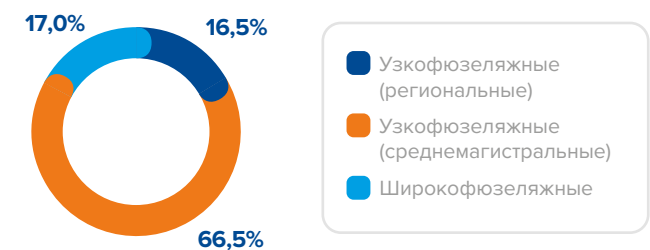


Структура парка Группы «Аэрофлот» по видам владения на 31.12.2017

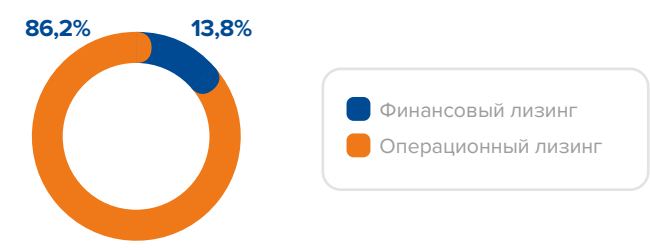


Примечание. Без учета шести самолетов Ан-148 и одного самолета Ан-24, переданных в субаренду и аренду.

Структура парка авиакомпании «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2017



Структура парка авиакомпании «Аэрофлот» по видам владения на 31.12.2017



## Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

По состоянию на конец 2017 года парк флагмана Группы, авиакомпании «Аэрофлот», насчитывал 224 воздушных судна, в том числе 37 узкофюзеляжных региональных, 149 узкофюзеляжных среднемагистральных и 38 широкофюзеляжных.

В отчетном периоде парк Аэрофлота пополнился новыми самолетами SSJ100, Boeing 737-800, Airbus A320, Airbus A321, а также Boeing 777-300ER. Чистое увеличение парка составило 35 воздушных судов.

Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Кол-во на 31.12.2016	Кол-во на 31.12.2017	Изменение
Airbus A330	22	22	—
Boeing 777	15	16	1
<b>Широкофюзеляжные</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>1</b>
Airbus A320	70	75	5
Airbus A321	32	38	6
Boeing 737	20	36	16
<b>Узкофюзеляжные (среднемагистральные)</b>	<b>122</b>	<b>149</b>	<b>27</b>
SSJ100	30	37	7
<b>Узкофюзеляжные (региональные)</b>	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>7</b>
<b>Итого</b>	<b>189</b>	<b>224</b>	<b>35</b>

## Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Флот дочерних авиакомпаний в отчетном периоде не претерпел существенных изменений, чистое увеличение составило пять воздушных судов.

В парк авиакомпании «Россия» поступили два широкофюзеляжных лайнера Boeing 747-400 (приемка данного типа воздушных судов началась в прошлом году), а также четыре узкофюзеляжных Boeing 737. В то же время из парка «России» был выведен один Boeing 777-200ER и пять Boeing 737.

Парк авиакомпании «Победа» в IV квартале 2017 года пополнился четырьмя новыми узкофюзеляжными лайнерами Boeing 737-800.

Авиакомпания «Аврора» ввела в эксплуатацию региональный самолет DHC 6-400 для выполнения местных перевозок.

Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Тип воздушного судна	Кол-во на 31.12.2016	Кол-во на 31.12.2017	Изменение
Airbus A319	26	26	—
Boeing 737	17	16	—1
Boeing 747	7	9	2
Boeing 777	6	5	—1
Airbus A320	5	5	—
Ан-148*	6	6	—
<b>Авиакомпания «Россия»</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>—</b>
Airbus A319	10	10	—
DHC-8	11	11	—
DHC-6	2	3	1
Ан-24*	1	1	—
<b>Авиакомпания «Аврора»</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>1</b>
Boeing 737	12	16	4
<b>Авиакомпания «Победа»</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>4</b>
<b>Итого</b>	<b>103</b>	<b>108</b>	<b>5</b>

\* Воздушные суда не эксплуатировались и были переданы в аренду и субаренду.

## Производственный налет часов

Группа «Аэрофлот» поддерживает высокий уровень эффективности эксплуатации парка воздушных судов. В 2017 году на фоне роста производственной программы налет часов по парку воздушных судов Группы увеличился на 10,7% по сравнению с предыдущим годом и составил 1 009 тыс. часов. По парку авиакомпании «Аэрофлот» показатель увеличился на 9,9%, до 703 тыс. часов.

Показатель среднесуточного налета часов по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» в эксплуатации составил 9,1 часа против 9,4 часа годом ранее, что связано с существенным расширением флота в течение года и необходимым временем для максимизации эффективности его использования. По парку авиакомпании «Аэрофлот» в эксплуатации среднесуточный налет часов составил 9,3 часа.

Производственный налет часов, тыс. ч



Среднесуточный налет часов по парку в эксплуатации



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

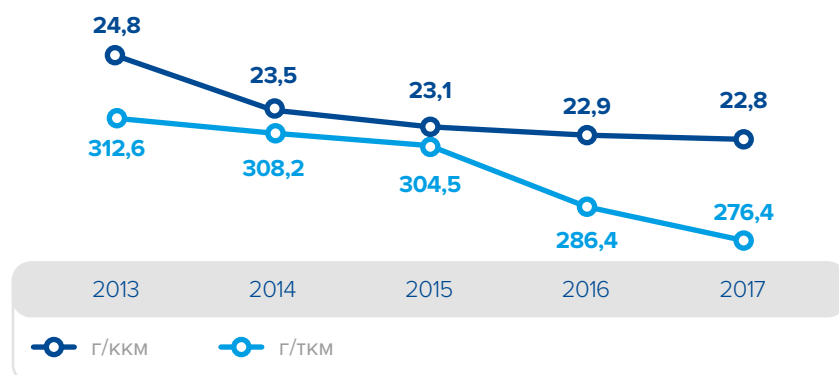
## Парк воздушных судов продолжение

### Топливная эффективность

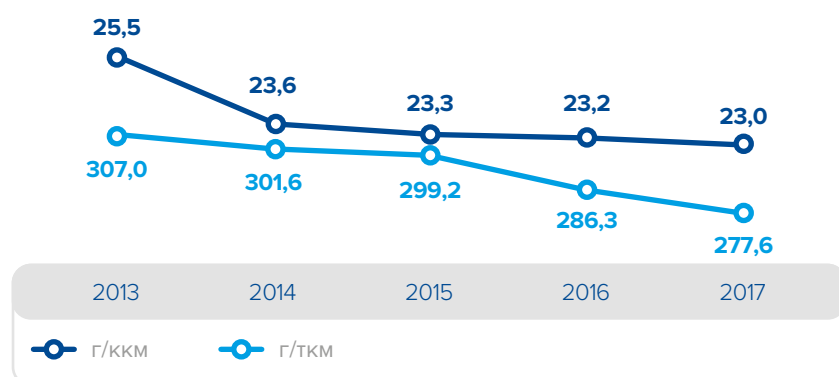
В 2017 году удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот» снизился на 10,0 грамма или 3,5%, по сравнению с предыдущим годом и составил 276,4 грамма на тонно-километр (г/ткм). Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот» снизился на 8,7 грамма, или на 3,0%, и составил 277,6 г/ткм. Продолжилось повышение эффективности также в расчете на выполненный пассажирооборот.

Высокая топливная эффективность является важным преимуществом эксплуатации молодого парка воздушных судов. Эксплуатация молодого авиапарка позволяет также уменьшить негативное влияние на окружающую среду, существенно снизить уровень выбросов CO<sub>2</sub> и NO<sub>x</sub> в атмосферу. Дополнительная информация о топливной эффективности парка воздушных судов представлена в разделе «Экология и защита окружающей среды».

Удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот»



Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот»



# Безопасность полетов и авиационная безопасность

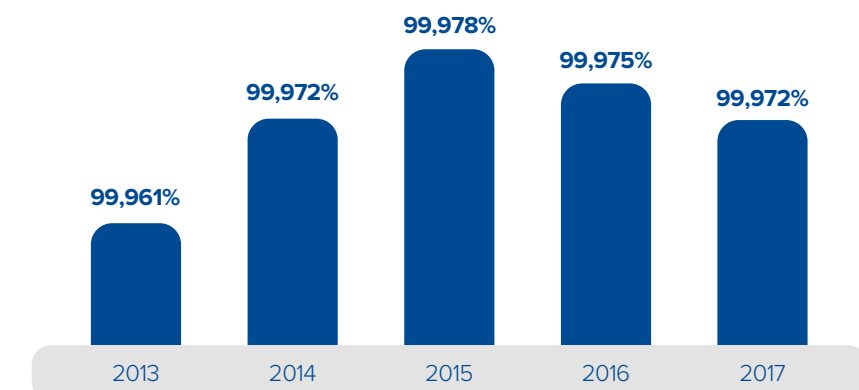
Поддержание высокого уровня безопасности полетов и авиационной безопасности является важнейшим приоритетом Группы «Аэрофлот». Компания ежегодно совершенствует внутреннюю систему менеджмента соблюдения требований к безопасности, разработанную в соответствии с международными стандартами IOSA и требованиями Федеральных авиационных правил Российской Федерации, и стремится обеспечить своим клиентам максимальный уровень надежности и комфорта предоставляемых услуг.

## Безопасность полетов

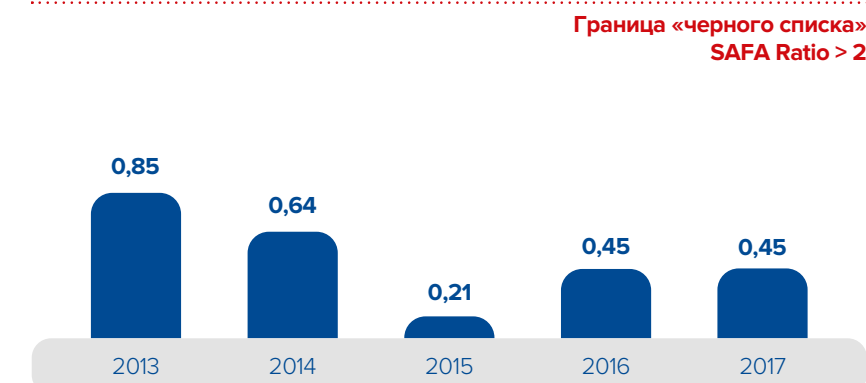
Аэрофлот поддерживает стабильно высокий уровень безопасности полетов. В 2017 году значение уровня безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» составило 99,972%, превысив заданный уровень в 99,957%. Это значение входит в диапазон величин 99,900% ÷ 100%, соответствующих высокому значению показателя.

В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» прошло серию проверок и аудитов, по результатам которых был подтвержден высокий уровень безопасности полетов в Компании. В частности, в ходе очередного планового аудита производственной деятельности на соответствие требованиям международного стандарта IOSA (IATA Operational Safety Audit) аудитором IATA не было выявлено ни одного несоответствия.

Уровень безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»



Коэффициент SAFA для воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»



**99,972%**

Уровень безопасности полетов авиакомпании «Аэрофлот»



## Безопасность полетов и авиационная безопасность

### продолжение

Коэффициент SAFA, который определяется по итогам инспекционных проверок в рамках европейской программы «Оценка безопасности иностранных воздушных судов», остался у авиакомпании «Аэрофлот» и Группы «Аэрофлот» на уровне 2016 года – 0,45.

По итогам проверок Компании комиссиями Росавиации и Ространснадзора ПАО «Аэрофлот» подтвердило способность безопасно выполнять коммерческие воздушные перевозки в соответствии с требованиями Федеральных авиационных правил. Кроме того, в течение года осуществлялись инспекторские проверки:

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

В 2017 году Аэрофлот продолжил развитие системы управления безопасностью полетов. В отчетном периоде Компания внедрила базу данных статистической информации по безопасности полетов, предназначенную для комплексной обработки и хранения полного объема данных по безопасности полетов авиакомпании «Аэрофлот».

# 0,45

Коэффициент SAFA по итогам инспекционных проверок в рамках европейской программы «Оценка безопасности иностранных воздушных судов»

Комитет по управлению безопасностью провел исследование рисков по основным направлениям производственной деятельности Компании, по итогам которого были приняты меры по минимизации рисков. Реализован комплекс мероприятий по предотвращению авиационных событий, связанных со столкновениями воздушных судов с птицами. На постоянной основе проводятся занятия по особенностям полетов в условиях повышенной электрической активности, разработаны рекомендации по особенностям ручного пилотирования на больших высотах полета. Также Компания системно работает над минимизацией рисков, связанных с повреждением воздушных судов на земле.

В Компании действует система добровольных сообщений персонала. Любые замечания экипажей воздушных судов по результатам выполнения рейсов в ежедневном режиме изучаются сотрудниками департамента управления безопасностью полетов, по результатам анализа принимаются соответствующие меры.

## Авиационная и транспортная безопасность

Аэрофлот уделяет приоритетное внимание обеспечению высокого уровня авиационной и транспортной безопасности, безопасности жизни и здоровья пассажиров и сотрудников. Компания тесно взаимодействует со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями, правоохранительными органами.

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» в очередной раз подтвердило соответствие отраслевым стандартам в части авиационной и транспортной безопасности. В рамках аудитов на соответствие стандартам ISO 9000:2015 и десятой редакции стандарта IOSA не было выявлено несоответствий.

Компания использует специальную информационную систему «Автоматизированная система управления авиационной безопасностью» (АСУ АБ). Ключевые модули АСУ АБ позволяют Компании эффективно оценивать риски в области безопасности и предотвращать случаи нанесения экономического и репутационного ущерба.

В 2017 году Компания принимала активное участие в совершенствовании российского законодательства в области обеспечения авиационной и транспортной безопасности. Представители Компании принимали участие в совещаниях, проводимых Комитетом по транспорту и строительству Государственной Думы Российской Федерации по законопроекту «О внесении изменений в Воздушный кодекс Российской Федерации» в контексте противодействия деструктивному поведению пассажиров на борту № 49153-6 («черные списки» пассажиров), в заседаниях Временной комиссии Совета Федерации по мониторингу реализации Федерального закона от 03.02.2014 № 15-ФЗ «О внесении изменений в отдельные акты Российской Федерации по вопросам обеспечения транспортной безопасности», в работе над законопроектом

«О внесении изменений в Федеральный закон «О транспортной безопасности» в составе Межведомственной рабочей группы по гармонизации законодательных норм по обеспечению транспортной и авиационной безопасности, создание которой было инициировано обращением ПАО «Аэрофлот».

Благодаря активной позиции Компании, в Уголовный кодекс Российской Федерации внесены поправки, ужесточающие наказание за хулиганство на транспорте. В частности, с июня 2018 года российские авиакомпании получают право вести «черные списки» нарушителей и отказывать им в заключении договора перевозки.

Аэрофлот активно сотрудничает с коллегами из альянса SkyTeam, ежегодно принимая участие в заседаниях Группы экспертов по авиационной безопасности (Aviation Security Functional Experts, ASFE).

Компания продолжила развивать кинологический комплекс, помогающий обеспечивать безопасность за счет ольфакторного мониторинга объектов базового аэропорта Шереметьево.

ПАО «Аэрофлот» тесно взаимодействует с дочерними предприятиями по вопросам обеспечения авиационной безопасности. Все дочерние компании регулярно информируют департамент управления авиационной безопасностью о состоянии авиационной безопасности на своих объектах – в свою очередь ПАО «Аэрофлот» ведет централизованный мониторинг и анализ рисков по сети маршрутов всей Группы. В дальнейшем планируется усилить интеграцию функции управления авиационной безопасностью по всей Группе на базе единого информационного пространства.

# Техническое обслуживание и ремонт

В 2017 году Группа «Аэрофлот» продолжила развивать собственную систему технического обслуживания и ремонта воздушных судов (ТОиР) в целях поддержания высокого уровня исправности, безопасности и регулярности вылетов. Группа обслуживает собственный парк, а также воздушные суда внешних заказчиков.

Организация системы ТОиР в Группе «Аэрофлот»



Производственные базы в аэропортах и виды технического обслуживания

Аэропорт и город	Компания	Оперативное ТО	Периодическое ТО
<b>АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО</b> Москва	«Аэрофлот»	Семейство Airbus A320 Airbus A330 Boeing 777 Boeing 737-800 NG Sukhoi Superjet RRJ-95	Семейство Airbus A320 Airbus A330 Boeing 737-800 NG Sukhoi Superjet RRJ-95
<b>АЭРОПОРТ ВНУКОВО</b> Москва	«А-Техникс»	Семейство Airbus A320 Boeing 737 Boeing 747 Boeing 777	Семейство Airbus A320 Boeing 737 Boeing 747 Boeing 777
<b>АЭРОПОРТ ПУЛКОВО</b> Санкт-Петербург	«Россия»	Семейство Airbus A320 Boeing 737 Boeing 747 Boeing 777	Семейство Airbus A320
<b>АЭРОПОРТ ОРЕНБУРГ</b> Оренбург	«А-Техникс»	Boeing 737	Boeing 737
<b>АЭРОПОРТ ВЛАДИВОСТОК</b> Владивосток	«Аврора»	DHC-6-400 DHC-8-200/300/400 Airbus A319	DHC-6-400
<b>АЭРОПОРТ ЮЖНО-САХАЛИНСК</b> Южно-Сахалинск	«Аврора»	DHC-6-400 Airbus A319 DHC-8-200/300/400	DHC-8-200/300/400 (не включая C-check)

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

В ПАО «Аэрофлот» за ТОиР отвечают следующие подразделения: департамент технического обслуживания, департамент поддержания летной годности, отдел управления качеством. В дочерних предприятиях также есть соответствующие структурные подразделения, при этом Группа последовательно усиливает централизацию функции ТОиР. Централизация предполагает разведение функций периодического и оперативного технического обслуживания.

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

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

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

Плановое техническое обслуживание всех типов эксплуатируемых воздушных судов выполняется в соответствии с программами, разработанными на основании рекомендаций производителей самолетов и основных компонентов. В 2017 году ПАО «Аэрофлот» обслужило 121,2 тыс. самолето-вылетов из базового аэропорта Шереметьево, что на 10,7% больше, чем в 2016 году. При этом удалось снизить показатель удельной трудоемкости на один летный час по парку «Аэрофлота» – с 2,36 в 2016 году до 2,20 по итогам 2017 года.

Наряду с обслуживанием собственного парка, в 2017 году «Аэрофлот» оказывал услуги в области ТОиР внешним заказчикам, включая около 20 авиакомпаний и около 50 организаций, работающих в сфере технического обслуживания авиатехники. Для отдельных видов работ – в частности, в области обслуживания основных компонентов воздушных судов – привлекаются внешние организации. В 2017 году около 80% форм технического обслуживания по парку воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» было выполнено силами собственного технического комплекса, 20% форм – контрактными организациями по договору.

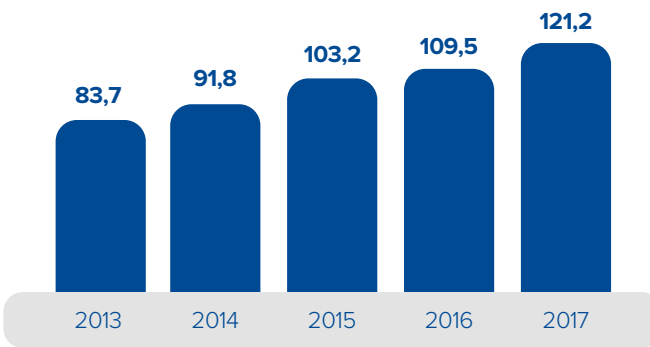
В 2017 году продолжилось начатое в предыдущем году строительство ангара № 4 в Шереметьево для технического обслуживания и ремонта широкофюзеляжных воздушных судов Boeing 777 и Airbus A350, а также производственной пристройки и фундамента здания для ТОиР спецтранспорта.

Продолжилось развитие дочернего предприятия «А-Техникс», специализирующегося на ТОиР воздушных судов и компонентов. Компания получила одобрение на выполнение тяжелых форм технического обслуживания воздушных судов Boeing 737 NG в аэропорту Внуково, а также рейтинг С6 на работы по разборке и сертификации компонентов кресельных блоков пассажирских салонов воздушных судов. Осенью 2017 года была проведена сертификация базы в аэропорту Внуково на выполнение тяжелых форм технического обслуживания воздушных судов Boeing 777 и Boeing 747 (C-check и выше), для чего в ангаре была установлена специальная доковая система, успешно пройден аудит EASA. Проведена подготовка к расширению рейтинга С14 в Оренбурге для обслуживания и восстановительного ремонта колес и тормозов воздушных судов Boeing 747.

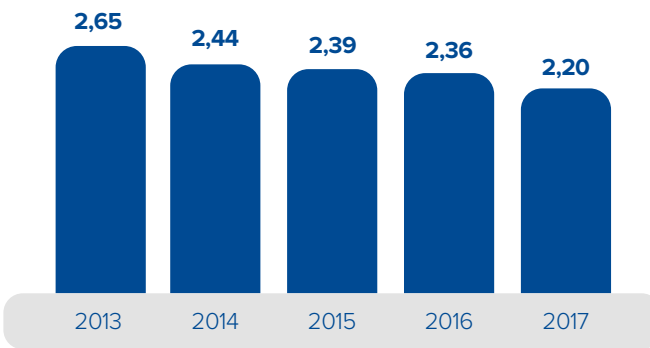
Подразделения, ответственные за ТОиР в ПАО «Аэрофлот»

<b>ДЕПАРТАМЕНТ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ</b>	Техническое обслуживание воздушных судов Аэрофлота и других авиакомпаний Группы.
<b>ДЕПАРТАМЕНТ ПОДДЕРЖАНИЯ ЛЕТНОЙ ГОДНОСТИ</b>	Организация поддержания летной годности воздушных судов, эксплуатируемых авиакомпанией «Аэрофлот», организация управления техническим состоянием парка воздушных судов на всех этапах жизненного цикла, разработка и реализация стратегии и технической политики ПАО «Аэрофлот» по вопросам эксплуатации авиационной техники.
<b>ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ</b>	Развитие системы качества в вопросах поддержания летной годности и управления техническим обслуживанием воздушных судов.

Количество обслуженных самолето-вылетов из базового аэропорта Шереметьево тыс.



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





# Информационные технологии и инновации

Мобильное приложение Аэрофлота признано лучшим в России по версии TAdviser

Аэрофлот получил награду «Расширяя горизонты» за первое в России внедрение решения для внутреннего аудита SAP Audit Management

Аэрофлот получил премию «Крылья России» в номинации «Электронная коммерция»

## Информационные технологии

В 2017 году Аэрофлот продолжил развитие ИТ-платформы на основе решений ведущих ИТ-компаний. По итогам года уровень автоматизации бизнес-процессов приближается к 100%. Цифровые технологии поддерживают все операционные процессы Компании и используются на каждом этапе взаимодействия с пассажирами.

Цифровизация в Аэрофлоте охватила как внутренние процессы – такие как управление Компанией, обслуживание воздушных судов, обеспечение информационной безопасности, так и процессы взаимодействия с клиентами, включая продажи авиабилетов, развитие сайта и мобильных приложений.

Дальнейшее расширение использования современных ИТ-технологий во всех сферах деятельности входит в число приоритетов Группы. В соответствии с «Основными направлениями развития информационных технологий для Группы «Аэрофлот» в 2017–2020 году», утвержденными Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в 2017 году, Компания стремится внедрять новые технологии и подходы, которые не только повышают эффективность деятельности и качество обслуживания, но и способствуют развитию всей мировой отрасли пассажирских авиаперевозок.

### Основные проекты 2017 года в сфере информационных технологий

РАЗВИТИЕ ВЕБ-САЙТА И МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ	Мобильное приложение для пассажиров	Мобильное приложение Аэрофлота стало еще более удобным для пассажиров. Наряду с обновлением главного экрана был значительно расширен набор функций. Пассажирам стали доступны отображение ближайшего рейса на главном экране, сканирование внутреннего паспорта, регистрация на рейс одной кнопкой, оплата авиабилетов в один клик, сканирование банковской карты с использованием российских технологий распознавания. Кроме того, в мобильном приложении стали доступны данные о погоде и курсах валют в пункте прибытия воздушного судна.
	«Трэвел-гид» – онлайн-помощник в планировании путешествия	Новый раздел сайта «Трэвел-гид» позволяет клиентам изучить самую важную информацию о городах и странах в процессе планирования поездки. Также здесь доступна информация о перелете.
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ	Развитие единой среды дистрибуции авиауслуг по программе NDC	Аэрофлот реализовал знаковый проект предоставления авиауслуг на основе стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC, разработанного IATA. Аэрофлот получил самый высокий (третий) уровень сертификации IATA NDC. К системе NDC Аэрофлота уже подключены метапоисковики SkyScanner, AviaSales, Momondo, Dohop и Airnme.

### Основные проекты 2017 года в сфере информационных технологий продолжение

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ	Единое платежное решение	В 2017 году Аэрофлот начал активно развивать программу по продаже дополнительных услуг клиентам, приобретающим авиабилеты. В рамках программы клиентам стали доступны услуги по оформлению полетной и медицинской страховки, аренде автомобилей, покупке билетов на аэроэкспресс, бронированию отелей. С момента запуска этой программы было продано более 1,4 млн страховок, более 40 тыс. билетов на аэроэкспресс. Также была добавлена функция продажи дополнительных услуг для уже выпущенных авиабилетов.
УСЛУГИ СВЯЗИ НА БОРТУ	«Интернет на борту»	В 2017 году стартовала программа по оборудованию 81 узкофюзеляжного воздушного судна семейства A320 Wi-Fi-системами развлечений и доступа в сеть Интернет. В рамках этой программы оборудование для услуги «Интернет на борту» было установлено на 6 узкофюзеляжных воздушных судах. Кроме того, в 2017 году услуга «Интернет на борту» была активирована на одном широкофюзеляжном воздушном судне – Boeing 777.
ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ	Развитие систем обеспечения информационной безопасности	В 2017 году были выполнены работы по приведению ключевых систем ПАО «Аэрофлот» в соответствие с требованиями законодательства в сфере защиты персональных данных. Начаты работы по созданию центра комплексного обеспечения кибербезопасности.
РАБОТА С ОБРАЩЕНИЯМИ КЛИЕНТОВ	Мультимедийный контакт-центр	Аэрофлот внедряет автоматизированную систему распределения и обработки обращений клиентов, что позволит еще больше увеличить скорость и эффективность обработки обращений и реагирования, в частности, за счет автоматического распределения нагрузки между сотрудниками контакт-центра. Система введена в опытную эксплуатацию, на 2018 год запланированы работы по совершенствованию контакт-центра и голосовой платформы.
	Платформа по работе с обращениями клиентов	В 2017 году было внедрено новое специализированное ИТ-решение для обработки обращений из разных каналов коммуникаций, их классификации и маршрутизации. Также была внедрена возможность отслеживания общественного мнения о Компании в социальных сетях, включая обратную связь о Компании от лидеров мнений, в том числе включая популярных блогеров и журналистов.
ОБСЛУЖИВАНИЕ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ	Интегрированная система управления ресурсами наземного обслуживания	В 2017 году Аэрофлот внедрил решение RMS Inform – интегрированную систему управления ресурсами наземного обслуживания воздушных судов и обеспечения пассажирских перевозок. Система RMS Inform помогла оптимизировать основные бизнес-процессы путем эффективного распределения задач между персоналом и перспективного планирования ресурсов.
	Автоматизированная система поддержания летной годности, технического обслуживания и ремонта воздушных судов AMOS	Система AMOS позволит Аэрофлоту оперативно и систематически получать достоверную информацию о запасах авиационно-технического имущества, заказах, счетах. Компания уже внедрила большое количество модулей AMOS и в дальнейшем планирует расширять функционал системы. Также система AMOS была интегрирована с SAP ERP и используемыми OPS-системами. Кросс-системная синхронизация позволила оптимизировать процессы контроля поддержания летной годности и организации технического обслуживания и ремонта.

## Информационные технологии и инновации

### продолжение

### Инновационное развитие

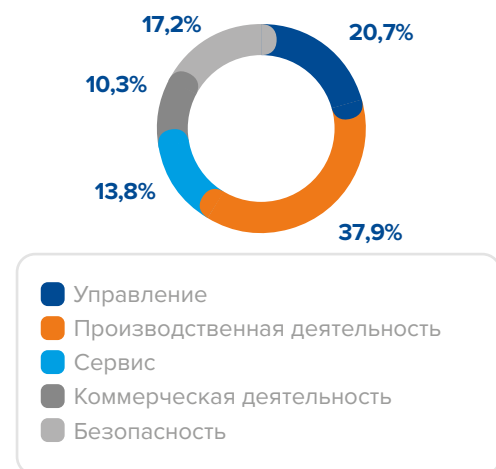
Группа «Аэрофлот» как лидер авиатранспортной отрасли уделяет особое внимание внедрению передовых технологий и инновационных решений во все сферы своей деятельности. В Группе действует Программа инновационного развития до 2025 года (далее – ПИР), определяющая основные направления, мероприятия и показатели эффективности инновационной деятельности.

ПИР разработана в полном соответствии с требованиями нормативно-методических документов федеральных органов исполнительной власти, согласована профильными министерствами и ведомствами и утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 1 от 25 августа 2016 года). Для реализации ПИР в Группе с 2016 года действует Комитет по инновационному развитию. В связи с изменениями в организационной структуре дочерних авиакомпаний и созданием объединенного перевозчика – авиакомпании «Россия», в 2017 году начата актуализация ПИР Группы.

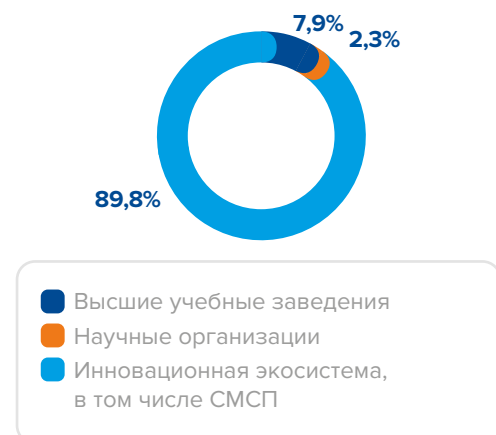
ПИР интегрирована в общую стратегию Группы и направлена на завоевание позиций технологического лидерства в мировом бизнесе авиаперевозок, повышение конкурентоспособности Группы по ключевым показателям операционной и инновационной деятельности.

В число ключевых направлений ПИР входят автоматизация операционных процессов, повышение безопасности полетов и создание комплексной системы безопасности и противодействия терроризму, повышение экологической эффективности и энергоэффективности. В соответствии с принятой ПИР Группа стремится к повышению показателей производительности труда, внедрению современных эффективных технологий, в том числе в области обеспечения информационной безопасности. К числу основных показателей эффективности реализации ПИР отнесены снижение себестоимости продукции, повышение качества услуг, экономия энергоресурсов, повышение экологичности, рост производительности труда.

Структура расходов на исследования и разработки, по направлениям деятельности



Структура расходов на исследования и разработки, по исполнителям



#### Основные проекты 2017 года в сфере инновационного развития

##### Строительство нового современного ангарного комплекса, не имеющего аналогов в России

Строительство ангара № 4 для технического обслуживания и ремонта воздушных судов в Шереметьево позволит повысить эффективность за счет оптимизации обслуживания, сокращения простоя судов в случае неисправности. Кроме того, здесь можно будет обслуживать воздушные суда типа Boeing 777-300ER, которые не помещаются в существующие ангары ПАО «Аэрофлот». Ангар № 4 – уникальный объект, на который получен патент на полезную модель «Ангар для обслуживания воздушных судов». Завершение строительства запланировано на 2018 год.

##### Разработка информационной системы интеллектуальной диагностики и прогноза технического состояния узлов и агрегатов парка авиакомпании «Аэрофлот» с применением методологий и инструментов Big Data

Аэрофлот реализует проект по созданию собственной интеллектуальной информационной системы диагностики и технического обслуживания воздушных судов. В 2017 году были проведены исследовательские работы для решения задачи прогнозирования ограниченного числа поломок узлов и агрегатов воздушных судов. В результате был создан экспериментальный образец – набор программных компонентов в виде прототипов ряда модулей, включая математические модели для прогнозирования.

##### Разработка опытного образца программно-аппаратного комплекса по регистрации и интегральному анализу физиологических показателей служебной собаки для объективизации поисковых работ

Программно-аппаратный комплекс разработан в целях повышения безопасности за счет объективизации результатов поисковой деятельности с собаками основных служебных пород. Внедрение комплекса направлено на обеспечение максимально эффективного взаимодействия биологических и технических систем при обнаружении веществ различной природы.

##### Разработка и внедрение опытного образца комплексной системы информационной безопасности в ПАО «Аэрофлот»

Проект позволит исключить существующие и минимизировать потенциальные риски нарушения конфиденциальности, целостности и доступности информации. В рамках проекта разработаны организационные и технические решения, обеспечивающие выполнение нормативных требований государственных регуляторов по информационной безопасности, в том числе в части защиты персональных данных.

##### Разработка и адаптация опытного образца автоматизированной информационной системы профессиональной подготовки летного состава для промышленной эксплуатации в ПАО «Аэрофлот»

В рамках проекта Аэрофлот создает систему онлайн-обучения и тестирования летного состава, которая будет способствовать автоматизации процессов корпоративного обучения. В 2017 году была проведена адаптация опытного образца автоматизированной информационной системы профессиональной подготовки летного состава.

##### Развитие системы «одного окна»

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» внедрило автоматизированную систему «одного окна» для работы с инновационными предложениями субъектов малого и среднего предпринимательства и других субъектов инновационной экосистемы. В рамках системы автоматизированы функциональные процессы подачи, обработки, маршрутизации и вынесения решений по полученным инновационным предложениям.

##### Мероприятия в области управления правами на результаты интеллектуальной деятельности

В 2017 году Группа реализовала более 40 мероприятий по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности, включая инициативы, связанные с получением товарных знаков, патентов, свидетельств на программу, преимущественно в сферах безопасности, обучения, внедрения информационных технологий.



# Организация продаж

Аэрофлот осуществляет продажи как на свои рейсы, так и на рейсы дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора», выполняемые под общим кодом авиакомпании.<sup>1</sup> Продажи перевозок на собственные рейсы дочерние авиакомпании осуществляют самостоятельно. Авиакомпания «Победа» продает билеты через свой сайт и системы онлайн-бронирования.

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

Компания использует различные каналы продаж пассажирских авиаперевозок в России и за рубежом, включая агентов Аэрофлота, работающих в рамках прямых агентских соглашений, агентов – участников проектов (BSP, ARC, ТКП), офисы собственных продаж, а также сайт Аэрофлота и колл-центр.

Все более активно развиваются продажи через онлайн-ресурсы на фоне роста доступности и простоты использования Интернета и увеличения числа мобильных цифровых устройств. За пять лет доля интернет-продаж (включая колл-центр) ПАО «Аэрофлот» увеличилась с 18,3 до 33,4%. Наибольшая доля в структуре продаж по каналам по-прежнему приходится на агентскую сеть – 61,0%; доля офисов собственных продаж составила 5,6%.

В 2017 году был открыт ряд новых направлений в России и за рубежом (из Москвы в Лиссабон, Костанай, Белгород, Салехард, Ханты-Мансийск), в то же время по некоторым линиям значительно выросли емкости (например, в Дели, Нью-Йорк, Лондон и Анталию).

Структура дохода от продаж ПАО «Аэрофлот»



Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот»



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

Для привлечения пассажиров на дополнительные рейсы и на новые направления была реализована серия маркетинговых инициатив с агентами, проведены встречи с крупными агентами на рынках и организованы информационные рассылки по всей агентской сети.

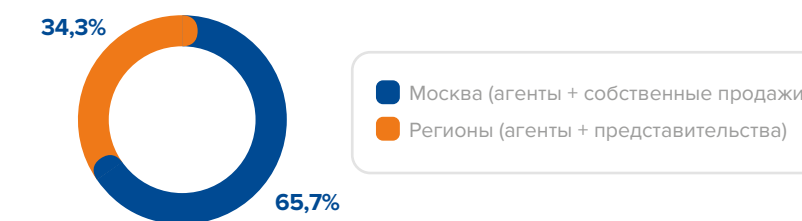
Для агентов, которые могут увеличить продажи новых направлений и направлений с увеличенными емкостями, были применены специальные инструменты – например, такие как «комиссия за линию» для агентов в Российской Федерации, мотивационные комиссионные соглашения для агентов за рубежом, договорные тарифы.

## Продажи на территории Российской Федерации

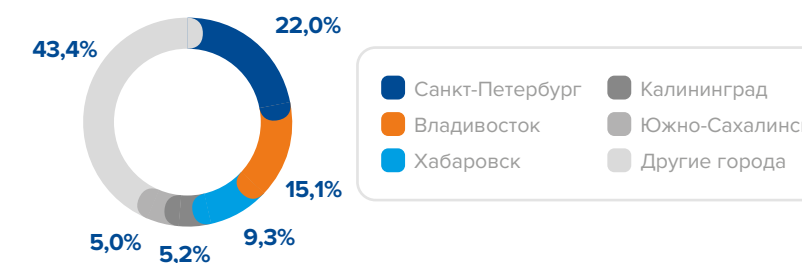
На территории Российской Федерации наибольшая доля в структуре дохода от продаж Аэрофлота в 2017 году пришлась на Москву – 65,7%, а также на Санкт-Петербург и города Дальнего Востока.

В целом доля агентских продаж на территории России снизилась вследствие перераспределения части продаж в онлайн-канал. Доля агентов – участников проектов BSP и ТКП на территории России снизилась до 70,1% по сравнению с предыдущим годом, доля продаж через официальных агентов увеличилась до 18,5%. Доля продаж через собственные офисы составила 11,4% и практически не изменилась с 2016 года.

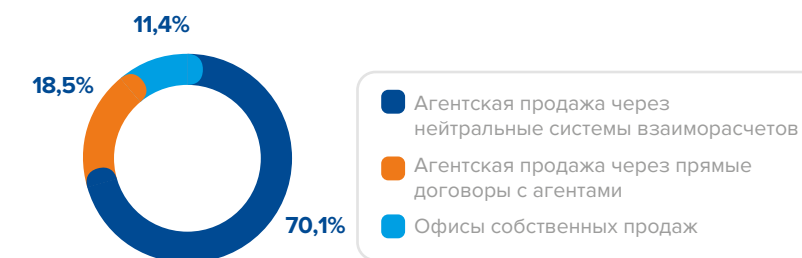
География распределения дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, 2017 год



Топ-5 городов по доходу от продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, за исключением Москвы, 2017 год



Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, 2017 год



<sup>1</sup> Данные по продажам ПАО «Аэрофлот» включают в себя продажи авиакомпании «Аэрофлот», а также рейсы дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора», находящиеся под 100%-ным коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

## Организация продаж продолжение

### Продажи за рубежом

Основными приоритетами на зарубежных рынках в отчетном периоде стали:

- увеличение продаж пассажирских авиаперевозок на транзитных направлениях между Европой и Азией (особенно на направлениях из Китая, Индии и Казахстана), а также между США и Израилем;
- заключение мотивационных соглашений с ключевыми агентами на рынках с целью стимулирования продаж перевозок на рейсы Аэрофлота;
- развитие корпоративных продаж (в качестве потенциальных потребителей услуг рассматриваются прежде всего крупные иностранные компании за рубежом, имеющие бизнес в России или использующие Москву как транзитный пункт для бизнес-поездки по направлениям между Европой и Азией, Европой и СНГ);
- работа по повышению эффективности затрат на продажу.

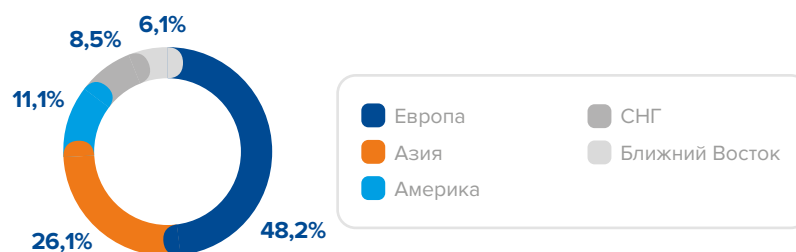
На долю продаж через агентов — участников проектов (BSP, ARC, ТКП) в 2017 году пришлось 89,1%. Доля продаж через официальных агентов составила 6,4%, доля офисов собственных продаж — 4,5%.

В региональном разрезе наибольшие объемы продаж за рубежом в 2017 году пришлось на Европейский регион — 48,2%; на долю Азиатского региона — 26,1%, Америки — 11,1%, СНГ — 8,5%, Ближнего и Среднего Востока — 6,1%.

Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2017 год



Распределение дохода ПАО «Аэрофлот» по регионам за рубежом, 2017 год



### Корпоративные продажи

Аэрофлот ведет активную работу по развитию корпоративных продаж. В 2017 году доходы от продаж корпоративным клиентам продолжили расти. Корпоративными клиентами Аэрофлота являются компании из различных отраслей: топливно-энергетического комплекса, финансового сектора, фармацевтической отрасли, розничной торговли, пищевой промышленности, строительства.

Основными направлениями развития корпоративных продаж являются: глобальные компании, имеющие представительства и бизнес-проекты на территории Российской Федерации и в странах СНГ, крупные зарубежные или региональные российские компании, государственные бюджетные учреждения.

### Проект NDC

В 2017 году в рамках внедрения нового стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC (New Distribution Capability), разработанного Международной ассоциацией воздушного транспорта (IATA), Аэрофлот получил сертификат третьего (самого высокого) уровня.

Программа NDC позволяет коренным образом изменить технологию дистрибуции авиауслуг. В будущем функционал NDC даст возможность персонализировать продукт с учетом возможностей

и предпочтений каждого конкретного клиента, предоставить весь спектр дополнительных услуг и тарифных групп авиакомпании. Посредством NDC можно будет приобретать продукты и услуги через метапоисковые системы и через агентов, которые смогут подключаться к NDC-шлюзу Аэрофлота.

По состоянию на конец 2017 года проект NDC реализован только с метапоисковыми системами.

### Тарифная политика

В 2017 году продолжилось развитие и совершенствование новой структуры тарифов, объединенной в четыре тарифные группы (бренды), на которую Аэрофлот перешел в ноябре 2016 года. Это достигалось путем оптимизации стоимостной разницы между различными тарифными группами с целью расширения возможности для пассажира подобрать тариф, который наилучшим образом отвечает его потребностям, а также расширения предоставляемых для тарифных групп спектра дополнительных услуг.

Важным моментом для авиакомпании «Аэрофлот» как премиального перевозчика с фокусом на сетевую модель бизнеса стало сохранение действующих норм бесплатного провоза багажа и ручной клади для всех тарифных групп, несмотря на произошедшие в 2017 году изменения в законодательстве, позволяющие авиаперевозчикам вводить в структуру безбагажные тарифы.

Авиакомпания использует комплекс аналитических инструментов и автоматизированных программ, нацеленных на максимизацию доходов. Каждая из систем в отдельности вносит свой вклад в оптимизацию существующих бизнес-процессов

и в повышение качества управления ресурсом мест на рейсах Аэрофлота. Применение современных ИТ-систем помогает достигать высоких показателей эффективности и оптимизировать загрузку рейсов, удовлетворяя при этом запросам групп пассажиров с различной покупательной способностью.

В течение 2017 года тарифы на международных направлениях в целом сохранились на прежнем уровне. Одной из приоритетных задач на 2017 год было сохранение доли транзита, а по некоторым направлениям — ее увеличение без ущерба для средней доходной ставки. Демпинговое давление со стороны конкурентов на транзитных направлениях компенсировалось введением дополнительных промотарифов и изменением стратегий формирования предложения.

Повышение доступности перевозок для населения, а именно снижение уровня доступного тарифа на внутреннем рынке и снижение рублевого эквивалента тарифов на международных направлениях в результате укрепления рубля, привело к активному росту спроса на перевозки. Аэрофлот в этих условиях продолжал проводить сдержанную тарифную политику.



# Развитие бренда и повышение качества услуг

**BF**  
Brand Finance

Сильный бренд – одно из основных конкурентных преимуществ и значимый фактор инвестиционной привлекательности Группы «Аэрофлот». В 2017 году «Аэрофлот» был признан самым сильным брендом в России и среди всех авиакомпаний мира по версии Brand Finance – ведущего международного агентства по оценке брендов.

Компания постоянно работает над укреплением бренда, повышением его узнаваемости и увеличением лояльности потребителей за счет предложения услуг высочайшего качества. Превосходное обслуживание на всех этапах перевозки пассажиров и высокая операционная эффективность служат залогом дальнейшего укрепления позиций Аэрофлота и Группы на рынке. Вместе с тем Компания реализует широкий спектр коммуникационных маркетинговых программ для поддержки рыночного продвижения и привлечения новых потребителей. По оценке Brand Finance, стоимость бренда «Аэрофлот» в 2017 году выросла до 1,43 млрд долл. США (в 2016 году – 1,27 млрд долл. США).



## «Четыре звезды» Skytrax

В 2017 году Аэрофлот успешно подтвердил рейтинг «четыре звезды» от независимого британского агентства Skytrax, которое считается самым авторитетным в мире оценщиком качества авиационного сервиса.



## «Пять звезд» APEX

Кроме этого, Аэрофлот был удостоен высшего рейтинга «пять звезд» от американской авиационной ассоциации APEX. Рейтинг APEX считается аналогом европейского Skytrax и публикуется на основе сертифицированных отзывов авиапассажиров со всего мира.



## «Лидирующий авиационный бренд мира»

Аэрофлот получил международную премию World Travel Awards в самой престижной категории – «Лидирующий авиационный бренд мира». Премия имеет неофициальный статус «туристического Оскара» и ежегодно вручается представителям индустрии путешествий за выдающийся уровень сервиса.



## «Лучшая авиакомпания Европы» и «Лучший бизнес-класс»

Пользователи самого крупного в мире сайта о путешествиях TripAdvisor назвали Аэрофлот лучшей авиакомпанией Европы, а его бизнес-класс – лучшим в мире. Наградой Travellers' Choice Award отмечаются ведущие авиакомпании на основании отзывов миллионов пассажиров.



## «Любимая иностранная авиакомпания в Китае»

Аэрофлот получил звание «Любимая иностранная авиакомпания в Китае» по версии престижной премии Flyer Award. Награда вручается лучшим участникам туристического рынка Китая.

## Маркетинговые коммуникации

В 2017 году Аэрофлот реализовал проекты рекламной интеграции на популярных ТВ-каналах, а также оформил фасады зданий Москвы художественными рекламными материалами. Приоритетное внимание уделялось информированию об открытии новых направлений, о продуктах и услугах, анонсированию летнего и зимнего расписания. Осенью 2017 года Компания приняла участие в крупном имиджевом ежегодном событии – «Московском международном фестивале света», входящем в тройку крупнейших международных фестивалей света в мире. Проект реализован при поддержке Правительства Москвы.

Наибольшее количество тактических рекламных активностей в 2017 году было посвящено поддержке продаж Аэрофлота с использованием классических СМИ.

В течение года проведены рекламные кампании в 15 зарубежных странах в Европе, Азии, Северной Америке, направленные на повышение узнаваемости и укрепление бренда, а также стимулирование спроса на транзитные перевозки между Азией и Европой.

Наряду с использованием рекламных каналов Аэрофлот активно развивает прямые маркетинговые коммуникации, а также расширяет взаимодействие с пассажирами на основе онлайн-каналов. Компания продолжает совершенствовать функционал CRM-системы, что способствует повышению качества маркетинговых коммуникаций с пассажирами.

В 2017 году была завершена реализация проекта «Модуль персональных предложений и продаж», который предусматривает предоставление персонализированной информации об акциях и спецпредложениях по выбранным маршрутам. Была запущена пилотная рекламная SMS-рассылка, которая помогла привлечь дополнительный трафик на сайт Компании.

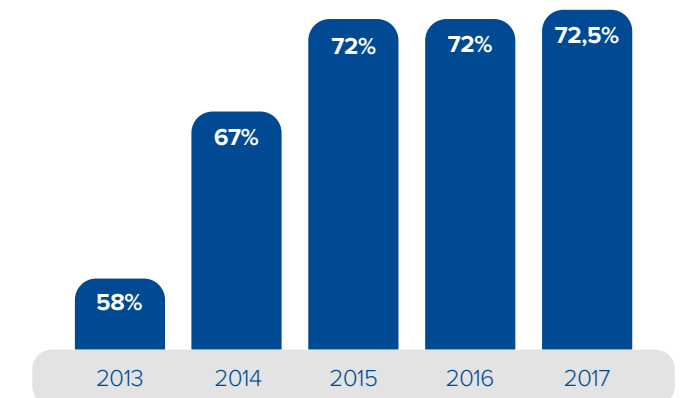
Аэрофлот активно внедряет инструменты использования больших данных в маркетинговые коммуникации. В 2017 году была проведена интеграция с внешними рекламными площадками Yandex, Google, MyTarget (Mail.ru), что позволило запустить серию маркетинговых кампаний на этих площадках с применением динамической сегментации клиентской базы. Планируется дальнейшее развитие системы Big Data путем добавления новых источников данных и оптимизации моделей машинного обучения.

В течение года Компания провела серию маркетинговых исследований, направленных на изучение восприятия бренда и сбор обратной связи от потребителей. В частности, было проведено повторное маркетинговое исследование аудитории целевых сегментов Компании на территории России, Китая, Южной Кореи, Германии, Италии и Великобритании. Совокупный объем респондентов в рамках волнового исследования в 2017 году достиг 16 тыс. человек. Отмечается повышение уровня осведомленности среди целевых аудиторий и улучшение восприятия бренда по ряду ключевых эмоциональных характеристик.

В 2017 году в очередной раз была проведена оценка индекса потребительской лояльности по методологии NPS (Net Promoter Score) совместно с компанией Bain & Company. Индекс NPS Аэрофлота демонстрирует положительную динамику на протяжении всей истории ведения проекта, в 2017 году показатель увеличился до 72,5%.

Также была проведена оценка потребительской удовлетворенности в рамках совместных проектов IATA Airs@t на рынках Европы, Ближнего Востока и Азии и SkyTeam Customer Experience Research – среди всех авиакомпаний – участников альянса.

Динамика индекса потребительской лояльности (NPS) авиакомпании «Аэрофлот»



# Развитие бренда и повышение качества услуг

продолжение

## Качество обслуживания

Группа «Аэрофлот» постоянно работает над повышением качества обслуживания пассажиров на борту и на земле. Группа изучает передовые практики и проводит собственные исследования для определения приоритетных направлений дальнейшего повышения качества услуг. Регулярно проводятся внутренние и внешние, в том числе международные, аудиты качества продукта.

Аэрофлот стремится сделать каждый перелет и планирование путешествий максимально комфортными для всех пассажиров. Компания постоянно развивает линейку услуг, совершенствует бортовое меню и расширяет систему развлечений на борту, делает сайт и мобильные приложения все более функциональными и удобными.

Важным элементом системы работы с пассажирами является оперативное рассмотрение всех обращений пассажиров. В 2017 году были усовершенствованы алгоритмы обработки обращений, включая регистрацию и оцифровку обращений, оставленных на борту воздушных судов, повышены качество анализа и скорость рассмотрения обращений.

Группа «Аэрофлот» выполняет требования альянса SkyTeam по обслуживанию пассажиров. Пакет услуг SkyPriority внедрен почти по всей сети маршрутов авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия», а также в ряде аэропортов вылета авиакомпании «Аврора».

### В 2017 ГОДУ ГРУППА «АЭРОФЛОТ» ПРОДОЛЖИЛА РАЗВИТИЕ СЕРВИСА ПО ВСЕМ КЛЮЧЕВЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ:



#### ОБСЛУЖИВАНИЕ НА БОРТУ САМОЛЕТА

- на ряде направлений внедрена новая бортовая посуда;
- запущен новый вид бортового питания «Русское»;
- в системе развлечений добавлен китайский язык и увеличен объем контента на иностранных языках;
- в системе развлечений добавлен контент для пассажиров с ограниченными возможностями (субтитры, тифлокомментарии);
- в классе «бизнес» обновлен и расширен ассортимент коктейлей на рейсах от шести часов, добавлены новые блюда от победителей конкурса молодых шеф-поваров «На высоте»;
- в классе «комфорт» внедрена серия различных улучшений — от возможности выбора из трех горячих блюд до подачи горячего хлеба и коллекционного шоколада;
- в классе «эконом» были добавлены косметические принадлежности на рейсах от шести часов, обеспечено наличие снеков на протяжении всего полета;
- на рейсах дочерних компаний: на рейсах авиакомпании «Россия» внедрены брендированные предметы сервиса, реализуется программа обновления интерьера пассажирских салонов, введена новая форменная одежда для сотрудников; на рейсах авиакомпании «Аврора» расширен ассортимент платного питания Sky Bistro, разрешено использование портативных электронных приборов в авиарежиме, разработаны брендированные элементы экипировки, включая дорожные и детские наборы.



#### ОБСЛУЖИВАНИЕ В АЭРОПОРТУ

- в базовом аэропорту Шереметьево добавлена информация на китайском языке на указателях, а также запущена трансляция голосовых информационных сообщений на китайском и казахском языках в зонах выхода на посадку;
- Компания обновила архитектурно-функциональную концепцию бизнес-залов и выделила отдельные стойки регистрации для класса «бизнес» в зоне SkyPriority;
- авиакомпания «Россия» реализовала проект «Мобильный перрон» в аэропорту Пулково, который позволил оптимизировать процессы наземного обслуживания. Расширен спектр дополнительных услуг для пассажиров, проведены тренинги по работе с пассажирами. Авиакомпания «Аврора» установила киоски самостоятельной регистрации в аэропорту Южно-Сахалинска, открыла зоны ускоренного обслуживания трансферных пассажиров в аэропорту Хабаровска.



#### ОНЛАЙН-СЕРВИСЫ<sup>1</sup>

- расширен функционал интернет-сайта и мобильного приложения, включая развитие сервисов, связанных с регистрацией, предоставлением доступа к услугам партнеров, совершенствованием системы обработки жалоб и предложений;
- авиакомпания «Россия» внедрила онлайн-доступ к информации по розыску багажа, усовершенствовала процессы онлайн-регистрации, запустила продажу дополнительных услуг онлайн; авиакомпания «Аврора» активировала возможность просмотра своего сайта на языках стран Азиатско-Тихоокеанского региона.



#### КОНТАКТ-ЦЕНТР

- внедрен функционал опроса клиентов на основной линии для получения обратной связи и мониторинга уровня потребительской удовлетворенности;
- организована специальная группа для обслуживания пассажиров с ограниченными возможностями;
- усовершенствована система идентификации клиентов;
- благодаря оптимизации алгоритмов прогнозирования входящих звонков удалось снизить время ожидания ответа оператора;
- модернизирован функционал голосовой платформы;
- в дочерних компаниях Группы также создаются контакт-центры. В частности, в авиакомпании «Аврора» был запущен контакт-центр, предоставляющий поддержку пассажирам в круглосуточном режиме.

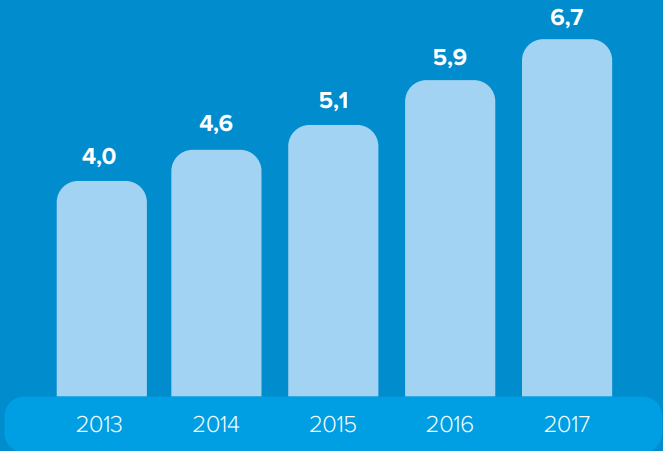
<sup>1</sup> Интернет-сайт, мобильный сайт, мобильное приложение

## «Аэрофлот Бонус»

Аэрофлот продолжил развивать программу лояльности «Аэрофлот Бонус», которая дает возможность накапливать и использовать мили за совершенные полеты. В 2017 году количество участников «Аэрофлот Бонус» выросло на 13,4%, до 6,7 млн человек.

В отчетном периоде снизилось количество миль, необходимое для оформления премиального билета на полет «в одну сторону», увеличен ассортимент услуг в «Каталоге премий» на сайте [www.rewards.aeroflot.ru](http://www.rewards.aeroflot.ru), запущен интернет-магазин <https://shop.aeroflot.ru/>, где можно купить сувенирную продукцию «Аэрофлота» за мили или за деньги, а также расширены возможности повышения класса обслуживания за мили на линии регистрации. В течение года Компания продолжила открывать новые возможности по использованию миль для приобретения товаров и услуг неавиационных партнеров.

Количество участников программы «Аэрофлот Бонус» млн чел.



Партнеры программы «Аэрофлот Бонус»



За год у программы появилось 62 новых партнера. По состоянию на конец 2017 года общее число партнеров программы достигло 156, включая 19 авиакомпаний. В число партнеров входят также банки, отели, компании по аренде автомобилей, интернет-магазины, ритейлеры, рестораны и др. В течение года Компания провела более десяти партнерских акций, включая совместные проекты со Сбербанком, банком «Открытие», Europcar, AVIS. Также развивались программы начисления миль по ряду премиальных банковских продуктов, включая VISA Signature, премиальные карты «Альфа-банка» и банка «Открытие», что способствовало привлечению в программу высокодоходных клиентов банков.

В течение года была проведена серия акций по стимулированию накопления миль — в частности, в рамках ежемесячной акции Light Awards пассажиры могли оформить премиальные билеты на ряд направлений на меньшее количество миль. В период с 20 по 27 декабря 2017 года была проведена акция «В честь юбилея 95 дней приятных путешествий», посвященная 95-летию авиакомпании «Аэрофлот», в рамках которой участники программы могли оформить премиальные билеты на рейсы авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» со скидкой до 30%. Более 15 тыс. новых участников было привлечено в программу в рамках оригинальных игровых промокампаний, запущенных совместно с Disney.



# Финансовое развитие

✦

532,9

млрд руб.

выручка Группы «Аэрофлот»

✦

23,1

млрд руб.

чистая прибыль Группы «Аэрофлот»



ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР	
Основные финансовые показатели	98
Выручка от перевозок и прочие доходы	99
Доходные ставки	100
Операционные расходы	101
Удельные расходы (CASK)	103
Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (EBITDA) и расходов по операционной аренде (EBITDAR)	104
Финансовые доходы и расходы	104
Денежные потоки	105
Капитальные затраты	107
Долговая нагрузка и ликвидность	108

# Финансовый обзор

## Основные финансовые результаты по МСФО

Основные финансовые показатели

Млн руб., если не указано иное	2016	2017	Изменение, %
Выручка	495 880	532 934	7,5
EBITDAR <sup>1</sup>	137 567	121 808	−11,5
Рентабельность EBITDAR, %	27,7	22,9	−4,8 п. п.
EBITDA <sup>1</sup>	78 004	56 015	−28,2
Рентабельность EBITDA, %	15,7	10,5	−5,2 п. п.
Операционная прибыль	63 254	40 411	−36,1
Рентабельность операционной прибыли, %	12,8	7,6	−5,2 п. п.
Прибыль за период	38 826	23 060	−40,6
Рентабельность чистой прибыли, %	7,8	4,3	−3,5 п. п.

Для Группы «Аэрофлот» 2017 год отмечен очередным знаковым результатом – авиакомпания Группы перевезли 50,1 млн пассажиров, что на 15,4% больше, чем годом ранее. Группа максимальным образом использовала возможности, предоставляемые растущим рынком пассажирских перевозок как в регулярном сегменте, так и в чартерном. Группа продолжала устойчивое развитие на внутренних и международных воздушных линиях. При значительном росте выставленных емкостей (+14,2%) Группа обеспечила эффективность их использования: процент занятости пассажирских кресел увеличился на 1,4 п. п. и составил 82,8%. Таким образом, фактором, имевшим значительное влияние на финансовые результаты года, стал фактор развития и роста объемов операций.

Кроме того, финансовые результаты 2017 года отражают нормализацию уровня рентабельности к среднему историческому уровню рентабельности Группы под воздействием ряда рыночных факторов. Изменяющаяся конкурентная ситуация – возвращение на российский рынок емкостей иностранных компаний, а также открытие рынка Турции, обеспечившего структурные изменения в спросе на различные направления, дополненное влиянием эффекта укрепления рубля, – создала давление на доходные ставки.

С другой стороны, растущая стоимость нефти и отстающая от него динамика валютного курса способствовали росту расходов на авиатопливо, ключевую статью, составляющую 24,9% операционных затрат.

В условиях действия курсовых факторов, роста стоимости топлива, отсутствия существенных курсовых разниц по возвратам предоплат за воздушные суда, оказавших влияние на результат предыдущего года (курсовые разницы от возврата авансов в 2016 году составил порядка 12,7 млрд руб.), финансовый результат по 2017 году снизился, что отражает тренд по нормализации уровня рентабельности. В свою очередь значительное снижение долговой нагрузки за счет досрочного погашения кредитных линий в течение года, а также экономия на прочих неоперационных расходах поддержали показатель чистой прибыли, который составил 23 060 млн руб.

## Выручка от перевозок и прочие доходы

Выручка

Млн руб., если не указано иное	2016	2017	Изменение, %
Выручка от пассажирских перевозок	421 377	458 390	8,8
в т. ч. регулярные перевозки	403 760	427 529	5,9
чартерные перевозки	17 617	30 861	75,2
Выручка от грузовых перевозок	12 589	16 526	31,3
<b>Итого выручка от перевозок</b>	<b>433 966</b>	<b>474 916</b>	<b>9,4</b>
Прочая выручка	61 914	58 018	−6,3
в т. ч. по соглашениям с авиакомпаниями	35 923	33 196	−7,6
от партнеров по программе премирования пассажиров	11 846	11 588	−2,2
прочие доходы	14 145	13 234	−6,4
<b>Выручка итого</b>	<b>495 880</b>	<b>532 934</b>	<b>7,5</b>

Выручка Группы «Аэрофлот» за 2017 год увеличилась на 7,5% по сравнению с предыдущим годом и составила 532 934 млн руб.

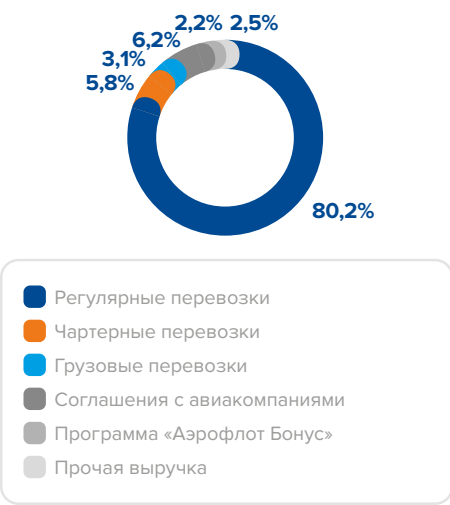
Выручка от регулярных пассажирских перевозок увеличилась на 5,9% по сравнению с предыдущим годом и составила 427 529 млн руб. на фоне роста пассажиропотока. На динамику показателя оказало влияние снижение доходных ставок, прежде всего на международных направлениях, на фоне укрепления курса рубля и соответствующей корректировки валютных доходов.

Выручка от чартерных перевозок увеличилась на 75,2%, до 30 861 млн руб., в том числе в связи с развитием чартерной программы авиакомпании «Россия». Высокие темпы роста определили увеличение доли чартерной выручки до 5,8% в общей структуре выручки Группы в сравнении с 3,6% годом ранее.

Выручка от грузовых перевозок увеличилась на 31,3%, до 16 526 млн руб., по сравнению с предыдущим годом на фоне поступления широкофюзеляжных воздушных судов в парк Группы и роста объема перевозок грузов и почты на 32,8%. Данный рост обеспечил увеличение вклада сегмента грузовых перевозок в выручку до 3,1% по сравнению с 2,5% годом ранее.

Прочая выручка снизилась на 6,3% по сравнению с предыдущим годом, до 58 018 млн руб., что в основном обусловлено снижением рублевого эквивалента номинированных в иностранной валюте доходов по соглашениям с авиакомпаниями вследствие изменения валютного курса.

Структура выручки, 2017 год



1 EBITDAR = EBITDA + расходы по операционной аренде. EBITDA = прибыль от операционной деятельности + амортизация + таможенные пошлины.



## Финансовый обзор

### продолжение

Факторный анализ роста выручки  
млн руб.



## Доходные ставки

В 2017 году доходные ставки по регулярным рейсам снизились на 4,9%, в том числе на 7,7% на международных направлениях и на 1,1% – на внутренних. Общим фактором для доходных ставок была конкурентная ситуация на рынке и развитие авиакомпании «Победа», которая будучи бюджетной авиакомпанией осуществляет перевозки по более низким доходным ставкам. Снижение ставок на международных направлениях в основном обусловлено курсовым эффектом, так как все группы тарифов (на рейсы из пунктов России за рубеж, из-за рубежа в пункты России и международный транзит) номинированы в иностранных валютах. В частности, за год рубль укрепился к евро на 11,2% и на 13,0% к доллару США (в 2016 году средний курс составил 74,2 руб. за евро и 67,0 руб. за долл. США, в 2017 году – 65,9 руб. за евро и 58,4 руб. за долл. США).

Давление на доходные ставки на внутренних направлениях оказала конкуренция, а также структурный фактор

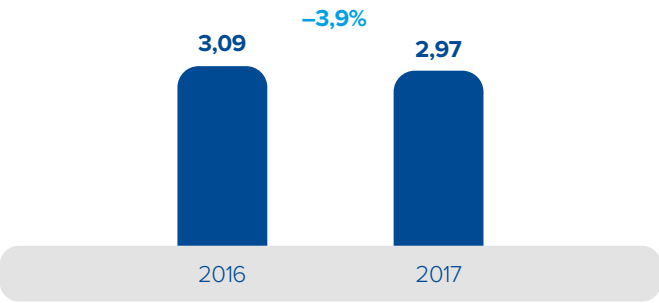
маршрутной сети – развитие дальнемагистральных перевозок авиакомпании «России». В результате среднее плечо «России» увеличилось с 2,3 тыс. до 2,5 тыс. км, или на 8,3%, а доля выполненного пассажирооборота в города Дальнего Востока в общей структуре пассажирооборота внутренних перевозок авиакомпании выросла до 27,6% по сравнению с 21,6% годом ранее.

На международных авиалиниях конкуренция была дополнена валютным фактором. С одной стороны, укрепление рубля способствовало оживлению спроса, с другой – оживление спроса определило рост объема выставленных емкостей как со стороны иностранных компаний, так и со стороны российских чартерных операторов. При этом открытие рынка Турции с конца 2016 года, оказавшее максимальное влияние на результаты отчетного периода, определило географическое перераспределение спроса со стороны российских потребителей.

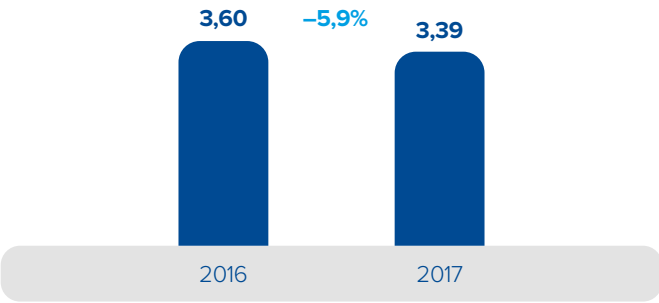
Динамика доходных ставок по регулярным рейсам  
руб.



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



Общий RASK (с учетом прочей выручки)  
руб.



## Операционные расходы

Операционные расходы

Млн руб., если не указано иное	2016	2017	Изменение, %
Обслуживание воздушных судов и пассажиров	87 227	96 418	10,5
% от выручки	17,6	18,1	0,5 п. п.
Расходы на оплату труда	64 682	82 801	28,0
% от выручки	13,0	15,5	2,5 п. п.
Расходы по операционной аренде	59 563	65 793	10,5
% от выручки	12,0	12,3	0,3 п. п.
Техническое обслуживание воздушных судов	38 236	36 433	-4,7
% от выручки	7,7	6,8	-0,9 п. п.
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	30 294	36 139	19,3
% от выручки	6,1	6,8	0,7 п. п.
Амортизация и таможенные пошлины	14 750	15 604	5,8
% от выручки	3,0	2,9	-0,1 п. п.
Услуги связи	14 697	14 795	0,7
% от выручки	3,0	2,8	-0,2 п. п.
Прочие расходы	21 595	21 855	1,2
% от выручки	4,4	4,1	-0,3 п. п.
Операционные расходы за исключением авиационного топлива	331 044	369 838	11,7
% от выручки	66,8	69,4	2,6 п. п.
Расходы на авиационное топливо	101 582	122 685	20,8
% от выручки	20,5	23,0	2,5 п. п.
Операционные расходы итого	432 626	492 523	13,8
% от выручки	87,2	92,4	5,2 п. п.

Финансовый обзор  
продолжение

Расходы на авиационное топливо в 2017 году увеличились на 20,8% по сравнению с предыдущим годом и составили 122 685 млн руб. Рост расходов обусловлен повышением средних цен на авиатопливо в рублях на фоне динамики стоимости нефти и валютного курса, а также увеличением объема перевозок и налета часов.

Укрепление рубля компенсировало рост расходов, связанный с расширением масштабов деятельности. Операционные расходы, за исключением расходов на авиационное топливо, увеличились на 11,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года – до 369 838 млн руб.

Расходы на обслуживание воздушных судов и пассажиров составили 96 418 млн руб., увеличившись на 10,5% по сравнению с предыдущим годом, в основном за счет роста объемов перевозок и увеличения аэропортовых сборов. Дополнительное влияние на данную статью расходов оказало внедрение инициатив по повышению качества сервиса.

Расходы на оплату труда увеличились на 28,0% по сравнению с предыдущим годом, до 82 801 млн руб., в связи с индексацией заработной платы работникам в соответствии с коллективным договором, увеличением численности персонала для поддержания операционного роста, увеличением переменной части заработной платы работников, связанной с достижением корпоративных ключевых показателей эффективности, увеличением резерва по неиспользованным отпускам, а также выплатой бонусов пилотам.

Расходы по операционной аренде воздушных судов составили 65 793 млн руб., увеличившись на 10,5% по сравнению с предыдущим годом, что обусловлено расширением парка воздушных судов (чистое

увеличение числа воздушных судов в операционной аренде составило 42 самолета, или 17,7%, по сравнению с 31 декабря 2016 года), а также ростом средней шестимесячной ставки LIBOR на 0,42 п. п. в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

Расходы на техническое обслуживание воздушных судов снизились на 4,7% по сравнению с предыдущим годом – до 36 433 млн руб. Значительное влияние на данную статью расходов оказало укрепление рубля, а также развитие дочерней компании «А-Техникс» и увеличение объемов работ по техническому обслуживанию, проводимых внутри Группы.

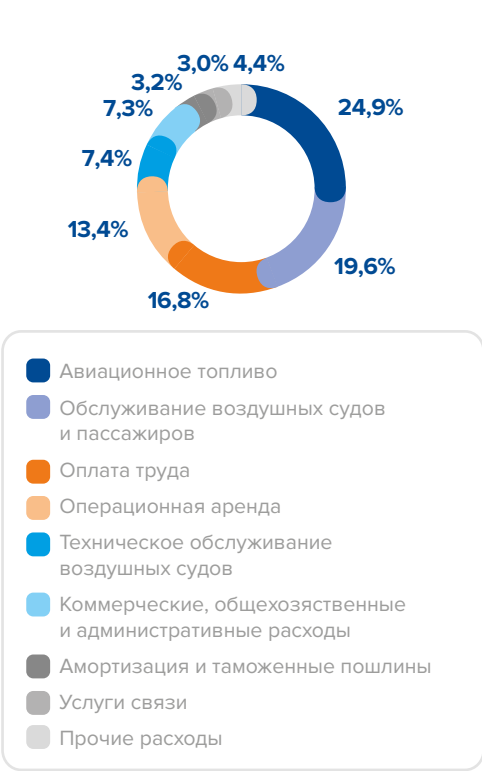
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы увеличились на 19,3% по сравнению с предыдущим годом и составили 36 139 млн руб., что обусловлено увеличением инвестиций в маркетинговые кампании – в частности, по продвижению Аэрофлота на ключевых зарубежных рынках. Важно отметить эффективность программы: за год авиакомпания «Аэрофлот» перевезла 4,4 млн пассажиров на международном транзите, что на 18,6% больше, чем годом ранее.

Расходы на амортизацию и таможенные пошлины увеличились на 5,8% по сравнению с предыдущим годом, до 15 604 млн руб., что связано с вводом в эксплуатацию ИТ-оборудования в течение года.

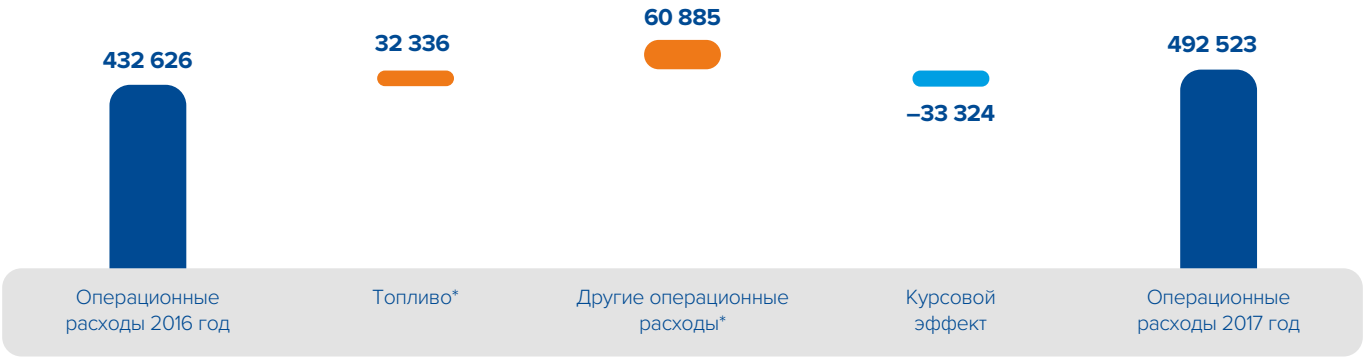
Расходы на услуги связи, которые включают услуги глобальных дистрибутивных систем, составили 14 795 млн руб. и увеличились незначительно, на 0,7%, что связано с ростом объемов операций, с одной стороны, и укреплением курса рубля – с другой.

Прочие расходы увеличились на 1,2%, до 21 855 млн руб., по сравнению с предыдущим годом.

Структура операционных расходов, 2017 год



Факторный анализ изменения операционных расходов  
млн руб.



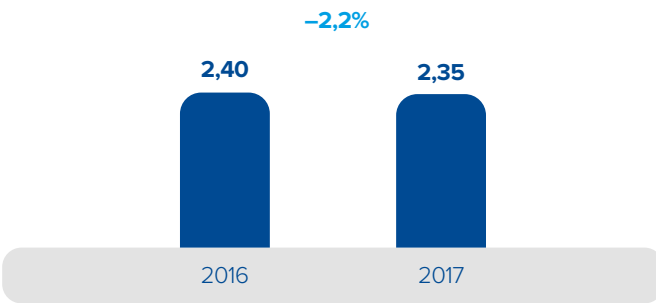
\* Без учета курсового эффекта.

Удельные расходы (CASK)

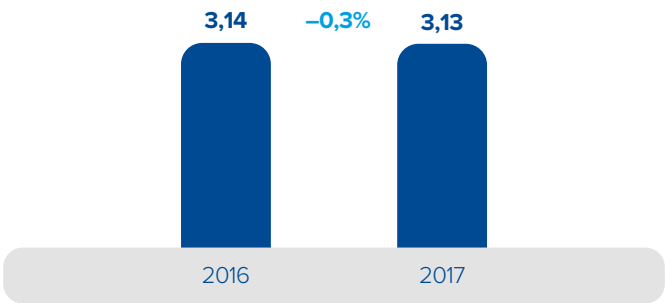
В течение года Компания эффективно осуществляла контроль над затратами. Удельные затраты на кресло-километр снизились на 0,3% и составили 3,13 руб. Значительное влияние на показатель оказал рост удельных расходов

на авиационное топливо на 5,8%. Без учета расходов на топливо удельные расходы снизились на 2,2%, или на 2,35 руб., на кресло-километр.

CASK исключая удельные затраты на топливо  
руб.



Общий CASK  
руб.





## Финансовый обзор

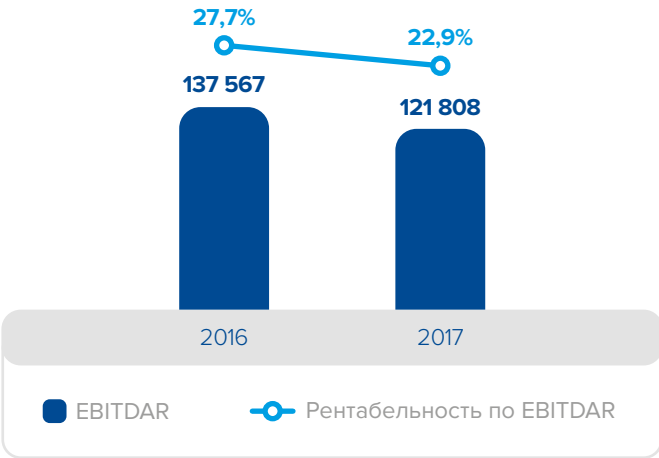
продолжение

### Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (EBITDA) и расходов по операционной аренде (EBITDAR)

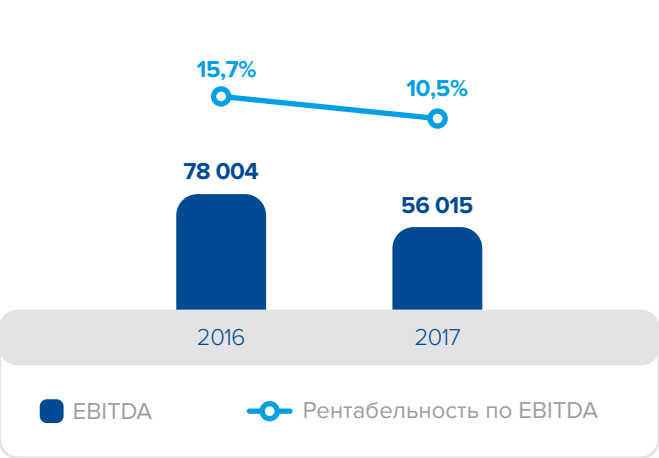
Показатель EBITDA Группы «Аэрофлот» в 2017 году составил 56 015 млн руб. Рентабельность по EBITDA снизилась до 10,5% (в 2016 году – 15,7%). Показатель EBITDAR по итогам года составил 121 808 млн руб. Рентабельность по EBITDAR

снизилась до 22,9% (в 2016 году – 27,7%). Данная динамика отражает нормализацию показателей рентабельности, а также действие факторов, указанных выше.

EBITDAR и рентабельность по EBITDAR  
млн руб. и %



EBITDA и рентабельность по EBITDA  
млн руб. и %



## Финансовые доходы и расходы

Неоперационные прибыли и убытки

Млн руб., если не указано иное	2016	2017	Изменение, %
<b>Операционная прибыль</b>	<b>63 254</b>	<b>40 411</b>	<b>–36,1</b>
Убыток от продажи и обесценения инвестиций, нетто	–2 935	–144	–95,1
Финансовые доходы	19 802	7 127	–64,0
Финансовые расходы	–9 443	–8 225	–12,9
Реализация результата хеджирования	–12 310	–5 613	–54,4
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий	12	170	–
Результат от выбытия компаний	–5 099	–	–
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>53 281</b>	<b>33 726</b>	<b>–36,7</b>
Расход по налогу на прибыль	–14 455	–10 666	–26,2
<b>Прибыль за период</b>	<b>38 826</b>	<b>23 060</b>	<b>–40,6</b>

Финансовые доходы в 2017 году снизились на 64,0% по сравнению с предыдущим годом, до 7 127 млн руб., в основном за счет уменьшения прибыли от курсовых разниц.

Финансовые расходы снизились на 12,9% по сравнению с предыдущим годом, до 8 225 млн руб., что в основном связано с уменьшением долга и соответствующим сокращением расходов по процентам по займам.

Убыток от реализации результата хеджирования составил 5 613 млн руб. и обусловлен реализованным результатом хеджирования выручки в долларах США лизинговыми обязательствами в той же валюте. Данная статья расходов не относится к заключенным сделкам хеджирования, поскольку такие контракты в течение отчетного периода отсутствовали, а является отражением курсового эффекта переоценки финансового лизинга, который относится к отчетному периоду. Укрепление рубля положительно повлияло на объем обязательств по финансовой аренде и отраженный в капитале эффект переоценки.

## Денежные потоки

Сокращенный консолидированный отчет о движении денежных средств

Млн руб., если не указано иное	2016	2017	Изменение, %
Прибыль до налогообложения	53 281	33 726	–36,7
<b>Потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале</b>	<b>81 994</b>	<b>65 330</b>	<b>–20,3</b>
Увеличение дебиторской задолженности и предоплаты	–6 191	–27 816	>100
Увеличение расходных запчастей и запасов	–2 809	–2 672	–4,9
Увеличение кредиторской задолженности и начисленных обязательств	13 387	24 964	86,5
<b>Потоки денежных средств от операционной деятельности после изменений в оборотном капитале</b>	<b>86 381</b>	<b>59 806</b>	<b>–30,8</b>
Налог на прибыль уплаченный	–13 943	–13 019	–6,6
<b>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности</b>	<b>73 647</b>	<b>47 432</b>	<b>–35,6</b>
<b>Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности:</b>			
Приобретение основных средств и нематериальных активов	–10 222	–7 681	–24,9
Предоплата за воздушные суда	–18 806	–7 931	–57,8
Возврат предоплат за воздушные суда	29 362	26 274	–10,5
<b>Чистая сумма денежных средств, поступивших от инвестиционной деятельности</b>	<b>10 331</b>	<b>14 369</b>	<b>39,1</b>
Свободный денежный поток (free cash flow)	83 978	61 801	–26,4
<b>Потоки денежных средств от финансовой деятельности:</b>			
Погашение кредитов и займов	–72 991	–17 417	–76,1
Выплаты основной суммы долга по финансовой аренде	–27 024	–15 513	–42,6
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности</b>	<b>80 495</b>	<b>46 821</b>	<b>–41,8</b>
<b>Нетто-увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>	<b>783</b>	<b>14 502</b>	<b>&gt;100</b>
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец периода</b>	<b>31 476</b>	<b>45 978</b>	<b>46,1</b>

## Финансовый обзор

### продолжение

#### Потоки денежных средств от операционной деятельности

Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности в 2017 году составила 47 432 млн руб., прибыль до налогообложения – 33 736 млн руб. Основные неденежные корректировки по приведению прибыли до налогообложения к чистой сумме денежных средств от операционной деятельности за 2017 год связаны:

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

Капитальные затраты (нетто), потоки денежных средств от операционной деятельности и амортизация  
млн руб.



#### Оборотный капитал

Изменение в оборотном капитале в отчетном периоде составило 5 524 млн руб., существенное влияние на которое оказала статья «Увеличение дебиторской задолженности и предоплаты» в размере 27 816 млн руб. на фоне общего роста выручки.

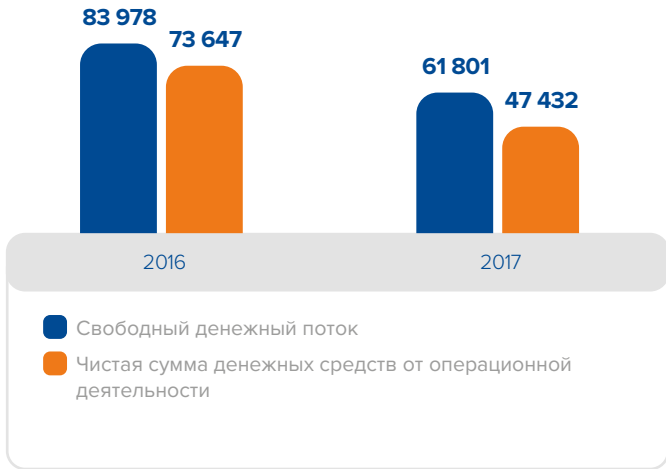
Аналогично на потоки денежных средств от операционной деятельности оказало существенное влияние увеличение кредиторской задолженности и начисленных обязательств на фоне общего роста операционных расходов в 2017 году на 13,8%.

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

Свободный денежный поток в 2017 году составил 61 801 млн руб. Снижение по сравнению с 2016 годом на 26,4% связано с уменьшением размера чистой суммы денежных средств от операционной деятельности на 35,6%, а также с увеличением чистой суммы денежных средств от инвестиционной деятельности на 39,1%.

Величина денежных средств и их эквивалентов увеличилась на 46,1% и составила 45 978 млн руб., в том числе за счет влияния изменения валютных курсов.

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



#### Капитальные затраты

Капитальные затраты за 2017 год составили 5 737 млн руб. Приобретение основных средств в основном связано с поступлением оборудования в финансовый лизинг ПАО «Аэрофлот» стоимостью 1 872 млн руб., а также запасных частей для воздушных судов ПАО «Аэрофлот» стоимостью 1 583 млн руб., используемых для капитальных ремонтов.

Приобретение нематериальных активов в 2017 году преимущественно представлено программным обеспечением, направленным на развитие системы SAP, а также прочим программным обеспечением и лицензиями для офисных и иных информационных систем.

#### Внеоборотные активы

Величина внеоборотных активов в 2017 году снизилась на 8,3% и составила 155 128 млн руб. Изменение обусловлено преимущественно уменьшением статьи «Предоплата за воздушные суда» на 53,0% в связи с реклассификацией долгосрочной части в краткосрочную часть.

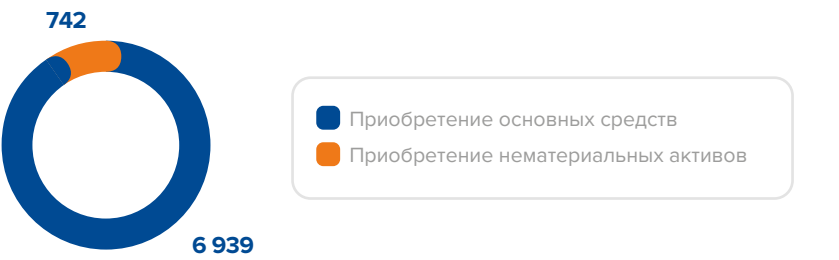
#### Оборотные активы

Величина оборотных активов увеличилась на 29,2% и составила 168 202 млн руб. Изменение связано преимущественно с увеличением статьи «Денежные средства и их эквиваленты» на 46,1% и «Дебиторская задолженность и предоплаты» на 18,9%.

Капитальные затраты (нетто)

Млн руб., если не указано иное	31.12.2016	31.12.2017	Изменение, %
Приобретение основных средств и нематериальных активов	−10 222	−7 681	−24,9
Поступления от продажи активов, предназначенных для продажи	6 471	1 856	−71,3
Поступления от продажи основных средств	84	88	4,8
Итого капитальные затраты, нетто	−3 667	−5 737	56,4

Приобретение основных средств и нематериальных активов  
млн руб.



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



Примечание. Величина капитальных затрат (нетто) представляет собой величину капитальных затрат за вычетом поступлений от продажи основных средств и активов, предназначенных для продажи.



## Финансовый обзор

### продолжение

#### Собственный капитал

Общая сумма собственного капитала, включая держателей неконтролирующих долей участия, в 2017 году увеличилась до 67 299 млн руб.

Наиболее существенное изменение в капитале связано с уменьшением резерва по инструментам хеджирования, который представляет собой переоценку по подтвердившим свою эффективность согласно IAS 39 деривативам и переоценку по обязательствам по финансовому лизингу. Кроме того, оказало влияние увеличение статьи «Накопленная прибыль от продажи собственных акций», которая изменилась преимущественно за счет продажи пакета квазиказначейских акций дочерней компанией ООО «Аэрофлот-Финанс».

#### Краткосрочные обязательства

Краткосрочные обязательства в 2017 году увеличились на 16,8%. Изменение связано с ростом статей «Кредиторская задолженность и начисленные обязательства» на 36,3%, «Незаработанная транспортная выручка» на 11,9%, «Резервы под обязательства» на 77,8%.

#### Долгосрочные обязательства

Долгосрочные обязательства в 2017 году уменьшились на 16,5% и составили 115 005 млн руб. Основное изменение пришлось на уменьшение обязательств по финансовой аренде на 18,0% в связи с укреплением курса рубля в отчетном периоде, а также переходом обязательств по финансовой аренде из долгосрочной части в краткосрочную.

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



## Долговая нагрузка и ликвидность

Долговые обязательства

Млн руб., если не указано иное	31.12.2016	31.12.2017	Изменение, %
Кредиты и займы	20 367	3 181	−84,4
Финансовая аренда	122 736	100 689	−18,0
Пенсионные обязательства	805	922	14,5
<b>Общий долг</b>	<b>143 908</b>	<b>104 792</b>	<b>−27,2</b>
Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции	37 795	54 909	45,3
<b>Чистый долг</b>	<b>106 113</b>	<b>49 883</b>	<b>−53,0</b>
<b>Чистый долг / EBITDA</b>	<b>1,4x</b>	<b>0,9x</b>	–

Общий долг по состоянию на 31 декабря 2017 года снизился на 27,2% по сравнению с показателем на 31 декабря 2016 года и составил 104 792 млн руб. Снижение долговой нагрузки связано с выплатами кредитов и займов, как плановыми, так и досрочными, а также с выплатой обязательств по финансовой аренде и переоценкой обязательств по финансовой аренде вследствие укрепления рубля к доллару США на 31 декабря 2017 года по сравнению с 31 декабря 2016 года.

В результате у Группы осталось два активных кредита на общую сумму 3 181 млн руб. Несмотря на значительные выплаты сумма денежных средств и краткосрочных финансовых инвестиций увеличилась на 45,3%, по сравнению с 31 декабря 2016 года до 54 909 млн руб.

По состоянию на 31 декабря 2017 года объем невыбранных лимитов по кредитным линиям, доступным Группе «Аэрофлот» в крупнейших российских и международных банках, составлял 103,2 млрд руб.

Валютная структура кредитов и займов по состоянию на 31 декабря 2017 года

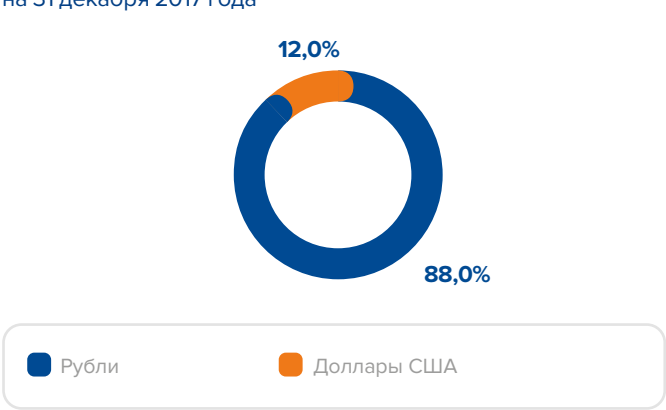
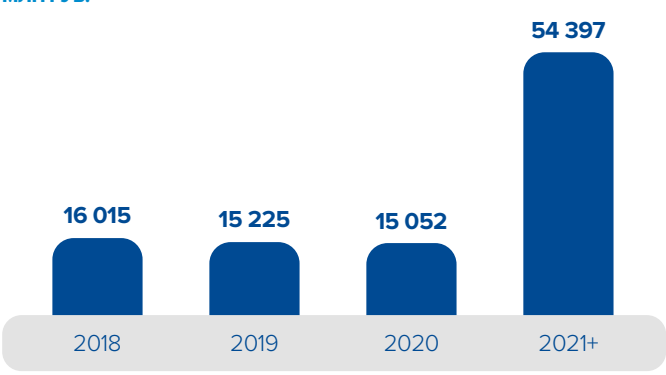
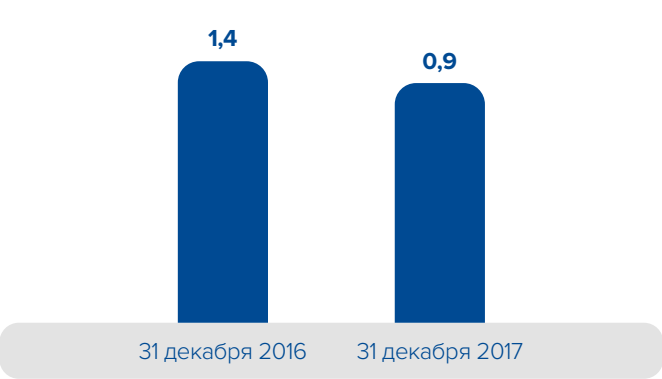


График выплат по финансовому лизингу  
млн руб.



Долговая нагрузка (отношение чистого долга к EBITDA)



Примечание. Без учета капитализации операционного лизинга.

Структура общего долга



# Социальное развитие



✦ **38,9** тыс. чел.  
работает в компаниях  
Группы «Аэрофлот»

✦ **1,5** млн чел.  
перевезено по программе  
«плоских» тарифов

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	
Подход к деятельности в области устойчивого развития	112
Кадровая политика	114
Содействие развитию регионов и благотворительность	121
Спонсорство	123
Экология и защита окружающей среды	124
Закупочная деятельность	129



# Корпоративная социальная ответственность

## Подход к деятельности в области устойчивого развития

Группа «Аэрофлот» как крупнейший авиаперевозчик России и один из лидеров европейского рынка авиаперевозок осознает свою ответственность перед обществом и стремится в своей деятельности учитывать интересы, пожелания и мнения всех групп заинтересованных сторон, включая, в частности, пассажиров, сотрудников, акционеров.

Группа работает над обеспечением устойчивого развития бизнеса и соблюдает все применимые требования законодательства в области работы с персоналом, охраны труда и окружающей среды. Аэрофлот стремится внести вклад в социально-экономическое развитие страны, участвуя в программах, направленных на повышение транспортной доступности, в проектах помощи регионам. Компания реализует множество программ в сфере поддержки социально незащищенных слоев населения, содействия развитию культуры и спорта. Важным элементом политики устойчивого развития является повышение энергетической и экологической эффективности деятельности.

В 2017 году продолжил работу Общественный совет ПАО «Аэрофлот» – консультационно-совещательный орган, созданный с целью широкого общественного обсуждения деятельности Компании. В Общественный совет входит 25 человек – выдающихся деятелей российской культуры, образования и здравоохранения, спорта, представителей средств массовой информации, бизнеса, профессиональных объединений, общественных и правозащитных организаций. Члены Совета участвуют в его работе на общественных началах.

В число задач Общественного совета входят формулирование позиции ПАО «Аэрофлот» по ключевым вопросам развития авиационной отрасли Российской Федерации, выработка рекомендаций органам государственной власти по формированию политики в сфере регулирования и развития отрасли. Общественный совет помогает Аэрофлоту своевременно реагировать на запросы общества, принимать верные стратегические решения в ответ на изменения внешней среды и постоянно повышать уровень сервиса с учетом пожеланий широкой общественности и пассажиров.

В течение 2017 года были проведены два заседания Общественного совета, на которых были рассмотрены следующие вопросы:

- развитие Аэрофлота как лидера российской авиатранспортной отрасли;
- взаимодействие Аэрофлота с государством и обществом;
- реализация стратегических целей Аэрофлота;
- операционные и финансовые результаты Компании;
- внедрение современных информационных технологий, цифровизация и использование решений Big Data;
- изменения в законодательстве, регулирующем авиаперевозки, в том числе инициированные или поддержанные Аэрофлотом;
- повышение доступности воздушного транспорта для россиян.



### 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 уровень безопасности в нашей Компании был на самом высоком уровне.



### КОМАНДНАЯ РАБОТА

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

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

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

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

## Корпоративные ценности



### РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

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

Мы привержены высоким стандартам корпоративного управления и нормам деловой этики.

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



### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ

Мы заботимся об окружающей среде и непрерывно повышаем энергетическую и экологическую эффективность, используя современный и молодой парк воздушных судов и самые передовые технологии.

Мы в полной мере осознаем свою ответственность перед обществом и активно участвуем в социально значимых и благотворительных проектах.

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.

## Корпоративная социальная ответственность

продолжение

### Кадровая политика

Кадровая политика Группы «Аэрофлот» направлена на укрепление позиций на российском и международном рынках авиаперевозок и завоевание доверия пассажиров, партнеров и всех заинтересованных сторон. В число приоритетов Аэрофлота входит привлечение, удержание и обеспечение профессионального развития специалистов, повышение экономической эффективности по всем направлениям работы с персоналом, а также формирование особой корпоративной культуры как важного конкурентного преимущества Компании.

Аэрофлот постоянно работает над повышением привлекательности компенсационного и социального пакетов для сотрудников, а также развитием гибких мотивационных схем, помогающих всем работникам в полной мере реализовать свой потенциал.

Приоритетные направления кадровой политики:

- поиск и привлечение сотрудников, включая укомплектование летных и кабинных экипажей;
- удержание высокопрофессиональных сотрудников;
- обучение сотрудников, включая подготовку персонала для работы на новых типах воздушных судов;
- организация подготовки кадрового резерва;
- проведение аттестации сотрудников;
- развитие систем мотивации;
- поддержание высокого уровня лояльности сотрудников;
- обеспечение социальной поддержки сотрудников;
- укрепление привлекательности Группы как ведущего работодателя на рынке авиаперевозок.

В ПАО «Аэрофлот» действует Кодекс корпоративной этики, который является сводом этических и нравственных норм, принимаемых и разделяемых в Компании. Аэрофлот уважает права и свободы работников, предоставляет равные возможности и гарантирует защиту от любых форм дискриминации, определенных российским законодательством и нормами международного права. В Компании действует запрет на любые преференции по политическим, религиозным, национальным и иным мотивам при реализации кадровой политики, политики оплаты труда и социального обеспечения. Компания никогда не использовала и не использует детский труд или труд по принуждению.

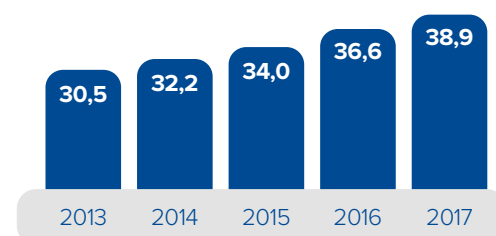
### Структура персонала<sup>1</sup>

Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года составила 38 870 человек<sup>2</sup>, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 6,3% (на 31 декабря 2016 года – 36 556 человек). Рост численности обусловлен увеличением парка воздушных судов и расширением сети маршрутов.

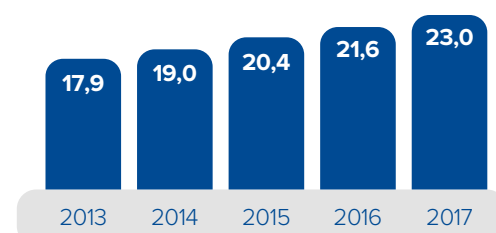
Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года выросла на 6,7% и составила 22 991 человека (на 31 декабря 2016 года – 21 554 человека).

- <sup>1</sup> Списочная численность и структура персонала по состоянию на конец года.
- <sup>2</sup> Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот» без учета персонала ЧПОУ «Авиационная школа Аэрофлота»: 137 человек на 31 декабря 2016 года и 181 человек на 31 декабря 2017 года.
- <sup>3</sup> Включает командиров воздушных судов, вторых пилотов, прочий летный состав (борт-инженеры, пилоты-инструкторы и др.).

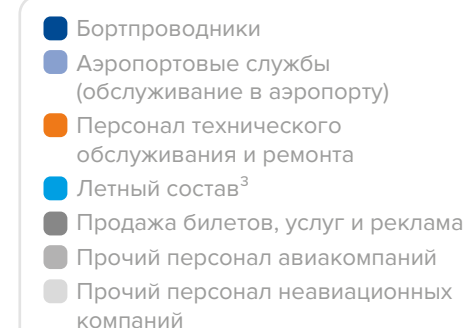
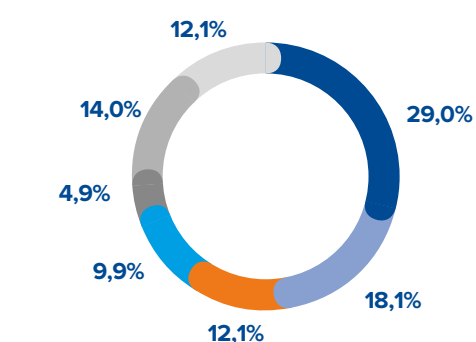
Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот», тыс. чел.



Списочная численности персонала ПАО «Аэрофлот», тыс. чел.



Структура персонала Группы «Аэрофлот» по видам деятельности, 2017 год



Доля женщин в общей численности персонала Группы «Аэрофлот» составляет 50,9%. В частности, в головной компании ПАО «Аэрофлот» работает 11 740 женщин, включая бортпроводниц, сотрудниц офисных подразделений и технических служб, а также пилотов. По состоянию на конец 2017 года в авиакомпании «Аэрофлот» работала 31 пилотесса, пять пилотесс в авиакомпании «Россия» и две пилотессы в авиакомпании «Аврора».

По состоянию на 31 декабря 2017 года в штате ПАО «Аэрофлот» работали 38 пилотов-нерезидентов.

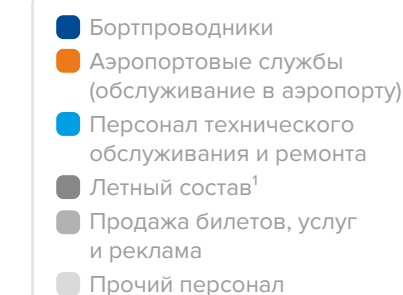
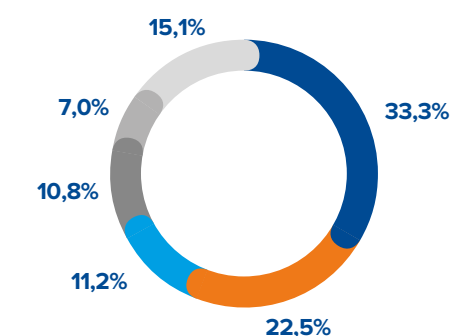
Показатель текучести персонала по ПАО «Аэрофлот» в 2017 году составил 6,8% (в 2016 году – 7,5%).

Гендерная структура персонала Группы «Аэрофлот», 2017 год

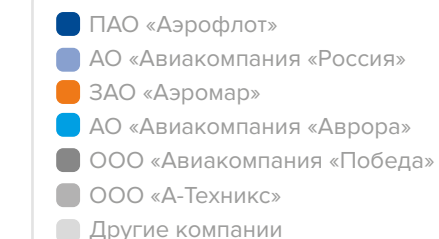
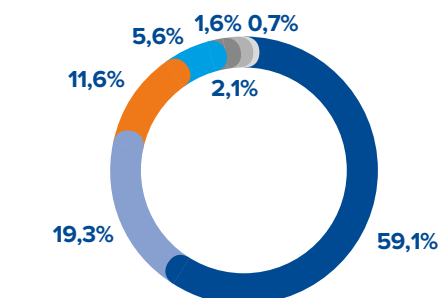


<sup>1</sup> Включает командиров воздушных судов, вторых пилотов, прочий летный состав (борт-инженеры, пилоты-инструкторы и др.).

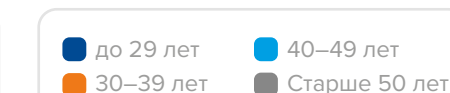
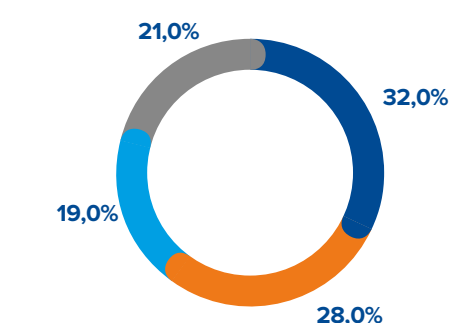
Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по видам деятельности, 2017 год



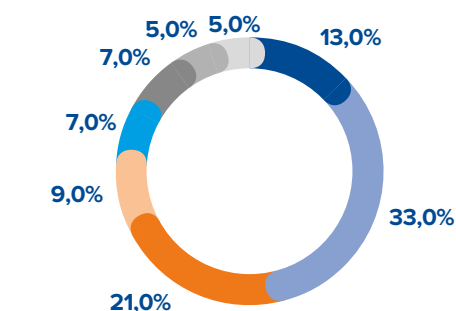
Структура персонала Группы «Аэрофлот» по компаниям, 2017 год



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по возрастному составу, 2017 год



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по стажу работы, 2017 год





# Корпоративная социальная ответственность

## продолжение

### Подбор персонала

Подбор персонала Компани ведется в соответствии с Положением об организации работы по поиску и подбору персонала от 25.06.2010 и включает размещение объявлений о вакансиях на официальном сайте ПАО «Аэрофлот», внутрикорпоративном интранет-портале, а также на специализированных сайтах в сети Интернет и СМИ.

Кроме того, Аэрофлот развивает сотрудничество с образовательными учреждениями в целях привлечения молодых перспективных специалистов и повышения качества подготовки будущих сотрудников. Компания ежегодно отбирает лучших курсантов выпускных курсов летных учебных заведений гражданской авиации для прохождения дополнительной тренажерной подготовки по стандартам ПАО «Аэрофлот». Кроме того, в структурных подразделениях Компании организуется производственная и преддипломная практика курсантов старших курсов отраслевых учебных заведений.

В отчетном периоде Компания продолжила участие в программе целевой подготовки за счет средств федерального бюджета. Договоры о целевом приеме действуют с тремя отраслевыми вузами: Санкт-Петербургским государственным университетом гражданской авиации, Ульяновским институтом гражданской авиации имени Главного маршала авиации Б. П. Бугаева и Московским государственным техническим университетом гражданской авиации. За пять лет 278 курсантов заключили ученические договоры о целевом обучении, которые предусматривают обязательство выпускника проработать в Компании не менее определенного количества лет. В 2017 году состоялся первый выпуск.

ПАО «Аэрофлот» также продолжило сотрудничество с семью отраслевыми учебными заведениями гражданской авиации в рамках проекта «Именная стипендия», включая Ульяновский институт гражданской авиации имени Главного маршала авиации Б. П. Бугаева, Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации, Бугурусланское, Сасовское и Краснокутское летные училища гражданской авиации, а также Егорьевский и Кирсановский авиационные технические колледжи. Ежегодно Компания назначает до 50 именных стипендий в размере 10 тыс. руб. в месяц. Стипендиатами ПАО «Аэрофлот» стали 182 курсанта.

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» совместно с Росавиацией и Объединенной авиационной корпорацией провело конкурс «Лучший в небе» среди курсантов Ульяновского института гражданской авиации, Сасовского и Краснокутского летных училищ гражданской авиации. По итогам конкурса были выбраны лучшие будущие пилоты российских воздушных судов Sukhoi Superjet 100.

### Обучение и развитие персонала

Эффективная организация процесса обучения и повышения квалификации персонала позволяет Группе «Аэрофлот» поддерживать высокий уровень профессиональной подготовки работников в соответствии с современными требованиями международных стандартов и Федеральных авиационных правил.

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» организовано обучение 32,5 тыс. слушателей (некоторые работники изучали более одной программы обучения) как внутри Группы, так и в сторонних учреждениях по программам подготовки, переподготовки, повышения квалификации и сертификации.

Количество слушателей обучающих программ



В дочерней компании — частном профессиональном образовательном учреждении «Авиационная школа Аэрофлота» в отчетном периоде организовано обучение более 27 тыс. слушателей из числа работников ПАО «Аэрофлот». В число основных направлений переподготовки и повышения квалификации вошли:

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

Организовано обучение более 3 тыс. слушателей в сторонних образовательных учреждениях и учебных центрах по следующим программам:

- обязательная подготовка производственного персонала (подготовка водителей и руководителей подъездом (отъездом) спецмашин к воздушному судну для работы на аэродроме Шереметьево, подготовка государственных инспекторов в области гражданской авиации и инспекторского состава гражданской авиации; подготовка водителей электрокаров и электропогрузчиков; промышленная безопасность и т. д.);
- подготовка общей направленности (занятия по гражданской обороне, охране окружающей среды, экологической безопасности; повышение квалификации бухгалтеров, маркетинг и менеджмент и т. д.).

Департамент подготовки авиационного персонала ПАО «Аэрофлот» (ДПАП) в отчетном периоде организовал обучение более 2 тыс. слушателей, включая переобучение пилотов на новые типы воздушных судов, подготовку пилотов — кандидатов на должность командиров воздушных судов, первоначальную подготовку инструкторского состава, подготовку экзаменаторов, а также курсы CRM и обучение по системе управления безопасностью полетов.

В 2017 году ДПАП разработал 17 программ подготовки специалистов. Также в 2017 году была проведена сертификация ДПАП на соответствие требованиям Федеральных авиационных правил, утвержденных Приказом Министерства транспорта РФ от 29.09.2015 № 289. Получен бессрочный Сертификат авиационного учебного центра.

Реализована серия инновационных проектов, включая модернизацию тренажеров FFS A320, MFTD A320. Также были завершены работы по договору с АО «ГСС» на изготовление процедурного тренажера для подготовки летных экипажей самолета SSJ100. Продолжена работа по созданию учебного центра по комплексной подготовке авиационного персонала для MC-21.

### Тренажерный комплекс

ПАО «Аэрофлот» использует собственный тренажерный комплекс, на базе которого проходят подготовку члены летных и кабинных экипажей Аэрофлота и дочерних авиакомпаний. Тренажерный комплекс оснащен 23 современными тренажерами отечественного и зарубежного производства. В отчетном периоде реализован ряд проектов, направленных на повышение качества подготовки членов летных и кабинных экипажей на собственной тренажерной базе, в том числе модернизация тренажеров и доработка компьютера управления полетом. В 2017 году подготовку

на полнопилотажных и специализированных тренажерах прошли более девяти тысяч экипажей, на тренажерах аварийно-спасательной подготовки «Суша — вода» обучение прошли более 4 тыс. человек.

### Конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии»

Аэрофлот» проводит конкурс «Лучший по профессии» в целях укрепления корпоративной культуры, выявления и поощрения лучших сотрудников, популяризации массовых профессий авиакомпаний.

В 2017 году в конкурсе приняли участие около 700 человек, представляющих 20 профессий. Конкурс проходил также в четырех специальных номинациях: «Лучшее представительство ПАО «Аэрофлот» в Российской Федерации», «Лучшее представительство ПАО «Аэрофлот» за границей», «За лучшую демонстрацию ценностей Аэрофлота в работе», «Лучший наставник». Победители конкурса получили значительные денежные премии и существенный стимул к развитию карьеры.

### Кадровый резерв

ПАО «Аэрофлот» продолжило работу по формированию кадрового резерва. В течение 2017 года ключевые назначения в Компании были реализованы из числа сотрудников — участников программы кадрового резерва руководителей высшего звена управления. В то же время велась работа по развитию кадрового резерва на должности руководителей среднего звена управления и для работы в представительствах Компании за границей. По состоянию на конец отчетного периода в состав данных кадровых резервов входили 149 и 131 человек соответственно.

### Система мотивации

ПАО «Аэрофлот» работает над развитием системы мотивации сотрудников в целях повышения операционной эффективности и укрепления конкурентных преимуществ. Компания использует гибкие мотивационные схемы и последовательно повышает привлекательность компенсационного и социального пакетов.

Система оплаты труда в Компании учитывает категории должностей, результативность деятельности структурных подразделений, особенности региональных рынков труда, а также индивидуальный вклад каждого работника. Оценка деятельности высшего руководства Компании осуществляется с учетом ключевых показателей эффективности, утверждаемых Советом директоров.

## Корпоративная социальная ответственность

### продолжение

Особое внимание Компания уделяет привлечению и мотивированию пилотов. Поддерживается конкурентно-способный уровень оплаты труда, регулярно проводится индексация должностного оклада. В целях привлечения на работу квалифицированного летного состава действует система стимулирующих единовременных выплат при трудоустройстве. Авиакомпания компенсирует пилотам расходы, связанные с обучением, по ученическим договорам при увольнении с прежнего места работы или затраченные работником средства на свое обучение.

В Компании также активно используются нематериальные формы мотивации труда. В соответствии с Коллективным договором Аэрофлот награждает и поощряет сотрудников за достижение высоких показателей в работе. В 2017 году два сотрудника были отмечены государственными наградами Российской Федерации, 117 сотрудников – ведомственными наградами Минтранса России, 20 сотрудников – наградами других ведомств. Корпоративными видами поощрений были отмечены более 1 200 человек.

### Социальная поддержка персонала

Компания реализует широкий спектр социальных программ в целях создания комфортных условий для профессионального и личностного роста сотрудников, обеспечения социальной защищенности персонала. Социальные программы являются конкурентным преимуществом Компании, способствуют привлечению квалифицированных специалистов, повышению эффективности работы, формированию благоприятного социально-психологического климата, а также укреплению имиджа социально ответственной компании.

В ПАО «Аэрофлот» действует Коллективный договор. Совместным решением работодателя и представителя работников от 10 августа 2017 года действие Коллективного договора было продлено до 1 декабря 2020 года. Социальный пакет, установленный Коллективным договором, в значительной мере превышает объем льгот, гарантий и компенсаций, предусмотренный действующим трудовым законодательством.

### Негосударственное пенсионное обеспечение

В Аэрофлоте действует система негосударственного пенсионного обеспечения (НПО), основанная на принципе взаимного участия сотрудника и работодателя. Негосударственная пенсия формируется из ежемесячных пенсионных взносов работников, ежеквартальных доплат Компании, ежегодного инвестиционного дохода, начисляемого негосударственным пенсионным фондом на сумму взносов работника, и доплат работодателя.

В корпоративной программе НПО принимают участие 6,2 тыс. работников. В 2017 году на личные взносы участников программы НПО начислялась доплата от авиакомпании в размере 20%.

С 2016 года программу негосударственного пенсионного обеспечения для работников Компании реализуют два корпоративных негосударственных пенсионных фонда: ОАО «НПФ РГС» и АО «НПФ Сбербанка».

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

При увольнении работников на пенсию Компания дополнительно к накопительной пенсии назначает участникам программы корпоративную пенсию. По состоянию на конец 2017 года корпоративную пенсию получали 4,3 тыс. бывших работников Компании.

Также действует поощрительная программа обязательного пенсионного страхования по софинансированию накопительной части государственной пенсии. Участникам программы работодатель отчисляет дополнительный страховой взнос на личный пенсионный накопительный счет работника в размере от 20 до 50% от взноса работника.

### Санаторно-курортное лечение

В 2017 году в санаторно-курортных учреждениях прошли лечение 3,8 тыс. работников ПАО «Аэрофлот», в том числе 712 детей работников совместно с родителями по программе «Здоровый ребенок». Финансирование программы осуществлялось за счет средств добровольного медицинского страхования, средств бюджета Фонда социального страхования Российской Федерации, формируемого из страховых взносов Компании на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Компания сотрудничает с санаториями Юга России и Словакии. Для летного состава была организована специальная реабилитационно-восстановительная лечебная программа в Чехии, по которой 511 пилотов и бортпроводников прошли лечение бесплатно.

### Спортивные мероприятия

Программы по развитию корпоративного спорта и проведению праздничных мероприятий направлены на укрепление корпоративной культуры. В 2017 году были арендованы спортивные площадки для спортивных секций, действующих на постоянной основе: футбол, волейбол, хоккей, баскетбол, теннис. Спортивные команды Аэрофлота успешно выступили в турнирах по мини-футболу на Кубок CSA, на Кубок авиации и космонавтики и на Кубок авиаотрасли, во внутрикорпоративном теннисном турнире. В целях укрепления здоровья работников Компании в течение года предоставлялись абонементы в фитнес-клубы.

### Жилищная программа для летного состава

В 2017 году в жилищной программе с субсидированием процентных ставок банковских ипотечных кредитов на приобретение жилья за счет средств Компании продолжили участие 19 пилотов.

### Предоставление служебного жилья ключевым специалистам

В течение года региональным ключевым специалистам Компании предоставлялось служебное жилье вблизи аэропорта Шереметьево. В служебном жилье в среднем проживало более 1,5 тыс. человек. Основной зоной проживания является Летный городок Аэрофлота, расположенный в ГК «Озеро Круглое».

### Предоставление служебного автотранспорта и служебных автостоянок

Для перевозки работников к месту работы в офисы Компании, расположенные в районе аэропорта Шереметьево, используется служебный автотранспорт. В 2017 году ежедневно служебным транспортом перевозилось около 3,6 тыс. работников Компании.

В 2017 году для обеспечения персонала производственных подразделений компании парковочными местами были арендованы шесть автостоянок в районах, прилегающих к аэропорту Шереметьево.

### Предоставление материальной помощи

В 2017 году 234 действующим и бывшим работникам Компании была оказана материальная помощь в связи со сложными жизненными ситуациями.

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

В 2017 году возмещение родительской платы за содержание ребенка в дошкольных учреждениях получили более 2,3 тыс. работников Компании.

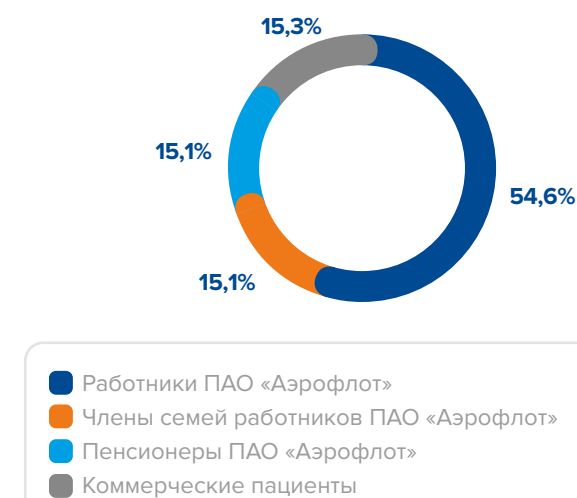
### Дополнительные социальные льготы для летного состава

- Для летного состава предусмотрен ряд дополнительных социальных льгот, включая:
- ежегодный оплачиваемый отпуск в размере 70 дней – самый продолжительный в гражданской авиации;
  - специальные программы страхования, размер выплат по которым был существенно увеличен в декабре 2017 года;
  - возможность бесплатного посещения спортивных площадок для тренировок по различным видам спорта.

### Медицинский центр Аэрофлота

В ПАО «Аэрофлот» действует собственный медицинский центр, который обслуживает работников, членов их семей и пенсионеров Компании. Проводится врачебно-летная экспертиза и реабилитация летного состава и бортпроводников, предполетные медосмотры. В медицинском центре действуют поликлиника, стационар и амбулаторная хирургия с дневным стационаром. На базе поликлиники проводится широкий спектр лабораторных исследований. В 2017 году в поликлинике медицинского центра зарегистрировано 246,8 тыс. посещений. Также в течение года была проведена врачебно-летная экспертиза 5,4 тыс. пациентов.

### Структура прикрепленных на медицинское обслуживание в медицинском центре, 2017 год





## Корпоративная социальная ответственность

### продолжение

#### Социальное партнерство

ПАО «Аэрофлот» успешно развивает социальное партнерство. В Компании действуют 10 первичных профсоюзных организаций четырех различных профсоюзов, включая Профсоюз авиаработников города Москвы, Шереметьевский профсоюз летного состава, Шереметьевский профсоюз бортпроводников, Общероссийский профсоюз работников инженерно-авиационных служб гражданской авиации. Общая численность членов всех профсоюзных организаций составляет около 9 тыс. человек. Интересы работников в социальном партнерстве представляет Единый представительный орган работников, в который вошли представители большинства первичных профсоюзных организаций.

#### Охрана и безопасность труда

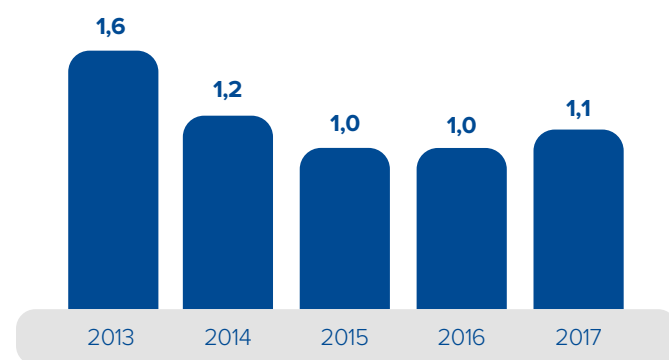
В ПАО «Аэрофлот» выстроена эффективная система охраны труда в соответствии с применимыми требованиями и передовыми отраслевыми практиками. Компания имеет сертификат соответствия организации работ по охране труда установленным государственным нормативным требованиям. Компания стремится к исключению случаев производственного травматизма и профессиональных заболеваний, работает над предупреждением опасных ситуаций.

В 2017 году произошел 21 несчастный случай различной степени тяжести, в том числе 3 тяжелых. Значимая роль во всех несчастных случаях принадлежит человеческому фактору.

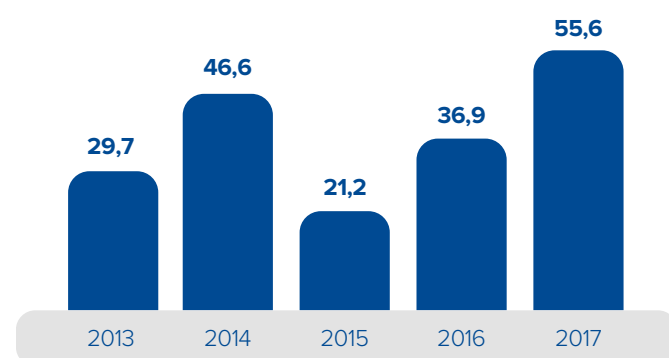
В течение года велась работа по обучению и инструктажу по вопросам охраны труда, профилактике профессиональных заболеваний и предотвращению случаев травматизма. С целью профилактики профессиональных заболеваний были проведены периодические медицинские осмотры.

В соответствии с Федеральным законом № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» в ПАО «Аэрофлот» по состоянию на конец 2017 года специальная оценка условий труда проведена на 5 832 рабочих местах, из которых 4 385 признаны допустимыми. Работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, установлена доплата в размере от 4 до 24%.

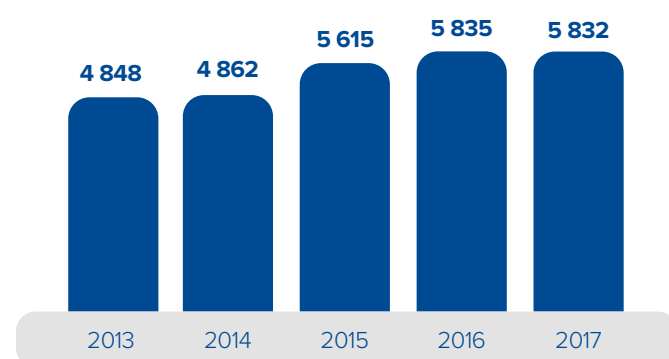
Численность пострадавших от несчастных случаев в расчете на 1 тыс. работников ПАО «Аэрофлот», чел.



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



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



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

Режим труда и отдыха членов летных и кабинных экипажей установлен в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Положением о режиме рабочего времени и времени отдыха членов экипажей воздушных судов ПАО «Аэрофлот».

## Содействие развитию регионов и благотворительность

ПАО «Аэрофлот» как социально ответственная компания реализует широкий спектр социальных и благотворительных программ. Группа вносит свой вклад в экономическое и социальное развитие регионов, участвуя в программах социальных перевозок. В сфере благотворительности основное внимание уделяется поддержке социально незащищенных групп населения, включая детей и ветеранов.

Дочерние компании Группы стремятся принимать участие в благотворительных акциях, инициируемых Аэрофлотом, а также оказывают адресную помощь в регионах присутствия. Особое внимание компании Группы уделяют поддержке ветеранов.

#### Социально-экономическое развитие регионов

##### Обеспечение транспортной доступности

Обеспечение транспортной доступности, в том числе отдаленных регионов России, остается приоритетной задачей Аэрофлота. Компания имеет развитую маршрутную сеть и принимает участие в программе дотируемых государством социальных перевозок между Дальним Востоком и Европейской Россией. Кроме того, авиакомпания «Аэрофлот» реализует программу «плоских» тарифов в экономическом классе в удаленные регионы. «Плоские» тарифы действуют на рейсах во Владивосток, Южно-Сахалинск, Хабаровск, Петропавловск-Камчатский и Магадан, а также в Калининград и Симферополь.

Для разгрузки дальневосточных маршрутов Аэрофлот продлил действие собственной программы перевозок по единому тарифу на 2018 год и распространил ее на рейсы дочерней авиакомпании «Россия». Присоединение «России» к программе «плоских» тарифов в города Дальнего Востока позволит расширить предложение для населения по ключевым направлениям перевозок.

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

В 2017 году по «плоским» тарифам было перевезено более 1,5 млн пассажиров, а всего за период действия программы с 2015 по 2017 год «плоскими» тарифами воспользовалось более 4,3 млн человек.

##### Поддержка регионов

Одним из главных достижений Группы по стратегической поддержке регионов является развитие внутрироссийской маршрутной сети. В отчетном периоде были открыты собственные рейсы авиакомпании «Аэрофлот» в Белгород, Ханты-Мансийск и Салехард, а также прямая линия Сочи – Симферополь.

Особый акцент Группа «Аэрофлот» делает на увеличении числа рейсов между региональными пунктами. В 2017 году авиакомпания «Победа» выполняла половину рейсов вне московского авиаузла. Открыты уникальные внутрироссийские маршруты: Сургут – Махачкала, Санкт-Петербург – Нальчик, Санкт-Петербург – Владикавказ, Красноярск – Екатеринбург, Красноярск – Новосибирск, Новосибирск – Екатеринбург, Ростов – Екатеринбург и другие. За год было продано 350 тыс. билетов на рейсы «Победы» по минимальному тарифу – 499 руб., что способствует повышению мобильности населения.

Аэрофлот внес свой вклад в популяризацию традиционной русской продукции – ввел в бортовое меню тульский пряник и белевскую пастилу. Это призвано способствовать укреплению бренда Тульской области как уникального российского региона – производителя ряда видов продукции, которые получили всемирную известность и исторически ассоциируются с Россией.

Аэрофлот подписал соглашение с Правительством Республики Татарстан о сотрудничестве для запуска совместной программы разработки информационных технологий для гражданской авиации на базе университета «Инополис». Значимым направлением сотрудничества станет разработка технологий, позволяющих повысить доступность авиатранспорта. Кроме того, стороны начнут поиск решений по оптимизации наземной авиационной инфраструктуры.

# Корпоративная социальная ответственность

продолжение

## Помощь детям

**Проект «Мили милосердия»**  
Проект «Мили милосердия» инициирован Аэрофлотом как одна из форм помощи тяжелобольным детям. Участники программы «Аэрофлот Бонус» могут пожертвовать часть бонусных миль благотворительным фондам – партнерам проекта, включая фонд «Подари жизнь», Международный благотворительный фонд Владимира Спивакова, Российский фонд помощи ИД «Коммерсантъ», фонд «Линия жизни». Эти мили превращаются в авиабилеты для детей, страдающих тяжелыми заболеваниями и нуждающихся в лечении в других городах и странах. Всего в 2017 году на нужды благотворительных фондов было выписано 6 173 билета и пожертвовано 135,7 млн миль.

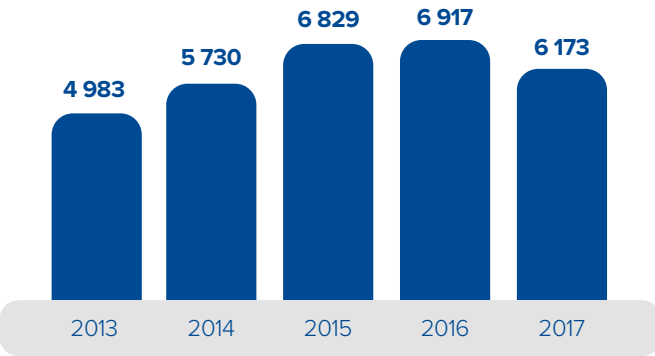
**Программа «Поезд надежды»**  
«Поезд надежды» – благотворительная программа, которая помогает детям, оставшимся без родителей, обрести новые семьи. В 2017 году Компания по традиции поддержала программу «Детский рейс «Поезда надежды». В рамках проекта Компания обеспечивает бесплатную перевозку детей и потенциальных усыновителей.

**Оказание помощи детским домам**  
В 2017 году Аэрофлот продолжил оказывать благотворительную помощь двум детским домам: ГКУ ВО «Покровский детский дом» во Владимирской области и ЧОУ «Школа-интернат им. Преподобного Сергия» в Московской области.

Для группы воспитанников Покровского детского дома был организован летний отдых в детском оздоровительном центре в Туапсе, оборудована уличная футбольная площадка, приобретено медицинское оборудование. При финансовой поддержке Компании были организованы работы по ремонту здания детского дома.

В школе-интернате им. Преподобного Сергия были организованы ремонтные работы в помещении кузницы и в жилом корпусе, приобретено оборудование для оснащения кузницы, организованы ремонтные работы. На оказание благотворительной помощи детским домам в 2017 году было выделено 6,5 млн руб.

Количество билетов, выписанных в рамках проекта «Мили милосердия»



**Адресная помощь**  
В 2017 году Аэрофлот оказал традиционное содействие Московской общеобразовательной школе с первоначальной летной подготовкой в проведении заключительного тура Авиационной олимпиады школьников: финал олимпиады состоялся в мае на базе авиакомпании.

В течение года Аэрофлот оказал финансовую поддержку: Клубу ветеранов высшего руководящего состава гражданской авиации «Опыт», Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество», Спортивному клубу по хоккею-следж «Санкт-Петербург», детскому хоспису, Федерации спортивных танцев на колясках, Российскому союзу ветеранов, Фонду поддержки культуры и искусств Олега Лундстрема. Благотворительная помощь оказана в форме бесплатных билетов на общую сумму 400 тыс. руб.

Кроме того, Компания оказала информационную поддержку службе помощи «Милосердие» и организаторам благотворительного забега «Бежим на помощь» в поддержку детей с онкологическими заболеваниями.

Аэрофлот также оказал содействие в проведении Международного конкурса детского рисунка «Я рисую Петербург», в котором приняли участие более тысячи школьников из стран СНГ.

## Поддержка ветеранов Великой Отечественной войны

**Ежегодная акция ко Дню Победы**  
В 2017 году Аэрофлот провел праздничную акцию по перевозке ветеранов, приуроченную к 72-й годовщине победы в Великой Отечественной войне. В период с 3 мая по 12 июня авиакомпания «Аэрофлот» бесплатно перевезла более 4,5 тыс. ветеранов и сопровождающих. Кроме того, Компания обеспечила размещение в гостиницах более 40 участников акции. В период проведения акции в Шереметьево более чем 1,6 тыс. ветеранам была оказана услуга персонального сопровождения при прохождении формальностей в аэропорту. Для ветеранов был установлен приоритетный порядок и особые условия обслуживания.

**Программа благотворительной помощи ветеранам ВОВ – бывшим сотрудникам Аэрофлота**  
Аэрофлот стремится проявлять заботу о ветеранах не только по случаю памятных дат. Компания ежемесячно предоставляет продуктовые наборы ветеранам Великой Отечественной войны – бывшим работникам Аэрофлота. На обеспечение ветеранов продуктовыми наборами в 2017 году было выделено 9,8 млн руб.

В рамках программы социальной поддержки пожилых людей Аэрофлот и Совет ветеранов организовали для старейших работников гражданской авиации посещение Большого Кремлевского дворца.

## Помощь пассажирам

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

## Спонсорство

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» продолжило оказывать спонсорскую поддержку спортивным, культурным, деловым и другим социально значимым проектам, событиям и организациям. В отчетном периоде размер спонсорской поддержки составил 2,0 млрд руб., что соответствует уровню предыдущих лет (в 2016 году – 2,1 млрд руб.).

Структура расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты, 2017 год



## Спортивные проекты

Авиакомпания «Аэрофлот» как генеральный партнер Олимпийского комитета России в 2017 году продолжила оказывать услуги по перевозке членов олимпийских и спортивных команд. Как партнер Всероссийской федерации волейбола и Российского футбольного союза Компания оказала поддержку в участии российских сборных команд в международных соревнованиях.

Совместно с Российской шахматной федерацией в 2017 году Компания провела традиционный международный шахматный турнир Aeroflot OPEN. В рамках проведения этапа Кубка мира по конкурсу была оказана поддержка конкур-клубу «Отрадное». Продолжилось сотрудничество с Российской федерацией баскетбола, Федерацией велосипедного спорта России, Российской федерацией акробатического рок-н-ролла, Ассоциацией гольфа России.

## Корпоративная социальная ответственность

### продолжение

В отчетном периоде спонсорский портфель Аэрофлота пополнился договорами с Федерацией настольного тенниса России, Федерацией регби России и Федерацией бокса России.

Аэрофлот подтвердил статус официального авиаперевозчика профессионального футбольного клуба ЦСКА и профессионального баскетбольного клуба ЦСКА. Поддержка клубов дала Компании доступ к многомиллионной аудитории болельщиков благодаря большому объему маркетинговых и рекламных опций и широкому рекламному присутствию бренда «Аэрофлот» на всех матчах с участием команд ЦСКА.

На международном рынке «Аэрофлот» обеспечивает рост узнаваемости бренда и укрепляет позиционирование Компании как премиального авиаперевозчика с помощью партнерства с футбольным клубом «Манчестер Юнайтед».

### Проекты в сфере культуры

В 2017 году Компания продолжила оказывать поддержку мероприятиям ОАО «Роскино», направленным на продвижение российского кинематографа на международных кинофестивалях в Берлине, Каннах, Торонто, Лондоне, Лос-Анджелесе. Авиакомпания стала генеральным партнером народной музыкальной премии «Золотой граммофон». Также в 2017 году Аэрофлот выступил партнером ледового шоу Татьяны Навки «Руслан и Людмила».

### Поддержка отраслевых и деловых мероприятий

Аэрофлот поддержал крупнейшее отраслевое мероприятие – Международный авиационно-космический салон МАКС-2017.

В прошедшем году на выставке «Россия, устремленная в будущее» Аэрофлот представил посетителям свое видение развития гражданской авиации будущего – интерактивную карту маршрутов и игру «Путешествие будущего».

Выступив официальным авиаперевозчиком крупнейших деловых форумов, таких как Российский инвестиционный форум, Международный арктический форум, Петербургский международный экономический форум, Восточный экономический форум, Аэрофлот вновь подтвердил звание национального авиаперевозчика.

## Экология и защита окружающей среды

Обеспечение устойчивого экологического равновесия во всех сферах своей деятельности является неизменным приоритетом ПАО «Аэрофлот». Руководствуясь принципом предосторожности, Компания стремится избежать любого предполагаемого вреда окружающей среде, даже если отсутствуют точные научные данные о вреде той или иной деятельности. Экологическая политика Компании направлена на повышение энергетической и экологической эффективности конечного продукта – перевозки пассажиров, багажа, почты и грузов. Особое внимание уделяется повышению топливной эффективности парка воздушных судов авиакомпании, что позволяет снизить нагрузку на окружающую среду и сократить расходы на топливо, составляющие одну из главных статей производственных расходов.

В число основных задач в сфере обеспечения экологического равновесия входит:

- поддержание функционирования системы экологического менеджмента;
- модернизация парка воздушных судов, замена устаревших энергоемких типов воздушных судов на новые, обладающие большей топливной эффективностью;
- внедрение ресурсосберегающих процессов и технологий;
- оптимизация маршрутной сети и применение новых техник пилотирования, способствующих снижению шума и выбросов загрязняющих веществ от двигателей воздушных судов в атмосферу;
- управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья;
- поиск и внедрение новых возможностей улучшения экологических показателей;
- использование показателей экологической эффективности деятельности в качестве одного из критериев при выборе поставщиков и подрядчиков;
- повышение уровня информированности работников ПАО «Аэрофлот» в области охраны окружающей среды, поощрение бережного расходования ресурсов.

Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 04.06.2008 № 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики» продолжает действовать «Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности ОАО «Аэрофлот» до 2020 года», которая предусматривает снижение к 2020 году удельного расхода авиатоплива по всему парку на 42% относительно значения данного показателя в 2007 году.

Общие расходы ПАО «Аэрофлот» на охрану окружающей среды в 2017 году составили 64,9 млн руб. Рост расходов по сравнению с предыдущим годом связан в том числе с проведением реконструкции малярного участка в департаменте технического обслуживания воздушных судов (закупка и установка нового газоочистного оборудования и окрасочной камеры), заменой фильтрующих насадок очистных сооружений в офисном комплексе Мелькисарово.

ПАО «Аэрофлот» производит оплату за негативное воздействие на окружающую среду в соответствии с действующим природоохранным законодательством. В 2017 году общий объем платы за негативное воздействие на окружающую среду составил 3,5 млн руб.

За нарушение требований природоохранного законодательства в отчетном периоде на Компанию были наложены штрафные санкции в размере 485 тыс. руб.

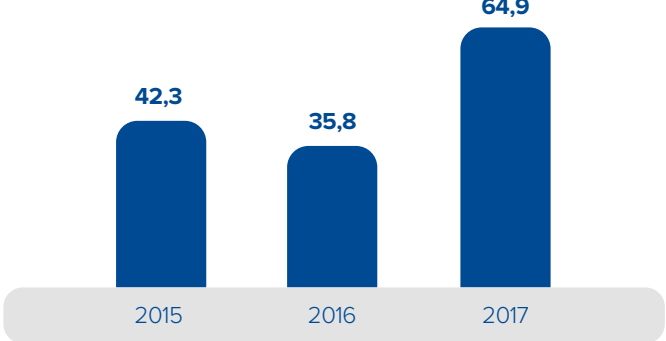
### Система менеджмента качества

В ПАО «Аэрофлот» внедрена интегрированная система управления, базовым элементом которой является система менеджмента качества (СМК). СМК ПАО «Аэрофлот» в течение многих лет успешно проходит международную сертификацию по стандарту ISO 9001 (Системы менеджмента качества) и регистрацию в рамках отраслевых программ IATA (IOSA – Аудит эксплуатационной безопасности, ISAGO – Аудит безопасности наземных операций).

Совершенствование СМК ведется параллельно с совершенствованием системы оценки эффективности на базе КПЭ и результативности реализации требований внутренних и внешних стандартов системы управления как в периметре ассоциации IATA, альянса SkyTeam, так и в рамках Группы «Аэрофлот».

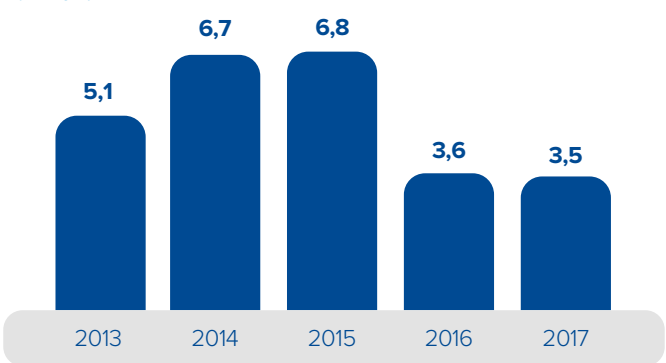
В феврале 2017 года ПАО «Аэрофлот» успешно прошло ресертификационный аудит интегрированной системы менеджмента. Внешний аудит проводился российским

Общие расходы на охрану окружающей среды\*  
млн руб.



\* С учетом услуг сторонних организаций.

Плата за негативное воздействие на окружающую среду  
млн руб.



отделением ведущего мирового концерна по проведению международной сертификации TÜV Rheinland по требованиям международных стандартов ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества» и ISO 14001:2004 «Система экологического менеджмента».

В ходе проведения аудита критических несоответствий не выявлено и принято решение о подтверждении соответствия интегрированной системы менеджмента ПАО «Аэрофлот» международным стандартам ISO 9001 и ISO 14001.

В мае 2017 года авиакомпания «Аэрофлот» в седьмой раз успешно прошла аудит эксплуатационной безопасности Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) на соответствие стандарту IOSA (IATA Operational Safety Audit). Действие сертификата и статус оператора IOSA продлены до октября 2019 года.



## Корпоративная социальная ответственность

### продолжение

#### Топливная эффективность и охрана атмосферного воздуха

В ПАО «Аэрофлот» принимаются меры по сокращению негативного воздействия на природу, практически весь парк воздушных судов соответствует нормам ICAO по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу. Управление топливной эффективностью входит в число приоритетных операционных задач Компании. Повышение топливной эффективности способствует снижению выбросов парниковых газов в атмосферу.

Динамика изменения показателей расхода авиаГСМ и объема выбросов CO<sub>2</sub>

	2013	2014	2015	2016	2017
Расход топлива, тонны	1 946 846	2 028 842	2 183 335	2 365 190	2 588 100
Удельный расход топлива, г/ткм	307,0	301,6	299,2	286,3	277,6
Объем выбросов CO <sub>2</sub> , тонны	6 132 564,9	6 390 852,3	6 877 505,3	7 450 348,5	8 152 515
Удельный выброс CO <sub>2</sub> , г/ткм	967,4	950,7	943,5	902,8	875,1

Мониторинг и учет выбросов CO<sub>2</sub> осуществляется по всей маршрутной сети в полном объеме в соответствии с российскими и европейскими требованиями. Отчетность по выбросам CO<sub>2</sub> формируется в соответствии с национальными стандартами и с методикой, принятой в рамках Европейской схемы по торговле квотами на выбросы парниковых газов (EU ETS). В рамках выполнения требований EU ETS ПАО «Аэрофлот» в 2017 году прошло верификационный аудит годового отчета по выбросам CO<sub>2</sub> за предыдущий отчетный период, по результатам которого произведенные выбросы CO<sub>2</sub> будут компенсированы посредством покупки недостающих квот.

В Компании регулярно проводится инструментальный контроль и регулировка топливных систем автотранспорта на их соответствие нормам токсичности и дымности. В 2017 году также проведены работы по исследованию выбросов загрязняющих веществ в атмосферу на участках окраски департамента технического обслуживания воздушных судов и департамента наземного обеспечения перевозок. Превышений разрешенных нормативов выбросов не выявлено. Кроме того, в целях минимизации выбросов загрязняющих веществ проводится регулярный контроль эффективности работы вентиляционных систем производственных и офисных помещений.

В ПАО «Аэрофлот» на ежегодной основе разрабатывается и выполняется Программа повышения топливной эффективности и сокращения расходов на ГСМ, благодаря которой за последние пять лет фактический удельный расход топлива в ПАО «Аэрофлот» снизился на 9,6% и в 2017 году составил 277,6 г/ткм, удельный выброс CO<sub>2</sub> снизился на 9,5%, до 875,1 г/ткм.

#### Участие в рейтинге CDP

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» впервые приняло участие в международном рейтинге Carbon Disclosure Project (CDP), который предусматривает раскрытие информации в сфере управления вопросами изменения климата и выбросов парниковых газов. В рамках CDP компании из разных стран представляют в едином формате сведения о своих выбросах парниковых газов и о своей деятельности в сфере изменения климата. Согласно опубликованному рейтингу CDP ПАО «Аэрофлот» получило оценку «D» (Disclosure – показатель уровня раскрытия информации), что является достойным результатом для компании, впервые участвующей в программе CDP. На 2018 год запланировано выполнение ряда мероприятий, реализация которых позволит повысить рейтинг ПАО «Аэрофлот».

В настоящее время рейтинг объединяет более 800 институциональных инвесторов, управляющих более чем 95 трлн долл. США. Ежегодно популярность рейтинга растет как среди инвесторов, так и среди компаний, предоставляющих информацию и заинтересованных в улучшении своих позиций в рейтинге.

#### Рациональное использование водных ресурсов

ПАО «Аэрофлот» ведет системную работу по снижению негативного воздействия на водные объекты и обеспечению рационального использования водных ресурсов. В 2017 году совместно с ООО «СПУ-1 ДЗМ», обслуживающим офисный комплекс ПАО «Аэрофлот» в Мелькисарово, осуществлялся контроль количества и качества сточных вод, сбрасываемых из очистных сооружений комплекса.

Согласно результатам исследований, показатели соответствуют требованиям СанПиН 2.1.5.980-00 «Гигиенические требования к охране поверхностных вод».

В течение года велась работа по наблюдению за морфометрическими особенностями вод реки Клязьма. В соответствии с предъявляемыми требованиями в 2017 году ПАО «Аэрофлот» регулярно направляло в контролирующие инстанции отчеты по качеству и объему сброса сточных вод.

Использование воды ПАО «Аэрофлот», тыс. куб. м

	2015	2016	2017
<b>Всего</b>	<b>22,0</b>	<b>24,1</b>	<b>22,0</b>
из водоканала	22,0	24,1	22,0

Общий объем сбросов ПАО «Аэрофлот» использованной воды, тыс. куб. м

	2015	2016	2017
<b>Всего</b>	<b>19,4</b>	<b>19,3</b>	<b>17,7</b>
из них: очищенная вода (поверхностные стоки с территории офисного комплекса, зданий и сооружений)	2,3	1,2	1,4
передано на очистку другим предприятиям (канализация)	17,1	18,1	16,3

#### Сокращение объемов образования отходов производства и потребления и их утилизация

ПАО «Аэрофлот» работает над снижением объемов отходов производства и потребления, размещаемых в окружающей среде, и стремится увеличивать долю отходов, передаваемых на утилизацию и вторичную переработку. В отчетном периоде экологами ПАО «Аэрофлот» проводился регулярный контроль состояния мест накопления отходов производства и потребления в структурных подразделениях.

Специалистами Компании ведется ежемесячный учет образования и движения отходов производства и потребления в структурных подразделениях. Подготовлены и представлены в природоохранные органы следующие документы:

- статистические отчеты по формам 2-ТП (отходы) и 4-ОС – представлены в Росстат и Департамент Росприроднадзора по ЦФО;
- технический отчет о неизменности производственного процесса, используемого сырья и обращения с отходами для промплощадки в Шереметьево;
- технический отчет для офисного комплекса Компании в Мелькисарово;
- разработан и утвержден в Департаменте Росприроднадзора по ЦФО проект нормативов образования отходов и лимитов на их размещение для промплощадки в Шереметьево.

## Корпоративная социальная ответственность

продолжение

Регулярно проводятся семинары для работников Компании по вопросам обращения с отходами производства и потребления. В целях раздельного сбора отходов бумаги в 2017 году в ПАО «Аэрофлот» были организованы места накопления отходов бумаги и картона для их передачи на вторичную переработку.

По итогам года общая масса отходов ПАО «Аэрофлот» выросла на 15,2% по сравнению с предыдущим годом, до 26,7 тыс. тонн. Существенных разливов загрязняющих веществ ПАО «Аэрофлот» в 2017 году не зафиксировано.

Общая масса отходов ПАО «Аэрофлот» по классам опасности, **тонны**

	2015	2016	2017
<b>Всего</b>	<b>21 385,9</b>	<b>23 136,9</b>	<b>26 660,9</b>
из них:			
I класс опасности	2,2	3,9	2,4
II класс опасности	1,4	6,0	6,4
III класс опасности	2 448,5	2 508,3	2 353,4
IV класс опасности	18 528,3	19 926,7	23 647,4
V класс опасности	405,5	692,0	651,4

Общая масса отходов ПАО «Аэрофлот» по методам обращения, **тонны**

	2015	2016	2017
Передано на обработку	0,0	8,1	3,9
Передано на утилизацию	2 066,6	250,6	258,3
Передано на обезвреживание	12 180,9	16 714,2	20 542,9
Размещено на полигоне	7 138,4	6 164,0	5 255,8

Сведения о расходовании ПАО «Аэрофлот» энергетических ресурсов

	Фактический расход	
	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
АвиаГСМ – всего, тонны	2 588 155	84 816 468
Тепловая энергия*, Гкал	39 732	61 765
Электрическая энергия*, кВт-ч	29 836 234	111 688
АвтоГСМ – всего, литры	5 445 147	185 948
Авиационные масла, литры	247 205	180 471

\* Без представительств и филиалов.

## Закупочная деятельность

В ПАО «Аэрофлот» и дочерних компаниях широко применяются современные конкурентные способы закупки товаров, работ, услуг, включая электронную форму проведения закупок. Группа постоянно работает над обеспечением прозрачности закупок. В число ключевых принципов Группы входят равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупок.

Закупочная деятельность в Группе «Аэрофлот» организована в соответствии с Федеральным законом от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», Положением о закупках товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот», соответствующими положениями дочерних компаний, а также иными применимыми нормативно-правовыми актами, утверждаемыми Правительством Российской Федерации.

Принципы закупочной деятельности:

- информационная открытость закупок;
- целевое и экономически эффективное расходование денежных средств на приобретение товаров, работ, услуг, реализация мер, направленных на сокращение издержек;
- отсутствие ограничения допуска к участию в закупке путем установления неизмеряемых требований к участникам закупки;
- равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки.

Основные цели закупочной деятельности:

- повышение доли закупок, проводимых на конкурентной основе;
- повышение доли закупок в электронной форме;
- создание условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей ПАО «Аэрофлот» и дочерних компаний;
- поддержка развития субъектов малого и среднего бизнеса;
- недопущение дискриминации и необоснованных ограничений количества участников закупок.

Общий объем закупок в 2017 году составил 448,3 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами в электронной форме, составила 61,1% (в стоимостном выражении) от общего объема закупок Компании, что соответствует требованиям Росимущества (указание от 21 января 2011 года № ГН-13/1206). Экономия по проведенным в 2017 году закупкам составила 5,3 млрд руб. без учета снижения расходов на закупку авиатоплива благодаря проведению конкурентных процедур с использованием формульного ценообразования и заключению контрактов с вертикально интегрированными нефтяными компаниями.

В отчетном периоде продолжил работу Совещательный орган, отвечающий за общественный аудит эффективности проводимых закупок ПАО «Аэрофлот». В состав Совещательного органа входят представители общественных организаций, отраслевой и экономической науки, специалисты, широко известные в сфере закупок. Информация о деятельности Совещательного органа, включая протоколы заседаний, представлена на сайте Компании в разделе <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/content/soveshchatelnyi-organ>.

## Корпоративная социальная ответственность

продолжение

Основные показатели закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»

Показатель	2016	2017
Общий объем закупок, млн руб.	384 949,3	448 299,9
Доля закупок, проведенных конкурентными способами в электронной форме (в стоимостном выражении), %	56,4	61,1
Доля закупок у единственного источника, %	63,9	62,3
Экономия по проведенным в 2017 году конкурентным закупкам (без учета авиатоплива), млн руб.	1 732,1	5 309,6
Среднее количество участников конкурентных закупок	3,30	3,25
Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства, %	65,0	89,4

### Закупки авиатоплива

При проведении закупок авиатоплива основной целью является своевременное, бесперебойное обеспечение топливом воздушных судов ПАО «Аэрофлот» и дочерних компаний с соблюдением высокого уровня безопасности полетов при максимально эффективном ценообразовании на авиатопливо.

Все контракты на поставку топлива в течение 2017 года были заключены ПАО «Аэрофлот» по результатам конкурентных процедур, победителями которых признавались контрагенты, предложившие наиболее привлекательное сочетание экономических и финансовых показателей, а также гарантирующие необходимый уровень надежности, включая обеспечение безопасности полетов.

На уровне Группы «Аэрофлот» система закупок авиатоплива определяется условиями агентских договоров. ПАО «Аэрофлот» формирует консолидированную заявку с учетом потребностей всех участников Группы и проводит процедуры по закупке авиатоплива. Взаиморасчеты за поставку авиатоплива и услуги по хранению и по заправке воздушных судов ПАО «Аэрофлот» осуществляет с контрагентом напрямую. Практически вся потребность дочерних авиакомпаний в авиатопливе обеспечивается по данной схеме. Исключение составляет небольшое количество аэропортов на территории Российской Федерации (менее 2%), которые не входят в число контрактных и запасных, а также аэропорты, где процедура авиатопливообеспечения является предметом договоров о комплексном наземном обслуживании. Подобная система закупок позволяет добиться оптимизации расходов на авиатопливо за счет больших объемов закупок.

В 2017 году в целях оптимизации расходов на авиатопливо закупки производились преимущественно с формульным ценообразованием. Авиакомпания «Победа» проводила гибкую политику закупок авиатоплива: в зависимости от условий, действующих в отдельных аэропортах, «Победа» либо закупала авиатопливо у ПАО «Аэрофлот», либо заключала прямые договоры.

Вопросы оптимизации закупок авиатоплива в ПАО «Аэрофлот» контролируются Топливной комиссией.

### Закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства

Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) в общем объеме закупок в 2017 году существенно выросла по сравнению с предыдущим годом и составила 89,4% (в 2016 году – 65,0%). Показатель значительно превышает целевой уровень, установленный Постановлением Правительства Российской Федерации от 11.12.2014 № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», согласно которому доля закупок у субъектов должна составлять не менее 18% от совокупной годовой стоимости договоров, заключенных по результатам закупок.

ПАО «Аэрофлот» тесно взаимодействует с профильными организациями по вопросам расширения доступа субъектов МСП к закупкам Компании. Для наиболее точного отражения объема закупок у субъектов МСП был оптимизирован перечень кодов-классификаторов закупки только среди субъектов МСП, утверждены функциональные требования автоматизации актуализации признака принадлежности контрагентов к субъектам МСП, организованы рабочие встречи с представителями малого бизнеса.

Существенный вклад ПАО «Аэрофлот» в развитие малого и среднего предпринимательств отмечен двумя благодарностями АО «Корпорация МСП».

В дальнейшем планируется продолжить тенденцию успешного взаимодействия с Корпорацией МСП и представителями малого бизнеса. Прежде всего ПАО «Аэрофлот» нацелено на увеличение закупок инновационной и высокотехнологичной продукции у представителей данного сегмента рынка. Запланирована серия мероприятий в целях упрощения доступа субъектов МСП к закупкам ПАО «Аэрофлот», включая разработку и утверждение программ партнерства в дочерних компаниях, организацию обучающих семинаров в регионах совместно с АО «Корпорация МСП», актуализацию пилотной программы партнерства с субъектами МСП по упрощению подачи заявок на участие в закупочных процедурах ПАО «Аэрофлот».



# Корпоративное развитие

7++  
рейтинг корпоративного  
управления ПАО «Аэрофлот»

45,2%  
доля акций в свободном  
обращении

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	
Система корпоративного управления	134
Управление рисками	169
Акционерный капитал и взаимодействие с инвесторами	180

# Система корпоративного управления

## Основные принципы и совершенствование системы корпоративного управления в 2017 году

Осознавая высокую степень корпоративной, общественной и социальной ответственности, ПАО «Аэрофлот», имея целью повышение стабильности и эффективности работы Компании, принимает на себя обязательства следовать высоким стандартам корпоративного управления в соответствии с лучшей российской и мировой практикой.

Система корпоративного управления Компании основывается на следующих ключевых принципах, закрепленных Кодексом корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»:

- обеспечение реализации и защиты прав акционеров;
- обеспечение равенства условий и справедливого отношения ко всем акционерам при реализации ими своих прав;
- недопущение действий акционеров, направленных на злоупотребление своими правами, на причинение вреда Компании или другим акционерам;
- эффективное разграничение компетенции и полномочий между органами управления Компанией;
- профессионализм, ответственность и подотчетность Совета директоров и исполнительных органов;
- построение эффективно функционирующей системы внутреннего контроля и управления рисками;
- обеспечение информационной прозрачности и открытости деятельности Компании;

- совершение существенных корпоративных действий на справедливых условиях, с соблюдением прав и интересов акционеров и иных заинтересованных лиц;
- соблюдение этических норм и стандартов социальной ответственности при ведении бизнеса.

В целях улучшения качества корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» был разработан и утвержден план реализации экспертных рекомендаций некоммерческого партнерства «Российский институт директоров».

В результате проведенной в рамках ежегодного мониторинга в 2017 году оценки практики корпоративного управления рейтинг корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» составил 7++ по шкале Национального рейтинга корпоративного управления. Тем самым были улучшены показатели предыдущих лет: в 2016 году рейтинг составил 7+, в 2015 году – 7.

Рейтинг свидетельствует о соблюдении ПАО «Аэрофлот» требований российского законодательства в области корпоративного управления и значительного числа рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России. Компания характеризуется достаточно низкими рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» осуществлены важные шаги, направленные на значительное повышение уровня корпоративного управления и соблюдение рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. В сентябре 2017 года дочерним обществом ПАО «Аэрофлот» – ООО «Аэрофлот-Финанс» реализовано 4,84% акций ПАО «Аэрофлот» (квази-казначейские акции), что позволило ПАО «Аэрофлот» обеспечить соблюдение одной из существенных рекомендаций Кодекса корпоративного управления о неучастии таких акций в голосовании.

В рамках внедрения рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления в 2017 году Советом директоров утвержден Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот». Документ закрепляет приверженность ПАО «Аэрофлот» высоким стандартам корпоративного управления и его стремление к их совершенствованию. Проводилась глобальная работа по совершенствованию комплексной системы управления рисками в Группе «Аэрофлот».

Управление ПАО «Аэрофлот» осуществляется Общим собранием акционеров, Советом директоров, Правлением, генеральным директором.

Функцию корпоративного секретаря в ПАО «Аэрофлот» осуществляет исполнительный секретарь Совета директоров, являющийся также директором департамента корпоративного управления.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, ее подразделений и служб осуществляет Ревизионная комиссия. Проверку финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Аэрофлот» как по российским стандартам бухгалтерского учета, так и по международным стандартам финансовой отчетности проводят также внешние аудиторы и департамент внутреннего аудита, подотчетный Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

### Соблюдение положений Кодекса корпоративного управления

Раздел ККУ	Принципы, рекомендованные Кодексом			
	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается	
Права акционеров	13	11	2	–
Совет директоров	36	29	3	4
Корпоративный секретарь	2	2	–	–
Система вознаграждения	10	9	1	–
Система управления рисками	6	6	–	–
Раскрытие информации	7	7	–	–
Существенные корпоративные действия	5	4	1	–
Итого	79	68	7	4

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



# Система корпоративного управления

продолжение

Основными документами, обеспечивающими соблюдение прав акционеров ПАО «Аэрофлот», являются:

- Устав ПАО «Аэрофлот»,
- Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Совете директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»,
- Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о корпоративной информационной политике ПАО «Аэрофлот»,
- Дивидендная политика ПАО «Аэрофлот»,
- Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот».

ПАО «Аэрофлот» принадлежат акции (доли в уставном капитале) ряда дочерних обществ, в том числе авиакомпаний, в которых ПАО «Аэрофлот» также обеспечивает

реализацию принципов корпоративного управления на высоком уровне, в том числе путем разработки документов, распространяющих свое действие на все компании Группы «Аэрофлот». Разработана система кросс-функционального управления дочерними авиационными компаниями.

Для целей контроля над финансово-хозяйственной деятельностью дочерних авиакомпаний в них созданы ревизионные комиссии из представителей ПАО «Аэрофлот». Помимо проверок ревизионных комиссий в обществах проводятся проверки аудитора, утверждаемого после проведения соответствующих конкурентных процедур.

В каждой дочерней авиакомпании в соответствии с действующим законодательством и уставами были разработаны и утверждены внутренние документы, регламентирующие деятельность органов управления.

## Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Аэрофлот». Сфера компетенции, порядок созыва, проведения и подведения итогов Общего собрания акционеров определяются Уставом ПАО «Аэрофлот» и Положением об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот». Компания ежегодно проводит годовое Общее собрание акционеров не ранее, чем через три месяца и не позднее, чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

### Годовое Общее собрание акционеров 26 июня 2017 года

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» провело годовое Общее собрание акционеров 26 июня в Москве (протокол № 40 от 28 июня 2017 года). В работе собрания приняли участие владельцы 74,1% голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

Годовое Общее собрание акционеров утвердило годовой отчет, годовую бухгалтерскую отчетность за 2016 год, в том числе отчет о финансовых результатах, распределение чистой прибыли по результатам 2016 финансового года; в соответствии с рекомендациями Совета директоров утвердило размеры вознаграждений, выплачиваемых членам Совета директоров и членам Ревизионной комиссии.

Избран новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии. По итогам конкурсного отбора были утверждены аудиторы Компании на 2018 год (для аудита отчетности Компании, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по международным стандартам финансовой отчетности). Были утверждены следующие документы ПАО «Аэрофлот» в новых редакциях: Устав, Положение об Общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров, Положение о Правлении, Положение о вознаграждениях и компенсациях,

выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот». Также был согласован ряд сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» было принято решение о выплате дивидендов по акциям Компании по результатам 2016 финансового года в размере 17,4795 руб. на одну акцию в денежной форме, в общей сумме 19 413 018 тыс. руб. Данное решение принято с учетом рекомендации Совета директоров и соответствует дивидендной политике ПАО «Аэрофлот», по которой базой для расчета дивидендных выплат является консолидированная чистая прибыль Группы «Аэрофлот» (в соответствии с МСФО).

### Внеочередное Общее собрание акционеров 26 декабря 2017 года

Во внеочередном Общем собрании акционеров, состоявшемся 26 декабря 2017 года (протокол № 41 от 27 декабря 2017 года), приняли участие владельцы 63,6% голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

Внеочередным Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» одобрена сделка (совокупность взаимосвязанных сделок), в совершении которой имеется заинтересованность, аренды (лизинга) 20 новых реактивных самолетов регионального класса Sukhoi Superjet 100 между ПАО «Аэрофлот», АО «ВЭБ-лизинг» и АО «ГСС», а также крупная сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, 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».

Структура органов управления и контроля ПАО «Аэрофлот»





## Система корпоративного управления продолжение

### Совет директоров

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» осуществляет общее руководство деятельностью Компании. В компетенцию Совета директоров входит решение вопросов деятельности Компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Правления и генерального директора. Порядок созыва и проведения заседаний, а также иные вопросы деятельности Совета директоров регулируются Положением о Совете директоров ПАО «Аэрофлот» в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Ключевыми приоритетами в работе Совета директоров являются обеспечение долгосрочного устойчивого развития Компании, обеспечение надзора за деятельностью его исполнительных органов, неукоснительное соблюдение и защита прав и законных интересов акционеров.

Основные задачи Совета директоров:

- определение основных направлений деятельности Компании (включая дочерние авиационные компании) с целью увеличения прибыли, получаемой от ее деятельности;
- работа на благо акционеров, осуществление контроля за выполнением корпоративных программ;
- осуществление контроля за работой Правления и генерального директора Компании;
- представление на утверждение акционеров решений по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания;
- рассмотрение и утверждение бизнес-планов;
- определение порядка распределения прибыли и порядка покрытия убытков;
- формирование дивидендной политики Компании, определение и представление на утверждение Общего собрания акционеров предложений по размеру дивидендов по акциям Компании и порядку их выплаты;

- утверждение ежегодного бюджета и контроль за исполнением;
- рассмотрение и предварительное утверждение проектов годового отчета, годовой бухгалтерской отчетности, отчетов о прибылях и убытках Компании;
- рассмотрение отчетов по результатам аудиторских проверок, заключений Ревизионной комиссии и предоставление документов по результатам данных проверок на рассмотрение акционерам Компании;
- представление Общему собранию акционеров предложений по назначению аудитора Компании;
- определение политики выпуска ценных бумаг Компании;
- утверждение специализированного регистратора Компании и условий договора с ним, а также расторжение договора.

Заседания Совета директоров проводятся в соответствии с планом работы Совета директоров не реже одного раза в месяц. План работы Совета директоров на корпоративный год утверждается на первом заседании Совета директоров в новом составе. Как правило, план работы включает в себя основные вопросы деятельности Компании (стратегия, финансы, бюджет, риски, кадровые вопросы и другие), рассмотрение которых соотносено с циклом стратегического и бизнес-планирования. При подготовке плана работы учитываются предложения членов Совета директоров и менеджмента. Для принятия решений по вопросам, не терпящим отлагательства, могут быть созваны внеплановые заседания.

В повестку дня заседания Совета директоров в обязательном порядке включаются вопросы, предложенные для рассмотрения акционерами, владеющими в совокупности не менее чем 2% акций, членами Совета директоров, Ревизионной комиссии, Правлением, аудитором Компании, а также генеральным директором.

Все вопросы повестки дня заседания Совета директоров, как правило, предварительно рассматриваются профильными комитетами для более детального обсуждения и выработки рекомендаций по голосованию для Совета директоров.

На заочные заседания выносятся вопросы, по которым члены Совета директоров и представители комитетов не имеют существенных замечаний, а также процедурные вопросы. При этом предусмотрено, что по требованию двух членов Совета директоров вопрос может быть перенесен на очное заседание Совета директоров.

### Председатель Совета директоров

- организует работу Совета директоров, созывает заседания и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на Общем собрании акционеров;
- способствует своевременному и полному предоставлению членам Совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам заседаний и голосований;
- обеспечивает эффективное обсуждение вопросов повестки дня с участием неисполнительных и независимых директоров;
- контролирует исполнение решений, принятых Советом директоров или Общим собранием акционеров.

### Независимые директора

Независимые директора способствуют выработке мнений и суждений, независимых от влияния отношений с акционерами или исполнительными органами Общества, а также принятию решений, учитывающих интересы различных групп акционеров.

Присутствие независимых директоров способствует повышению уровня корпоративного управления в Компании. Независимые члены Совета директоров принимают активное участие в работе комитетов Совета директоров. В соответствии с требованиями Московской биржи независимые директора являются руководителями Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров. Также большинство членов указанных комитетов Совета директоров являются независимыми директорами, что способствует выработке всесторонней и независимой позиции по рассматриваемым вопросам.

### Состав Совета директоров

По состоянию на 31 декабря 2017 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» состоял из председателя (неисполнительный директор), двух исполнительных директоров, четырех неисполнительных директоров и четырех независимых директоров.

Члены Совета директоров эффективно выполняли свои функции и задачи несмотря на работу в советах директоров других компаний.

Сделок по приобретению или отчуждению акций Компании членами Совета директоров в отчетном году не совершалось.

В 2017 году исков к членам Совета директоров предъявлено не было.

# Система корпоративного управления

## продолжение

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года



**ПОЛУБОЯРИНОВ МИХАИЛ ИГОРЕВИЧ**  
**Председатель Совета директоров, неисполнительный директор**

С 2009 года – директор департамента инфраструктуры, заместитель председателя Внешэкономбанка, первый заместитель председателя Внешэкономбанка.  
Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2017 года.  
Родился 2 апреля 1966 года в Москве.  
В 1988 году окончил Московский финансовый институт по специальности «финансы и кредит». В 1998 году по окончании аспирантуры Академии народного хозяйства им. Г. В. Плеханова присуждена квалификация кандидат экономических наук по специальности «финансы, денежное обращение и кредит». В настоящее время является членом советов директоров ПАО «Россети», ЗАО «Лидер», ПАО «Ростелеком», ПАО «ФСК ЕЭС», членом наблюдательного совета АО «АИЖК».  
С 2000 по 2009 год – главный бухгалтер, заместитель генерального директора в ОАО «Аэрофлот».  
С 1990 по 1999 год – главный бухгалтер, финансовый директор во Внешнеэкономическом обществе «Автоимпорт». Присвоено звание «заслуженный экономист России», награжден почетной грамотой Министерства транспорта Российской Федерации. За большой вклад в подготовку и проведение XXII зимних Олимпийских игр и XI зимних Паралимпийских игр 2014 года в городе Сочи награжден орденом Почета.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**САВЕЛЬЕВ ВИТАЛИЙ ГЕННАДЬЕВИЧ**  
**Исполнительный директор**

С 10 апреля 2009 года занимает должность генерального директора ПАО «Аэрофлот».  
Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2009 года.  
Родился 18 января 1954 года в Ташкенте.  
В 1977 году окончил механико-машиностроительный факультет Ленинградского политехнического института им. М. И. Калинина по специальности «Строительные и дорожные машины и оборудование» (квалификация «инженер-механик»), в 1986 году – Ленинградский инженерно-экономический институт им. Пальмиро Тольятти.  
С 2007 по апрель 2009 года – первый вице-президент ОАО АФК «Система», руководитель бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы».  
С 2004 по 2007 год – заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации.  
С 2002 по 2004 год – вице-президент ООО «Объединенная компания «ГРОС», советник генерального директора ОАО «Связьинвест» по финансам и ИТ-технологиям.  
С сентября 2001 года – заместитель председателя правления ОАО «Газпром».  
С ноября 1995 года – председатель правления банка «Менатеп Санкт-Петербург».  
С 1993 по 1995 год – председатель правления акционерного банка «Россия».  
С 1990 по 1993 год – генеральный директор советско-американского предприятия АО «ДиалогИнвест».  
В 1989 году стал одним из учредителей и членов совета директоров «ДиалогБанка».  
С декабря 1988 года возглавлял Ленинградский филиал совместного советско-американского предприятия «Диалог».  
С 1987 года работал заместителем начальника главного управления по строительству инженерных сооружений Ленинграда «Главленинградинжстрой».  
Награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени, орденом Почета, орденом Дружбы, имеет Благодарность Президента Российской Федерации, награжден различными медалями Российской Федерации и ведомственными наградами.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» — 0,121%.



**ВОЕВОДИН МИХАИЛ ВИКТОРОВИЧ**  
**Неисполнительный директор**  
**Член Комитета по стратегии, член Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров**

С июля 2009 года занимает должность генерального директора ПАО «Корпорация «ВСПМО-Ависма».  
Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2017 года.  
Родился 3 мая 1975 года в Москве.  
В 1996 году окончил Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова по специальности «экономическая кибернетика». В 2001 году окончил дипломатическую академию МИД России по специальности «мировая экономика и международные экономические отношения».  
С марта по июль 2009 года – президент ПАО «Корпорация ВСПМО-Ависма».  
С 2006 года является членом совета директоров ПАО «Корпорация «ВСПМО-Ависма».  
В 2005 году назначен первым заместителем генерального директора – исполнительным директором ООО «Проминвест».  
С 2002 года работал на различных руководящих должностях в ООО «Проминвест» (инвестиционная компания, входящая в группу компаний госкорпорации «Ростех»).

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**германович алексей андреевич**  
**Независимый директор**  
**Руководитель Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегии Совета директоров**

В настоящее время работает независимым директором в советах директоров ПАО «Юнипро» (ранее – «ЭОН-Россия»), ПАО «Банк «Санкт-Петербург», ЗАО «Америабанк» (Армения).  
Являлся членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2012 по 2014 год. Переизбран в состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в 2016 году.  
Родился 19 июля 1977 года в Москве.  
В 1998 году окончил экономический факультет, в 2002 году – факультет журналистики Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, в 2008 году – программу Executive MBA университета «Крэнфильд» (Великобритания).  
Является председателем Комитета по корпоративному управлению в Экспертно-консультационном совете Росимущества.  
С 2012 по 2014 год – директор, член правления, советник Российского фонда прямых инвестиций.  
С 2009 по 2012 год – директор программ в социальной и государственной сферах, профессор практики, Московская школа управления «Сколково».  
С 2002 по 2009 год – член правления, заместитель генерального директора в группе компаний «Северсталь».  
В разные годы работал в советах директоров ряда российских транспортных компаний: ПАО «Авиакомпания «Сибирь», АО «Международный аэропорт Иркутск», ПАО «Государственная транспортная лизинговая компания», АО «СГ-Транс» и других. На протяжении последних пяти лет входит в рейтинг 50 лучших независимых директоров России, выпускаемый РСПП, РвС и АНД.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.

# Система корпоративного управления

## продолжение

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года (продолжение)



**КАМЕНСКОЙ ИГОРЬ АЛЕКСАНДРОВИЧ**  
**Независимый директор**  
**Руководитель Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров**

С 2015 года – управляющий директор ООО «Ренессанс Брокер». Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2014 года. Родился 25 января 1968 года в Киеве. В 1993 году окончил Московский государственный педагогический институт по специальности «русский язык и литература». С 2014 по 2015 год – управляющий партнер ООО «Ренессанс Капитал – Финансовый консультант». С 2009 по 2014 год – председатель совета директоров ООО «Ренессанс Капитал». С 2002 по 2009 год – член Совета Федерации, заместитель председателя комитета при Совете Федерации Российской Федерации. С 2000 по 2002 год – советник председателя Государственной Думы Российской Федерации. В 1999 году был вице-президентом ЗАО АКБ «Росбанк». С 1992 по 1998 год занимал должность вице-президента ТОО «Союзконтракт».

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**ЛАРС ЭРИК АНДЕРС БЕРГСТРОМ**  
**Независимый директор**  
**Член Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров**

С 2016 года занимает должность старшего советника в UB Capital (член группы Объединенных банкиров Финляндии). Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2017 года. Родился 16 октября 1965 года в Уппсала, Швеция. С 1988 по 1992 год – Стокгольмская школа экономики и бизнес-администрирования, направление «Финансы» на кафедре стран Восточной Европы. С 2013 года – основатель и глава собственной консультационной инвестиционной компании Montecito Capital. С 2006 по 2013 год – генеральный директор, глава направления «Россия/СНГ» в Carnegie Investment Bank, Стокгольм, Швеция. С 2000 по 2005 год – инвестор и учредитель TrustLink, разработчика программного обеспечения с офисами в Москве, Стокгольме, Сан-Матео, шт. Калифорния. С 1998 по 2000 год – генеральный директор SEB Enskilda (ценные бумаги и корпоративные финансы), Россия, Москва. С 1995 по 1998 год – генеральный директор российского подразделения банка ABN Amro по управлению развивающимися рынками. В 1994 году – сотрудник Гарвардского университета, советник, член правления Российского центра приватизации при Комитете по управлению имуществом, Госкомимущество, Москва, руководил реструктуризацией приватизированных российских корпораций. В 1993 году – советник при Министерстве финансов Российской Федерации, заместитель директора валютно-финансового отдела, Москва. В 1992 году – первый секретарь в Министерстве иностранных дел, Стокгольм, Швеция, возглавлял российское направление. В 1991 году – вице-консул, главный советник Швеции, Ленинград/Рига, СССР.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**ПЕСКОВ ДМИТРИЙ НИКОЛАЕВИЧ**  
**Неисполнительный директор**  
**Член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии Совета директоров**

С 2011 года – директор направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов. Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2014 года. Родился 26 декабря 1975 года в Воронеже. В 1998 году окончил Воронежский государственный университет. В 1999 году окончил магистратуру факультета политических наук Московской школы социальных и экономических наук и «UM-Manchester» (University of Manchester). Является членом Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации, членом совета директоров ОАО «РВК». С 2009 года – начальник управления стратегических разработок ГАО «ВВЦ». С 2000 года работал в МГИМО (У) МИД России, где руководил разработкой стратегии развития университета, Центром интернет-политики, созданием Российской ассоциации международных исследований. Последняя должность – заместитель проректора по научной работе, директор по инновациям.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**САПРЫКИН ДМИТРИЙ ПЕТРОВИЧ**  
**Исполнительный директор**  
**Член Комитета по стратегии Совета директоров**

С ноября 2015 года занимает должность генерального директора АО «Авиакомпания «Россия». Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2011 года. Родился в 1974 году в Москве. В 1996 году окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «юриспруденция», кандидат юридических наук (2000 год). В 2001 году окончил Cornell Law School. С 2013 по 2015 год – заместитель генерального директора по продажам и имущественным вопросам ПАО «Аэрофлот». С 2009 по 2013 год – заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам ПАО «Аэрофлот». С 2007 по 2009 год – директор департамента сопровождения сделок – заместитель руководителя комплекса по правовым вопросам ОАО АФК «Система». С 2006 по 2007 год – генеральный директор ОАО «Московская сотовая связь». С 2004 по 2006 год – заместитель генерального директора по корпоративным отношениям и финансам ЗАО «Скай Линк». С 2001 по 2004 год занимал должности начальника отдела, директора департамента по слияниям, поглощениям и рынкам капитала ОАО «Мобильные телесистемы». С 1996 по 1998 год – ведущий юрисконсульт банка «МЕНАТЕП».

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



# Система корпоративного управления

## продолжение

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года (продолжение)



**СИДОРОВ ВАСИЛИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ**  
**Независимый директор**  
**Руководитель Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии Совета директоров**

С ноября 2012 года занимает должность генерального директора ООО «АРИДА». Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2013 года. Родился 2 февраля 1971 года в Афинах, Греция. В 1993 году окончил МГИМО (У) МИД России по специальности «международное публичное право» и школу бизнеса «Уортон» пенсильванского университета по специальности «финансы». С июня 2012 года – член Совета директоров ОАО «РЖД». С 2010 по 2017 год – управляющий партнер Euroatlantic Investments Ltd. С 2006 по 2010 год – совладелец группы компаний «Телеком-Экспресс». С 2003 по 2006 год – президент ОАО «МТС». С 2000 по 2003 год – первый вице-президент ЗАО «Система Телеком». С 1997 по 2000 год – заместитель генерального директора ОАО «Связьинвест».

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**СЛЮСАРЬ ЮРИЙ БОРИСОВИЧ**  
**Неисполнительный директор**  
**Член Комитета по стратегии Совета директоров**

С января 2015 года занимает должность президента ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация». Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2015 года. Родился 20 июля 1974 года в Ростове-на-Дону. В 1996 году окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, юрист. В 2003 году окончил аспирантуру Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, кандидат экономических наук. В 2012 году назначен заместителем министра промышленности и торговли Российской Федерации. В 2010 году – директор Департамента авиационной промышленности Минпромторга России. В 2009 году назначен помощником министра промышленности и торговли Российской Федерации. С 2003 года – коммерческий директор ОАО «Роствертол», Ростов-на-Дону. До 2003 года работал в коммерческих структурах.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**ЧЕМЕЗОВ СЕРГЕЙ ВИКТОРОВИЧ**  
**Неисполнительный директор**

С декабря 2007 года занимает должность генерального директора госкорпорации «Ростех». Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2011 года. Родился 20 августа 1952 года в Черемхово Иркутской области. Окончил Иркутский институт народного хозяйства и высшие курсы Военной академии Генерального штаба Вооруженных сил Российской Федерации. Доктор экономических наук, профессор, действительный член Академии военных наук. Председатель советов директоров АО «Рособоронэкспорт», ПАО «Корпорация «ВСМПО-Ависма», ПАО «КамАЗ», ПАО «Уралкалий». Член советов директоров АО АКБ «Международный финансовый клуб», СП «Альянс Ростех Авто Б.В.». Член наблюдательных советов госкорпорации «Ростех», госкорпорации «Роскосмос». С 2004 по 2007 год – генеральный директор ФГУП «Рособоронэкспорт». С 2001 по 2004 год – первый заместитель генерального директора ФГУП «Рособоронэкспорт». С 1999 по 2001 год – генеральный директор ФГУП «Промэкспорт». С 1996 по 1999 год – начальник управления внешнеэкономических связей Управления делами Президента Российской Федерации. С 1988 по 1996 год – заместитель генерального директора внешнеторгового объединения «Совинтерспорт». С 1980 года работал в экспериментально-промышленном объединении «Луч», с 1983 по 1988 год возглавлял его представительство в ГДР. Трудовую деятельность начал в Иркутском научно-исследовательском институте редких и цветных металлов. Член бюро высшего совета партии «Единая Россия». Председатель общероссийской общественной организации «Союз машиностроителей России». Президент общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз машиностроителей России». Заведующий кафедрой «менеджмент в области военно-технического сотрудничества и высоких технологий» МГИМО (У) МИД России. Награжден высокими государственными наградами, является лауреатом многочисленных престижных премий.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**Исполнительный секретарь Совета директоров**

**МЕЛЕХИН АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**  
Родился в 1977 году. В 2001 году окончил Институт экономики и предпринимательства. Защитил кандидатскую диссертацию в Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. В ПАО «Аэрофлот» работает с 1998 года. Прошел путь от юрисконсульта группы подготовки и систематизации правовых актов администрации Компании до директора департамента корпоративного управления. В качестве исполнительного секретаря Совета директоров отвечает за организационное и информационное обеспечение работы Совета директоров и Общего собрания акционеров Компании, обеспечивает контроль за соблюдением органами и должностными лицами Компании правил и процедур корпоративного управления, установленных законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.

## Система корпоративного управления

продолжение

### Изменения в составе Совета директоров в 2017 году

- **Андросов Кирилл Геннадьевич** – исключен из состава Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).
- **Пахомов Роман Викторович** – исключен из состава Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).
- **Алексеев Михаил Юрьевич** – исключен из состава Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).
- **Полубояринов Михаил Игоревич** – включен в состав Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).
- **Бергстром Ларс Эрик Андерс** – включен в состав Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).
- **Воеводин Михаил Викторович** – включен в состав Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).

При избрании нового состава Совета директоров ПАО «Аэрофлот» остальные члены Совета директоров были заново переизбраны. На заседании Совета директоров, состоявшемся 31 августа 2017 года, был избран новый председатель – Полубояринов Михаил Игоревич, первый заместитель председателя – член правления государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».

### Отчет о деятельности Совета директоров в 2017 году

В 2017 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» провел 16 заседаний, в том числе 9 в очной форме и 7 в форме заочного голосования, на которых было рассмотрено более 150 вопросов и принято свыше 330 решений.

Решения Совета директоров направлены на выполнение следующих приоритетных задач:

- обеспечение безопасности полетов и их регулярности;
- определение стратегии и приоритетных направлений деятельности Группы «Аэрофлот»;
- выстраивание и поддержание работы эффективной системы контроля и управления рисками в Обществе;
- формирование стратегии развития парка воздушных судов и сети маршрутов Группы «Аэрофлот»;
- развитие парка воздушных судов путем его пополнения и оптимизации;
- совершенствование форм и методов производственной, финансово-экономической и коммерческой деятельности путем их модернизации и внедрения прогрессивных технологий и опыта ведущих авиакомпаний мира;
- повышение эффективности работы филиалов и представительств Общества на территории Российской Федерации и за рубежом;
- повышение качества обслуживания пассажиров в аэропортах и на бортах воздушных судов, увеличение числа и улучшение качества предоставляемых услуг;
- активное сотрудничество с партнерами по альянсу SkyTeam, использование участия в альянсе для развития сети маршрутов и повышения коммерческой эффективности международных авиаперевозок;

- работа в отношении стратегических партнерств с авиакомпаниями на важнейших географических направлениях;
- повышение эффективности деятельности дочерних компаний, а также оптимизация структуры непрофильных активов, направленная на исключение необоснованных расходов и увеличение инвестиционных доходов;
- совершенствование и развитие информационных технологий;
- обеспечение информационной открытости (включая работу с инвестиционным сообществом и закупочную деятельность);
- разработка новых и совершенствование действующих внутрикорпоративных документов.

Количество проведенных заседаний Совета директоров



### Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и его комитетов в 2017 году

Член Совета директоров	Статус	Совет директоров	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по стратегии
Алексеев М. Ю.*	Неисполнительный директор	9(5)/9			5(3)/5
Андросов К. Г.*	Председатель Совета директоров	9(5)/9			
Бергстром Л. Э.**	Независимый директор	7(2)/7	5(1)/6	4(1)/5	
Воеводин М. В.**	Неисполнительный директор	7(2)/7		4(1)/5	5/6
Германович А. А.	Независимый директор	16(7)/16	12/12	8(1)/8	11/11
Каменской И. А.	Независимый директор	16(7)/16	12(1)/12	8(2)/8	11(1)/11
Пахомов Р. В.*	Неисполнительный директор	9(5)/9	6/6	3/3	5/5
Песков Д. Н.	Неисполнительный директор	16(9)/16		7(3)/8	10(3)/11
Полубояринов М. И.**	Председатель Совета директоров	7(2)/7			
Савельев В. Г.	Исполнительный директор	16(7)/16			
Сапрыкин Д. П.	Исполнительный директор	16(7)/16			10(7)/11
Сидоров В. В.	Независимый директор	16(7)/16	12/12	8(1)/8	11/11
Слюсарь Ю. Б.	Неисполнительный директор	15(13)/16			11(10)/11
Чемезов С. В.	Неисполнительный директор	16(11)/16			

Примечание. Данные представлены в формате: количество заседаний, в которых член Совета директоров принял участие / общее количество заседаний, в которых он мог принять участие. В скобках указано участие в виде предоставления письменного мнения или опросного листа (в случае заочного заседания).

\* Член Совета директоров до годового Общего собрания акционеров 26 июня 2017 года.

\*\* Член Совета директоров с момента годового Общего собрания акционеров 26 июня 2017 года.

## Система корпоративного управления

### продолжение

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2017 году

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ	<ul style="list-style-type: none"><li>— о ходе реализации стратегии Группы «Аэрофлот»;</li><li>— об исполнении Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении КПЭ;</li><li>— о развитии информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;</li><li>— об итогах исполнения Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот» в 2016 году;</li><li>— об итогах независимой оценки актуализации программ инновационного развития организаций с государственным участием.</li></ul>
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ИНВЕСТИЦИИ	<ul style="list-style-type: none"><li>— о результатах исполнения консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот»;</li><li>— о бюджете ПАО «Аэрофлот» на 2018 год;</li><li>— о прогнозе производственных показателей Группы «Аэрофлот» на 2018 год;</li><li>— о годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчете о финансовых результатах Компании по итогам 2016 финансового года;</li><li>— рассмотрение отчетов аудиторов ПАО «Аэрофлот» (по РСБУ и МСФО) по итогам 2016 финансового года;</li><li>— о неавиационных доходах;</li><li>— о Программе биржевых облигаций;</li><li>— о порядке согласования инвестиционной программы и иных планов по развитию инфраструктуры на территории Дальневосточного федерального округа, реализуемых ПАО «Аэрофлот».</li></ul>
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none"><li>— о дивидендной политике ПАО «Аэрофлот»;</li><li>— о внедрении положений Кодекса корпоративного управления;</li><li>— о ключевых показателях эффективности на 2018 год;</li><li>— о системе мотивации в ПАО «Аэрофлот»;</li><li>— о подготовке к проведению очередного годового Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот»;</li><li>— о подготовке к проведению внеочередного Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот»;</li><li>— о системе управления рисками в Группе «Аэрофлот»;</li><li>— об организационной структуре ПАО «Аэрофлот»;</li><li>— о работе с акционерами и инвестиционным сообществом;</li><li>— о раскрытии финансовых результатов Группы «Аэрофлот» за I квартал по МСФО;</li><li>— об аудиторах ПАО «Аэрофлот» на 2017 год;</li><li>— об организации аудита реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2017 год;</li><li>— об одобрении сделок дочернего хозяйственного общества;</li><li>— о годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2016 год;</li><li>— о внутренних документах ПАО «Аэрофлот».</li></ul>
СДЕЛКИ	<ul style="list-style-type: none"><li>— о сделках аренды воздушных судов;</li><li>— одобрение ряда крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.</li></ul>
ДРУГИЕ	<ul style="list-style-type: none"><li>— о безопасности полетов ПАО «Аэрофлот» в 2016 году;</li><li>— о развитии сервиса в Группе «Аэрофлот»;</li><li>— об организации работы с обращениями клиентов;</li><li>— о закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»;</li><li>— о статусе внедрения профессиональных стандартов в деятельности Компании;</li><li>— об использовании Фонда спонсорской поддержки;</li><li>— о результатах благотворительной деятельности;</li><li>— о развитии программы «Аэрофлот Бонус».</li></ul>

## Комитеты Совета директоров

Для повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений, более подробного предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций при Совете директоров ПАО «Аэрофлот» функционируют три специализированных комитета:

- Комитет по аудиту,
- Комитет по кадрам и вознаграждениям,
- Комитет по стратегии.

Комитеты Совета директоров избираются Советом директоров и действуют в соответствии с положениями о комитетах, 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 2017 году комитетами Совета директоров было проведено 14 заседаний, в том числе совместные, на которых рассмотрены вопросы деятельности Группы «Аэрофлот» и подготовлены детальные рекомендации и предложения Совету директоров и Правлению Компании.

### Отчет о деятельности Комитета 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 2017 году проведено 12 заседаний Комитета по аудиту в очной форме. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2017 году:

- результаты исполнения консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот»;
- бюджет Группы «Аэрофлот» и ПАО «Аэрофлот»;
- система контроля и управления рисками;
- реализация мероприятий по снижению операционных расходов Группы «Аэрофлот»;
- совершенствование системы внутреннего аудиторского контроля в Группе «Аэрофлот»;
- отчеты аудитора по результатам проверки финансово-хозяйственной деятельности;
- отчеты о проверках, проведенных департаментом внутреннего аудита;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- закупочная деятельность;
- сделки, совершаемые в отношении парка воздушных судов;
- финансовое хеджирование;
- мероприятия по снижению рисков Компании, возникающих по взаимоотношениям с агентами по продаже авиабилетов;
- предоставление и реструктуризация займов;
- отчеты по результатам анализа задолженности компаний перед ПАО «Аэрофлот»;
- основные направления проверки финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Аэрофлот»;
- внутренние документы ПАО «Аэрофлот».

### Изменения в составе Комитета по аудиту в 2017 году

Состав Комитета в период с января по июнь 2017 года	Состав Комитета в период с сентября по декабрь 2017 года
<b>Сидоров В. В.</b> — независимый директор, руководитель Комитета	<b>Сидоров В. В.</b> — независимый директор, руководитель Комитета
<b>Германович А. А.</b> — независимый директор	<b>Бергстром Л. Э.</b> — независимый директор
<b>Каменской И. А.</b> — независимый директор	<b>Германович А. А.</b> — независимый директор
<b>Пахомов Р. В.</b> — неисполнительный директор	<b>Каменской И. А.</b> — независимый директор
<i>Избран решением Совета директоров 8 сентября 2016 года.</i>	<i>Избран решением Совета директоров 31 августа 2017 года.</i>



## Система корпоративного управления

### продолжение

#### Отчет о деятельности Комитета по кадрам и вознаграждениям

Комитет по кадрам и вознаграждениям способствует формированию кадровой политики, курирует вопросы организационной структуры Компании, подбора и оценки лиц, назначаемых в органы управления Компании, определения размера их вознаграждений, системы оплаты труда.

В 2017 году проведено 8 заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям, в том числе одно в форме заочного голосования. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

- Ключевые вопросы, рассмотренные в 2017 году:
- определение размера вознаграждения менеджмента, членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии;
  - определение параметров целевой долгосрочной программы мотивации ПАО «Аэрофлот»;
  - определение КПЭ генерального директора и менеджмента;
  - определения КПЭ Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
  - организация оценки деятельности членов Совета директоров;
  - организационная структура Компании;
  - рассмотрение предложений и подготовка рекомендаций по кандидатурам представителей государства для выдвижения в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Аэрофлот» на 2018/2019 корпоративный год;
  - внутренние документы ПАО «Аэрофлот».

#### Изменения в составе Комитета по кадрам и вознаграждениям в 2017 году

Состав Комитета в период с января по июнь 2017 года	Состав Комитета в период с сентября по декабрь 2017 года
<b>Каменской И. А.</b> — независимый директор, руководитель Комитета	<b>Германович А. А.</b> — независимый директор, руководитель Комитета
<b>Германович А. А.</b> — независимый директор	<b>Бергстром Л. Э.</b> — независимый директор
<b>Сидоров В. В.</b> — независимый директор	<b>Воеводин М. В.</b> — неисполнительный директор
<b>Пахомов Р. В.</b> — неисполнительный директор	<b>Сидоров В. В.</b> — независимый директор
<b>Песков Д. Н.</b> — неисполнительный директор	<b>Каменской И. А.</b> — независимый директор
	<b>Песков Д. Н.</b> — неисполнительный директор
<i>Избран решением Совета директоров 8 сентября 2016 года.</i>	<i>Избран решением Совета директоров 31 августа 2017 года.</i>

#### Отчет о деятельности Комитета по стратегии

Комитет по стратегии образован в целях подготовки рекомендаций и предложений Совету директоров, направленных на повышение эффективности деятельности Компании и ее стратегии на долгосрочную перспективу.

В 2017 году проведено 11 заседаний Комитета по стратегии в очной форме. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

- Ключевые вопросы, рассмотренные в 2017 году:
- реализация стратегии развития Группы «Аэрофлот»;
  - реализация Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
  - реализация маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот»;
  - актуализация стратегии и Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
  - стратегические партнерства с авиакомпаниями;
  - дивидендная политика;
  - стратегия развития информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;
  - работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
  - развитие дочерних авиакомпаний Группы «Аэрофлот»;
  - развитие компаний по ТОиР в Группе «Аэрофлот»;
  - оценка актуализации программ инновационного развития организаций с государственным участием;
  - итоги исполнения Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот»;
  - формирование парка воздушных судов.

#### Изменения в составе Комитета по стратегии в 2017 году

Состав Комитета в период с января по июнь 2017 года	Состав Комитета в период с сентября по декабрь 2017 года
<b>Пахомов Р. В.</b> — неисполнительный директор, руководитель Комитета	<b>Каменской И. А.</b> — независимый директор, руководитель Комитета
<b>Алексеев М. Ю.</b> — неисполнительный директор	<b>Воеводин М. В.</b> — неисполнительный директор
<b>Германович А. А.</b> — независимый директор	<b>Германович А. А.</b> — независимый директор
<b>Каменской И. А.</b> — независимый директор	<b>Песков Д. Н.</b> — неисполнительный директор
<b>Песков Д. Н.</b> — неисполнительный директор	<b>Сапрыкин Д. П.</b> — исполнительный директор
<b>Сапрыкин Д. П.</b> — исполнительный директор	<b>Сидоров В. В.</b> — независимый директор
<b>Сидоров В. В.</b> — независимый директор	<b>Слюсарь Ю. Б.</b> — неисполнительный директор
<b>Слюсарь Ю. Б.</b> — неисполнительный директор	<b>Каллегари Дж.</b> — член Правления, заместитель генерального директора по стратегии и альянсам
<b>Каллегари Дж.</b> — член Правления, заместитель генерального директора по стратегии и альянсам	<b>Курмашов Ш. Р.</b> — член Правления, заместитель генерального директора по коммерции и финансам
<b>Курмашов Ш. Р.</b> — член Правления, заместитель генерального директора по коммерции и финансам	<b>Пахомов Р. В.</b> — генеральный директор ООО «Авиакапитал-Сервис»
<i>Избран решением Совета директоров 8 сентября 2016 года.</i>	<i>Избран решением Совета директоров 31 августа 2017 года.</i>

## Система корпоративного управления

продолжение

### Правление и генеральный директор

Руководство текущей деятельностью ПАО «Аэрофлот» осуществляется единоличным исполнительным органом — генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом — Правлением. Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Генеральный директор осуществляет также функции председателя Правления и действует на основании Устава ПАО «Аэрофлот», без доверенности представляя интересы Компании. Генеральный директор избирается Советом директоров на срок не более пяти лет.

Генеральный директор ПАО «Аэрофлот» с апреля 2009 года — Виталий Геннадьевич Савельев; в октябре 2013 года решением Совета директоров полномочия продлены до 2018 года.

Назначение членов Правления и досрочное прекращение их полномочий осуществляются по решению Совета директоров. Правление действует на основании Устава ПАО «Аэрофлот», а также Положения о Правлении ПАО «Аэрофлот».

К компетенции исполнительных органов ПАО «Аэрофлот» относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров или Совета директоров Компании.

В отчетном периоде сделок с акциями ПАО «Аэрофлот» члены Правления не совершали.

Состав Правления ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года



**САВЕЛЬЕВ ВИТАЛИЙ ГЕННАДЬЕВИЧ**  
Председатель Правления, генеральный директор

Родился 18 января 1954 года. В 1977 году окончил Ленинградский политехнический институт имени М. И. Калинина (Санкт-Петербургский государственный политехнический университет). В 1986 году окончил Ленинградский инженерно-экономический институт имени Пальмиро Тольятти (Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет). Стажировался за рубежом. Кандидат экономических наук.

С 1977 по 1984 год работал на строительстве Саяно-Шушенской ГЭС, где прошел путь от инженера до главного конструктора одного из объединений «КрасноярскГЭСстрой».

С 1984 по 1987 год — заместитель управляющего Всесоюзным трестом «Севзапметаллургмонтаж».

С 1987 по 1989 год — заместитель начальника главка «Главленинградинжстрой».

С 1989 по 1993 год — президент российско-американского СП «ДиалогИнвест».

С 1993 по 1995 год — председатель правления банка «Россия».

С 1995 по 2001 год — председатель правления банка «МЕНАТЕП Санкт-Петербург».

С 2001 по 2002 год — заместитель председателя правления ОАО «Газпром».

С 2004 по 2007 год занимал пост заместителя министра экономического развития и торговли Российской Федерации.

С 2007 по 2009 год — первый вице-президент АФК «Система».

С 10 апреля 2009 года — генеральный директор ПАО «Аэрофлот».

В разные годы Виталий Савельев был председателем совета директоров ОАО «ВВЦ», ОАО «Российский банк развития», ОАО «МТС», ОАО «КОМСТАР», ОАО «СММ», ЗАО «Скай Линк», индийской компании «ШиямТелелинк» и других компаний.

Награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени, орденом Почета, орденом Дружбы, имеет Благодарность Президента Российской Федерации, награжден различными медалями Российской Федерации и ведомственными наградами.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» — 0,121%.



**АНТОНОВ ВЛАДИМИР НИКОЛАЕВИЧ**  
Первый заместитель генерального директора по авиационной безопасности

Родился в 1953 году. Окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта.

С 1977 по 1995 год — служил в Вооруженных силах.

С 1995 по 2011 год — заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по экономической и авиационной безопасности, заместитель генерального директора по авиационной безопасности, заместитель генерального директора по авиационной и производственной безопасности, первый заместитель генерального директора по производственной деятельности.

С 2011 года по н. в. — первый заместитель генерального директора по авиационной безопасности ПАО «Аэрофлот».

Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, другими государственными и ведомственными наградами.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» — 0,000425%.



**АВИЛОВ ВАСИЛИЙ НИКОЛАЕВИЧ**  
Заместитель генерального директора по административному управлению

Родился в 1954 году. Окончил Высшее военно-морское инженерное училище им. Ф. Э. Дзержинского.

С 1997 по 2013 год — руководитель администрации ПАО «Аэрофлот», директор департамента управления делами, заместитель генерального директора — исполнительный директор.

С 2013 года по н. в. — заместитель генерального директора по административному управлению ПАО «Аэрофлот».

Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» I степени, медалью «За боевые заслуги», Почетной грамотой Президента Российской Федерации и ведомственными наградами.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» — 0,0000002%.



**АЛЕКСАНДРОВ ВЛАДИМИР БОРИСОВИЧ**  
Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам

Родился в 1984 году. В 2005 году окончил Московскую государственную юридическую академию им. О. Е. Кутафина, в 2016 году — Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Работал на ответственных должностях в органах Прокуратуры Российской Федерации и Следственного комитета Российской Федерации.

С 2013 по 2015 год — заместитель начальника отдела правового обеспечения юридического департамента, заместитель директора юридического департамента, советник генерального директора по взаимодействию с органами государственной власти.

В августе 2015 года назначен на должность директора юридического департамента ПАО «Аэрофлот».

С июля 2016 года — заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по правовым и имущественным вопросам. Отмечен благодарностью министра транспорта Российской Федерации.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**БОГДАНОВ КИРИЛЛ ИГОРЕВИЧ**  
Заместитель генерального директора по информационным технологиям

Родился в 1963 году. Окончил Ленинградский политехнический институт им. М. И. Калинина.

С 2002 по 2004 год — советник вице-президента ООО «Объединенная компания «ГРОС».

С 2004 по 2007 год — исполнительный директор ЗАО «Рамакс Интернешнл».

С 2007 по 2009 год — директор департамента развития и контроля, бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы» ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система».

С 2009 года по н. в. — заместитель директора департамента информационных технологий ПАО «Аэрофлот», советник генерального директора, заместитель генерального директора по информационным технологиям.

Отмечен Благодарностью Президента Российской Федерации.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.

# Система корпоративного управления

## продолжение

Состав Правления по состоянию на 31 декабря 2017 года (продолжение)



**ЗИНГМАН ВАДИМ ЯКОВЛЕВИЧ**  
**Заместитель генерального директора по работе с клиентами**

Родился в 1970 году. Окончил Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. Кандидат экономических наук.  
С 2001 по 2008 год – заместитель директора департамента государственного регулирования внешнеторговой деятельности Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации.  
С 2008 по 2009 год – директор департамента по связям с органами государственной власти ОАО «АФК «Система».  
С 2009 по 2012 год – советник генерального директора ПАО «Аэрофлот», заместитель генерального директора по работе с клиентами, заместитель генерального директора по операционной деятельности и управлению качеством продукта.  
С 2012 года по н. в. – заместитель генерального директора по работе с клиентами ПАО «Аэрофлот».  
Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. Отмечен Благодарностью Президента Российской Федерации, Благодарностью Председателя Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, награжден Почетной грамотой Правительства Российской Федерации и различными ведомственными наградами.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**КАЛЛЕГАРИ ДЖОРДЖИО**  
**Заместитель генерального директора по стратегии и альянсам**

Родился в 1959 году. Окончил Туринский политехнический университет (Турин, Италия).  
С 1986 по 1989 год – директор по продажам, член Совета директоров, член исполнительного комитета авиакомпании Malan Viaggi.  
С 1990 по 2011 год – менеджер по продажам, вице-президент по продажам, вице-президент по развитию бизнеса, вице-президент по альянсам, развитию бизнеса и международным отношениям, исполнительный вице-президент по альянсам и стратегии авиакомпании Alitalia.  
С 2011 года по н. в. – заместитель генерального директора по стратегии и альянсам ПАО «Аэрофлот».

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**КУРМАШОВ ШАМИЛЬ РАВИЛЬЕВИЧ**  
**Заместитель генерального директора по коммерции и финансам**

Родился в 1978 году. Окончил Московский государственный институт международных отношений МИД Российской Федерации. Кандидат экономических наук.  
С 2004 по 2007 год – заместитель генерального директора по финансам и инвестициям ЗАО «Система телекоммуникаций, информатики и связи».  
С 2007 по 2009 год – директор инвестиционного департамента – заместитель руководителя комплекса финансов и инвестиций ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система».  
С 2009 по 2013 год – советник генерального директора ПАО «Аэрофлот», заместитель генерального директора по финансам и инвестициям, заместитель генерального директора по коммерции и финансам.  
С 2013 по 2016 год – заместитель генерального директора по финансам и управлению сетью и доходами ПАО «Аэрофлот».  
С июля 2016 года – заместитель генерального директора по коммерции и финансам ПАО «Аэрофлот».  
Отмечен Благодарностью Президента Российской Федерации, награжден медалью «За безупречный труд и отличие» III степени, является обладателем престижных мировых и российских премий.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**МАТВЕЕВ ГЕОРГИЙ НИКОЛАЕВИЧ**  
**Директор департамента управления безопасностью полетов**

Родился в 1953 году. Окончил Академию гражданской авиации. Кандидат технических наук.  
С 2001 по 2012 год – заместитель начальника инспекции по безопасности полетов ПАО «Аэрофлот», заместитель директора департамента управления безопасностью полетов.  
С 2012 года по н. в. – директор департамента управления безопасностью полетов ПАО «Аэрофлот».  
Присвоено почетное звание заслуженный пилот Российской Федерации; имеет различные ведомственные награды.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



**ПАРАХИН ИГОРЬ ВИКТОРОВИЧ**  
**Заместитель генерального директора – технический директор**

Родился в 1961 году. Окончил Московский институт инженеров гражданской авиации.  
С 2001 по 2011 год – руководитель программы, заместитель директора негосударственного образовательного учреждения «Высшая коммерческая школа «Авиабизнес».  
С 2011 по н. в. – исполняющий обязанности технического директора ПАО «Аэрофлот», технический директор, заместитель генерального директора – технический директор.  
Отмечен Благодарностью Президента Российской Федерации.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» – 0,000007%.



**ЧАЛИК ИГОРЬ ПЕТРОВИЧ**  
**Заместитель генерального директора – летный директор**

Родился в 1957 году. Окончил Актюбинское высшее летное училище гражданской авиации.  
С 2003 по 2008 год – командир летного отряда А320 летного комплекса ПАО «Аэрофлот».  
С 2008 по 2010 год – командир летного отряда А330.  
С 2011 года по н. в. – заместитель генерального директора – летный директор ПАО «Аэрофлот».  
Присвоено почетное звание заслуженный пилот Российской Федерации, награжден медалью Нестерова и ведомственными наградами.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» – 0,000117%.

Изменений в составе Правления ПАО «Аэрофлот» в 2017 году не произошло.



## Система корпоративного управления

### продолжение

#### Деятельность Правления в 2017 году

В 2017 году состоялось 39 заседаний Правления ПАО «Аэрофлот», из которых 8 проведено путем опроса членов Правления.

Основные вопросы, рассмотренные Правлением в 2017 году:

- безопасность полетов ПАО «Аэрофлот»;
- техническое состояние парка воздушных судов ПАО «Аэрофлот»;
- развитие Группы «Аэрофлот» в условиях инфраструктурных ограничений;
- реализация Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот»;
- исполнение плана НИОКР;
- развитие информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;
- результаты внедрения проекта динамической сегментации с использованием массивов неструктурированных данных (Big Data);
- подготовка к чемпионату мира по футболу FIFA – 2018;
- работа ПАО «Аэрофлот» в отношении стратегических партнерств;
- открытие представительств;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- внедрение обновленных элементов корпоративной философии ПАО «Аэрофлот»;
- концепция наставничества в ПАО «Аэрофлот»;
- внедрение профессиональных стандартов в деятельность ПАО «Аэрофлот»;
- оказание благотворительной помощи ряду организаций;
- вопросы спонсорской поддержки.

#### Комитеты

В целях подготовки рекомендаций и предложений, направленных на повышение эффективности деятельности Компании, в ПАО «Аэрофлот» функционируют Комитет по инновационному развитию и Комитет по финансам и инвестициям.

#### Комитет по инновационному развитию

Комитет по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот» является постоянным коллегиальным совещательным органом; образован в целях подготовки рекомендаций и предложений Правлению, направленных на повышение эффективности деятельности Компании.

В своей деятельности Комитет руководствуется законодательством Российской Федерации, решениями Совета директоров, Правления ПАО «Аэрофлот», другими нормативными документами и установленными в Компании правилами, процедурами, а также Положением о Комитете по инновационному развитию.

В сферу деятельности Комитета входит рассмотрение инновационных проектов и оценка их эффективности, отслеживание реализации текущих инновационных проектов, принятие решений о приостановке проектов, установление требований к форматам и качеству предоставляемых Правлению материалов по инновационному развитию, рекомендация проектов к реализации.

В 2017 году состоялось 3 заседания Комитета по инновационному развитию. Были рассмотрены следующие основные вопросы:

- создание рабочей группы по инновационной деятельности, ответственной за экспертизу, анализ и выработку рекомендаций по ключевым решениям в области инновационного развития с привлечением образовательных организаций высшего образования, научных организаций, государственных институтов инновационного развития, венчурного сообщества;
- анализ системы мотивации руководителей и персонала ПАО «Аэрофлот» по вопросам повышения эффективности реализации инновационных проектов на стадии поиска решений и устранения конфликта интересов на стадии принятия результатов работы сторонних организаций;
- концепция краудсорсингового исследования, проводимого методом конкурса по использованию технологий Block Chain и Big Data в деятельности Аэрофлота;
- итоги реализации Программы инновационного развития в 2016 году;
- концепция создания системы постоянных внутренних инноваций;
- подведение итогов тестирования автоматизированной системы «одного окна»;
- подведение итогов экспертизы предложений, поступивших через систему «одного окна».

#### Состав Комитета по инновационному развитию по состоянию на 31 декабря 2017 года

<b>Зингман В. Я.</b>	заместитель генерального директора по работе с клиентами, председатель Комитета
<b>Полозов-Яблонский А. А.</b>	советник генерального директора – руководитель инновационного направления, заместитель председателя Комитета
<b>Крылов С. А.</b>	директор департамента информационных систем
<b>Корневский А. Ю.</b>	заместитель директора по летно-методической работе департамента производства полетов
<b>Зарипов А. Г.</b>	заместитель директора департамента управления авиационной безопасностью
<b>Саксонов Д. В.</b>	начальник отдела координации стратегических проектов департамента корпоративной стратегии
<b>Крышкина Е. И.</b>	советник заместителя генерального директора по коммерции и финансам
<b>Фадеев А. Ю.</b>	советник заместителя генерального директора – технического директора

#### Комитет по финансам и инвестициям

Комитет по финансам и инвестициям является постоянным коллегиальным совещательным органом ПАО «Аэрофлот». В своей деятельности Комитет руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот», другими нормативными документами и установленными в Компании правилами, процедурами, а также Положением о Комитете по финансам и инвестициям.

В сферу ответственности Комитета входят: рассмотрение вопросов хода реализации текущих инвестиционных проектов Компании, проведение экспертизы проектов, принятие решений о приостановке реализации инвестиционных проектов, рассмотрение критериев оценки их эффективности, разработка предложений по финансовой, экономической и коммерческой политике Группы «Аэрофлот» наряду с другими направлениями деятельности.

В 2017 году состоялось 23 заседания Комитета по финансам и инвестициям из которых 21 заседание проведено путем опроса членов.

#### Состав Комитета по финансам и инвестициям по состоянию на 31 декабря 2017 года

<b>Курмашов Ш. Р.</b>	заместитель генерального директора по коммерции и финансам, председатель Комитета
<b>Каллегари Дж.</b>	заместитель генерального директора по стратегии и альянсам
<b>Николаева И. А.</b>	главный бухгалтер
<b>Зенченко Е. А.</b>	директор департамента корпоративной стратегии
<b>Лопатин А. В.</b>	директор департамента финансового планирования и анализа
<b>Петросян А. М.</b>	директор департамента управления рисками
<b>Сафаров М. М.</b>	директор департамента управления качеством продукта
<b>Согрин А. В.</b>	директор департамента общественных связей
<b>Тонконоженко И. А.</b>	директор департамента управления делами, секретарь Комитета
<b>Чиханчин А. Ю.</b>	директор департамента корпоративных финансов
<b>Тимофеев В. А.</b>	и. о. директора департамента финансовых операций
<b>Сумароков С. Ю.</b>	первый заместитель директора департамента обеспечения экономической безопасности
<b>Шилина Е. Н.</b>	заместитель директора департамента корпоративных финансов
<b>Галкин Д. Ю.</b>	советник заместителя генерального директора по административному управлению
<b>Полозов-Яблонский А. А.</b>	советник генерального директора – руководитель инновационного направления

## Система корпоративного управления продолжение

### Вознаграждение членов Совета директоров и менеджмента

В Компании действует структурированная система вознаграждения членов органов управления, направленная на обеспечение связи между исполнением краткосрочных целей и размером бонусных выплат, а также на взаимосвязку долгосрочных интересов руководства Компании и ее акционеров. Инструментом краткосрочной мотивации являются денежные бонусы, долгосрочной мотивации – выплаты, основанные на капитализации Компании в сравнении с различными индикаторами.

#### Вознаграждение членов Совета директоров

Порядок формирования и выплаты вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» установлен Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот», разработанным в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации и внутренними документами Компании. Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 26 июня 2017 года.

Система вознаграждения членов Совета директоров складывается из фиксированной части и долгосрочной программы мотивации (переменной части) (далее – ДПМ). Фиксированная часть вознаграждения зависит от активности участия членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в работе Совета директоров, его комитетов и формируется путем сложения базовой фиксированной части и надбавок за исполнение дополнительных функций. Переменная часть вознаграждения находится в прямой зависимости от динамики капитализации Компании на фондовом рынке, достижения целевого уровня капитализации, а также динамики капитализации основных международных авиакомпаний-конкурентов. Целевым ориентиром ДПМ является достижение установленного значения капитализации Компании.

Долгосрочная программа мотивации на период с 1 января 2016 года по 30 июня 2019 года была утверждена в 2016 году и заменила ранее действовавшую опционную программу на период 2013–2015 годов. В ходе реализации в действующую ДПМ вносятся корректировки в части актуализации параметров.

Общая переменная часть вознаграждения членов Совета директоров составляет эквивалент 0,5%-ного прироста рыночной капитализации ПАО «Аэрофлот» за период действия ДПМ. В основе ДПМ 2016–2019 годов лежат следующие показатели:

- показатель 1 (вес  $\frac{1}{2}$ ) – прирост капитализации Компании за соответствующий корпоративный год;
- показатель 2 (вес  $\frac{1}{2}$ ) – место ПАО «Аэрофлот» в группе из пяти международных авиакомпаний-конкурентов по динамике капитализации компании за соответствующий корпоративный год.

$\frac{1}{3}$  начисленного пула вознаграждения за соответствующий промежуточный период выплачивается членам Совета директоров одновременно с выплатой основного вознаграждения по итогам работы за соответствующий год.

$\frac{2}{3}$  начисленного пула вознаграждения за соответствующий промежуточный период не выплачивается и откладывается до срока окончания действия опционной программы (июнь 2019 года), суммируется и выплачивается единым траншем по решению Общего собрания акционеров Компании в случае достижения целевого размера капитализации на момент окончания программы. При этом в механизм расчетов включен принцип наибольшей капитализации, достигнутой в истекших периодах (high watermark principle), то есть в случае снижения капитализации в текущем промежуточном периоде базой для расчета увеличения капитализации в следующем промежуточном периоде служит наибольший размер капитализации, достигнутый ранее.

#### Вознаграждение менеджмента

Система вознаграждения менеджмента Компании, как и остального персонала, позволяет Компании привлекать и удерживать высокопрофессиональных специалистов. Вознаграждение менеджмента состоит из постоянной части (должностной оклад) и переменной части (текущее премирование и долгосрочное стимулирование).

Текущее премирование напрямую зависит от результатов деятельности Группы «Аэрофлот» в целом и определяется в соответствии с действующей в Компании системой премирования работников по результатам выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ). Система премирования за выполнение КПЭ закреплена в Положении о премировании руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот». В соответствии с данным Положением переменная часть заработной платы менеджмента зависит от выполнения им утвержденных на отчетный период КПЭ – ежеквартально и по результатам работы за год.

В целях обеспечения долгосрочного стимулирования менеджмента ПАО «Аэрофлот» 26 мая 2016 года Советом директоров ПАО «Аэрофлот» была утверждена долгосрочная программа мотивации на период с 1 января 2016 года по 30 июня 2019 года, которая актуализирована решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 25 мая 2017 года. В Программу включены генеральный директор, члены Правления, директора департаментов, главный бухгалтер и другие работники Компании – на основании решения генерального директора. Всего на конец 2017 года в программе участвовало 54 работника Компании. Общий объем долгосрочной программы мотивации в отношении менеджмента составляет эквивалент 3,0%-ного прироста рыночной капитализации ПАО «Аэрофлот» за период действия долгосрочной программы мотивации. В основе долгосрочной программы мотивации менеджмента 2016–2019 годов лежат следующие показатели:

- прирост капитализации ПАО «Аэрофлот» за каждый промежуточный период;
- место ПАО «Аэрофлот» в группе из пяти международных авиакомпаний-конкурентов по динамике капитализации компании за каждый промежуточный период;
- достижение целевого размера капитализации по итогам долгосрочной программы мотивации.

Порядок выплаты ежегодного фонда вознаграждения:

- $\frac{2}{3}$  распределенного фонда выплачивается по итогам промежуточного периода;
- $\frac{1}{3}$  фонда откладывается до конца действия долгосрочной программы мотивации (июнь 2019 года) и выплачивается при условии достижения целевого размера капитализации.

#### Система ключевых показателей эффективности

Перечень и вес КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2017 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 24 ноября 2016 года (протокол № 6). Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2017 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 22 декабря 2016 года (протокол № 7).

С 2015 года перечень КПЭ генерального директора, их вес и целевые значения полностью соответствуют КПЭ Долгосрочной программы развития и транслируются на всех членов Правления ПАО «Аэрофлот» в целях их мотивации к достижению общих корпоративных целей, а также к повышению эффективности деятельности Группы «Аэрофлот» в целом. КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказом генерального директора от 30 декабря 2016 года № 465.

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

- обязательные финансово-экономические КПЭ «Суммарная доходность акционеров (TSR) (по Группе «Аэрофлот»)» и «ROIC (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с Методическими указаниями по применению КПЭ (письмо Росимущества от 26 мая 2014 года № ОД-11/22160);
- КПЭ «Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;
- КПЭ «Доля закупок у субъектов малого и среднего бизнеса», «Экономия энергетических ресурсов» и «Экологичность производства товаров и выполнения работ» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ директоров департаментов по направлениям деятельности – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;
- КПЭ «Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с письмом заместителя министра экономического развития Российской Федерации от 24 февраля 2012 года № 3142-ОФ/Д06 и директивой Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13;
- КПЭ «Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Росимущества от 14 августа 2014 года № ПФ-11/35029;
- КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе Аэрофлот)». В соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20 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 от 11 июля 2015 года № АД-П36-4617 о включении показателя по привлечению инвестиционных ресурсов на рынке частного капитала.

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

# Система корпоративного управления

## продолжение

Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2017 год

Наименование показателя	Ед. изм.	2016				2017				Причины отклонения (факт 2017 года к плану 2017 года)
		вес, %	цель	факт	уровень выполнения плана, %	вес, %	цель	факт	уровень выполнения плана,%	
Суммарная доходность акционеров (TSR)	%	10,0	89,7	176	196,2	10,0	13,5	1,2	8,89	Снижение показателя обусловлено динамикой стоимости акций в результате: <ul style="list-style-type: none"><li>— влияния макроэкономических факторов на показатели операционной рентабельности и чистой прибыли Компании;</li><li>— динамики российского фондового рынка (в 2017 году индекс МосБиржи снизился на 5,5%, что относительно сопоставимо с изменением стоимости акций Аэрофлота – снижение на 9,4%).</li></ul>
ROIC	%	20,0	17,3	21,1	122,0	20,0	14,9	14,9	100,00	
Долгосрочная задолженность / EBITDAR	—	5,0	1,3	1,0	123,1	5,0	0,93	0,86	107,53	Сокращение коэффициента долговой нагрузки обусловлено снижением курса доллара на конец 2017 года (план – 67 руб. за 1 долл. США, факт – 57,6 руб. за 1 долл. США), что привело к сокращению рублевого эквивалента обязательств по финансовому лизингу.
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	%	10,0	80	96	119,7	10,0	80	80*	100,00	
Эффективность инвестиционной программы	—	5,0	6,05	10,22	168,9	5,0	5,22	6,88	131,80	Эффективная отдача по инвестиционным проектам 2017 года при экономии инвестиционных затрат.
Снижение затрат на предельный пассажирооборот	%	5,0	2,0	2,0	100,0	Не применялся				Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» показатель заменен на КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот»)» (подробнее см. выше)
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)	цент/ккм	Не применялся				5,0	4,9	5,32	91,43	Укрепление курса рубля к доллару США за 2017 год привело к увеличению долларового эквивалента рублевых затрат, доля которых составляет около половины общих операционных расходов Группы «Аэрофлот».
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5,0	0,0	0,0	100,0	5,0	0,0	0,0	100,0	

Наименование показателя	Ед. изм.	2016				2017				Причины отклонения (факт 2017 года к плану 2017 года)
		вес, %	цель	факт	уровень выполнения плана, %	вес, %	цель	факт	уровень выполнения плана,%	
Пунктуальность рейсов	%	5,0	86,0	89,2	103,7	5,0	87,0	90,4	103,91	Проведение мероприятий компаниями Группы «Аэрофлот» по улучшению пунктуальности по отправлению воздушных судов: <ul style="list-style-type: none"><li>— выполнение рейсов Star Flight (рейсы с особым контролем);</li><li>— работа с организацией воздушного движения по повышению пунктуальности прибытия рейсов и, как следствие, повышению пунктуальности по отправлению.</li></ul>
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	15,0	99,957	99,975	104,2	15,0	99,957	99,972	103,49	Проведение эффективных мероприятий в области управления безопасностью полетов, таких как: <ul style="list-style-type: none"><li>— разработка и внедрение корректирующих мероприятий по снижению влияния опасных факторов;</li><li>— реализация плана мероприятий по предупреждению повреждений воздушных судов в 2017 году;</li><li>— дальнейшее внедрение и развитие системы управления безопасностью полетов в авиакомпании и производственных структурных подразделениях.</li></ul>
Процент занятости кресел	%	10,0	81,1	81,5	100,5	10,0	80,0	82,8	103,50	Повышение использования емкостей парка воздушных судов за счет: <ul style="list-style-type: none"><li>— сокращения частот и программ выполнения низкоэффективных рейсов;</li><li>— оперативных модификаций по производственным причинам.</li></ul>
Производительность труда	млн ккм/чел.	10,0	3,951	4,010	101,5	10,0	4,235	4,431	104,62	Повышение производительности труда по Группе «Аэрофлот» обусловлено выполнением фактических объемов работ 2017 года при сдерживании роста численности персонала.

Примечание. КПЭ на 2016 и 2017 год рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

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



## Система корпоративного управления

### продолжение

По результатам работы за 2017 год большая часть КПЭ ДПР / менеджмента ПАО «Аэрофлот» выполнены/перевыполнены, что обусловлено эффективной операционной деятельностью. Невыполнение показателей связано с влиянием макроэкономических факторов.

Перечень, вес и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2018 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2017 года (протокол № 7). Обновленные целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2018 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26 апреля 2018 года (протокол № 13).

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

Наименование показателя	Ед. изм.	Вес, %	Цель
Суммарная доходность акционеров (TSR)	%	10,0	20,0
ROIC	%	20,0	15,2
Долгосрочная задолженность / EBITDAR	—	5,0	0,67
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	%	10,0	100,0
Эффективность инвестиционной программы	—	5,0	4,42
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)	цент/ккм	5,0	4,9*
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5,0	0,0
Пунктуальность рейсов	%	5,0	87,0
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	15,0	99,957
Процент занятости кресел	%	10,0	82,7
Производительность труда	млн ккм/чел.	10,0	4,334

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

\* Целевое значение 4,9 centa/ккм – минимально достигнутый уровень для Группы «Аэрофлот» в 2016 году.

Перечень и веса КПЭ генерального директора на 2018 год соответствуют «Методическим указаниям ФОИВ», специфике и стратегическим приоритетам Компании.

### Вознаграждение Совета директоров и Правления в 2017 году

В 2017 году в соответствии с условиями долгосрочных программ мотивации выплачено вознаграждение по итогам двух отчетных периодов, обозначенных в программах: с 1 января по 30 июня 2016 года и с 1 июля 2016 года по 30 июня 2017 года.

На годовом Общем собрании акционеров 26 июня 2017 года было принято решение:

- выплатить членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» фиксированную часть вознаграждения за период с 1 января по 30 июня 2016 года в сумме 38 769 470 руб.;
- утвердить размер фонда вознаграждения членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по долгосрочной программе мотивации за период с 1 января по 30 июня 2016 года в сумме 64,2 млн руб., из которых выплатить 50% (32 118 180 руб.), оставшиеся 50% зарезервировать и отложить выплату на конец действия долгосрочной программы мотивации;
- выплатить членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» фиксированную часть вознаграждения за период с 1 июля 2016 года по 30 июня 2017 года в сумме 69 300 000 руб.

Вознаграждение членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2017 году

Член Совета директоров	Вознаграждение за период с 01.01.2016 по 30.06.2016		Вознаграждение за период с 01.07.2016 по 30.06.2017
	фиксированная часть вознаграждения, руб.	вознаграждение по долгосрочной программе мотивации, руб.	фиксированная часть вознаграждения, руб.
Андросов К. Г.	5 210 526	4 316 610	9 900 000
Алексеев М. Ю.	3 107 368	2 574 270	6 750 000
Германович А. А.	—	—	8 550 000
Каменской И. А.	4 547 368	3 767 220	10 350 000
Манасов М. Д.	4 232 368	3 506 260	—
Пахомов Р. В.	6 752 368	5 593 930	10 350 000
Песков Д. Н.	4 232 368	3 506 260	6 750 000
Савельев В. Г.	—	—	—
Сапрыкин Д. П.	—	—	—
Сидоров В. В.	6 632 368	5 494 520	10 350 000
Слюсарь Ю. Б.	3 107 368	2 574 270	4 500 000
Чемезов С. В.	947 368	784 840	1 800 000
<b>Итого</b>	<b>38 769 470</b>	<b>32 118 180</b>	<b>69 300 000</b>

Размер вознаграждения (заработная плата, дополнительные компенсации и премии), выплаченного членам Правления ПАО «Аэрофлот», в 2017 году составил 694 758 610 руб. (в 2016 году размер вознаграждения

составил 598 825 846 руб.). В отчетном периоде также было выплачено вознаграждение по долгосрочной программе мотивации в размере 2 238 417 192 руб., в 2016 году данные выплаты не производились.

Вознаграждение членов Правления ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2017 году

Вид вознаграждения	Сумма, руб.
Заработная плата и дополнительные компенсации	410 171 226
Премии	281 439 324
Прочие доходы	3 148 060
<b>Итого</b>	<b>694 758 610</b>

# Система корпоративного управления

## продолжение

### Страхование ответственности директоров и должностных лиц

В рамках организации страховой защиты ПАО «Аэрофлот» подписан договор страхования ответственности директоров, должностных лиц и Компании, а также лиц, являющихся представителями ПАО «Аэрофлот» в органах управления дочерних обществ, по которому возмещаются убытки, причиненные другим лицам, возникшие в результате предъявления другим лицом требования к застрахованному лицу в связи с его неверными действиями при осуществлении им управленческой деятельности. Страховым случаем также является предъявление Компании иска по ценным бумагам.

Страховая сумма на каждое требование и в совокупности составляет 100 млн долл. США. Период страхования – один год. Страховая премия составляет 99 тыс. долл. США.

### Регулирование возможных конфликтов интересов органов управления ПАО «Аэрофлот»

В отношении регулирования конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» действуют следующие документы:

- Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;
- Порядок уведомления работодателя о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов;
- Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот».

### Контроль и аудит

В Группе «Аэрофлот» организована централизованная функция внутреннего аудита, руководство которой осуществляет директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», функционально подотчетный Совету директоров и Комитету по аудиту Совета директоров.

В подконтрольных организациях Группы в зависимости от масштабов бизнеса и присущих этому бизнесу рисков либо функция внутреннего аудита осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», либо создается подразделение внутреннего аудита или вводится штатная должность внутреннего аудитора подконтрольной организации. Руководители подразделений внутреннего аудита подконтрольных организаций и внутренние аудиторы подконтрольных организаций функционально подчиняются директору департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот».

Деятельность внутренних систем контроля направлена на обеспечение максимальной прозрачности, экономической эффективности и соответствия всех аспектов деятельности компаний Группы «Аэрофлот» законодательным требованиям.

#### Комитет по аудиту и его роль

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утверждает внутренние документы, регламентирующие общую политику в области управления рисками и внутреннего контроля, и определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в ПАО «Аэрофлот».

Деятельность Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот» направлена на совершенствование системы контроля над финансово-хозяйственной деятельностью в целях оптимизации капиталовложений, защиты интересов акционеров и роста активов ПАО «Аэрофлот».

Комитет по аудиту во взаимодействии с исполнительными органами ПАО «Аэрофлот», Ревизионной комиссией и департаментом внутреннего аудита разрабатывает и направляет для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения по следующим вопросам:

- разработка и обеспечение исполнения финансово-хозяйственного плана;
- установление и обеспечение соблюдения эффективных процедур внутреннего контроля;
- обеспечение эффективной и прозрачной системы управления в ПАО «Аэрофлот», в том числе предупреждение и пресечение злоупотреблений со стороны исполнительных органов и должностных лиц;
- предупреждение, выявление и ограничение условий, способствующих возникновению финансовых и операционных рисков;
- обеспечение достоверности финансовой информации, используемой либо раскрываемой ПАО «Аэрофлот»;
- рассмотрение иных вопросов в соответствии с решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Вопросы оценки эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля на основании отчетов департамента внутреннего аудита Компании регулярно рассматриваются Комитетом по аудиту Совета директоров. В ходе проводимых проверок департамент внутреннего аудита делает выводы об эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля в отношении каждого проверяемого объекта. Также в целях повышения эффективности управления рисками в ключевых бизнес-процессах ПАО «Аэрофлот» Комитету по аудиту Совета директоров ежемесячно предоставляются отчеты с информацией о ключевых рисках Компании.

В ПАО «Аэрофлот» действует система конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия». В основе функционирования «Горячей линии» лежат принципы конфиденциальности и анонимности. Поступившие обращения рассматриваются департаментом внутреннего аудита.

#### Результаты оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внутреннего и внешнего аудита в 2017 году

В течение 2017 года Комитет по аудиту Совета директоров Компании рассматривал информацию о текущей работе департамента внутреннего аудита и результатах проведенных аудитов. План работы департамента внутреннего аудита на 2017 год был утвержден Комитетом по аудиту. Директором департамента внутреннего аудита проводились регулярные встречи с Комитетом по аудиту. Комитетом рассмотрены и утверждены результаты работы департамента внутреннего аудита за 2017 год и дана положительная оценка.

Комитет по аудиту рассматривает результаты внешнего аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной в соответствии с РСБУ на ежегодной основе, и консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО на ежеквартальной основе. Комитет по аудиту дал положительную оценку аудиторских заключений, подготовленных внешними аудиторами в 2017 году.

В течение 2017 года департаментом внутреннего аудита и подразделениями внутреннего аудита Группы «Аэрофлот» проведено более 40 проверок структурных подразделений и дочерних обществ, направленных на выявление рисков и проведение оценки эффективности системы внутреннего контроля значимых для Группы «Аэрофлот» направлений деятельности и бизнес-процессов.

По результатам проверок подготовлены более 400 рекомендаций по совершенствованию деятельности Группы «Аэрофлот», большая часть из которых принята и выполнена менеджментом.

В 2017 году департаментом внутреннего аудита было проанализировано более 1,5 тыс. обращений в рамках функционирования системы конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия» (далее – «Горячая линия»), по части из которых были проведены служебные расследования.

Отчетность департамента внутреннего аудита о ходе исполнения годового плана работы, выполненных проверках, исполнении рекомендаций внутреннего аудита, а также о функционировании «Горячей линии» Совета директоров на

регулярной основе предоставляется Комитету по аудиту и Совету директоров ПАО «Аэрофлот».

#### Департамент внутреннего аудита

Департамент внутреннего аудита является независимым структурным подразделением, осуществляющим деятельность по предоставлению органам управления ПАО «Аэрофлот» независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности ПАО «Аэрофлот» и компаний Группы «Аэрофлот», путем использования системного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Независимость и объективность внутреннего аудита в Группе «Аэрофлот» достигается посредством разграничения подотчетности: директор Департамента функционально подотчетен Совету директоров ПАО «Аэрофлот» и Комитету по аудиту Совета директоров и административно подчиняется генеральному директору ПАО «Аэрофлот».

Департамент ведет свою деятельность с учетом международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и руководствуется принципами независимости, объективности, компетентности и профессионального отношения к работе. Деятельность департамента внутреннего аудита направлена на обеспечение: экономической эффективности и результативности ПАО «Аэрофлот», достижения финансовых и операционных показателей, сохранности активов, достоверности информации о финансово-хозяйственной деятельности, соблюдения требований законодательства.

Департамент внутреннего аудита способствует достижению целей ПАО «Аэрофлот», используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

В 2017 году в целях оптимизации процесса проведения аудита и мониторинга исполнения рекомендаций, а также соблюдения требований Международных стандартов внутреннего аудита, в ПАО «Аэрофлот» была автоматизирована функция внутреннего аудита. Выбранное решение SAP Audit Management внедрено впервые на российском рынке, проделана большая работа по расширению стандартной функциональности SAP AM, которую группа разработчиков SAP и проектная команда Аэрофлота осуществляли в тесном сотрудничестве. По результатам внедрения продукта процесс аудита существенно ускорился и стал более прозрачным, снизились операционные затраты на обеспечение качества внутреннего аудита.

## Система корпоративного управления продолжение

В целях повышения качества внутреннего аудита была актуализирована внутренняя методология по планированию и проведению внутреннего аудита, оценке качества внутреннего аудита. Кроме того, в 2017 году были стандартизированы более 15 типовых программ аудита по ключевым бизнес-процессам Компании, обеспечивающим унификацию проведения рискориентированного аудита.

### Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия осуществляет контроль над финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот» с целью получения разумной уверенности в том, что деятельность Общества строится в соответствии с интересами акционеров и не противоречит действующему законодательству Российской Федерации. Ревизионная комиссия действует на основании Устава и Положения о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот».

В соответствии с Положением о Ревизионной комиссии проведена проверка данных, включаемых в годовую финансовую отчетность за 2017 год в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, в том числе отчета о финансовых результатах и иных документов, которые предназначены для представления годовому Общему собранию акционеров. Ревизионная комиссия провела сравнительный анализ показателей, характеризующих эффективность финансово-хозяйственной деятельности Компании за период 2013–2017 годов, а также соблюдение Компанией действующего законодательства в 2017 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 2017 года. В заключении также изложены рекомендации, сделанные Ревизионной комиссией в отношении эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании и соблюдения законодательства.

Решением годового Общего собрания акционеров 26 июня 2017 года (протокол № 40 от 28 июня 2017 года) был избран следующий состав Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»:

- Беликов Игорь Вячеславович – директор НП «Российский институт директоров»;
- Никитина Екатерина Сергеевна – советник президента ОАО «АК «Транснефть»;
- Сорокин Михаил Владимирович – начальник отдела управления Росимущества;
- Убугунов Сергей Ивстальевич – начальник отдела департамента Министерства транспорта Российской Федерации;
- Шипилов Василий Петрович – заместитель директора департамента Министерства экономического развития Российской Федерации.

На годовом Общем собрании акционеров также было принято решение выплатить членам Ревизионной комиссии вознаграждение в общей сумме 3 375 671 руб.

### Вознаграждение членов Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2017 году

Член Ревизионной комиссии	Сумма вознаграждения, руб.
Беликов И. В.	1 312 761
Михина М. В.	1 031 455
Никитина Е. С.	1 031 455
Убугунов С. И.	–
Шипилов В. П.	–
<b>Итого</b>	<b>3 375 671</b>

### Внешний аудит

Для независимой оценки достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот» ежегодно привлекает внешних аудиторов. Аудиторы привлекаются на основании проводимых открытых конкурентных процедур, обеспечивающих объективный отбор по критериям, учитывающим опыт аудита, объем и время работ, а также специфику деятельности Компании. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого конкурса по выбору аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности, рекомендуется Советом директоров годовому Общему собранию акционеров для утверждения в соответствии с установленным законодательством порядком.

Аудитором бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2017 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ), решением годового Общего собрания акционеров утверждено ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).

Общая стоимость аудиторских услуг ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» в соответствии с договором, составила 3 301 тыс. руб. (без НДС). Согласно договору ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» оказывает услуги по аудиту промежуточной и годовой отчетности за 2017 год. Договоры на оказание иных видов услуг с ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» в 2017 году не заключались.

Аудитором консолидированной финансовой отчетности за 2017 год, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), решением годового Общего собрания акционеров утверждено АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).

Общая стоимость аудиторских, сопутствующих аудиту и прочих услуг за 2017 год, оказанных международной сетью PricewaterhouseCoopers International Limited, составила 67 416 тыс. руб. (без НДС). Согласно договорам основными услугами, оказанными в 2017 году, являются обзорная проверка промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 6 и 9 месяцев 2017 года, аудиторская проверка консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2017 год, услуги по методологическому сопровождению, услуги, связанные со стандартизацией, автоматизацией, диагностикой бизнес-процессов.

### Противодействие коррупции

Группа «Аэрофлот» открыто заявляет о неприятии нечестных и противозаконных способов ведения бизнеса и добровольно принимает на себя дополнительные обязательства в области профилактики и предупреждения коррупции, рекомендованные международным и российским законодательством.

ПАО «Аэрофлот» придерживается принципов публичности антикоррупционных мер, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ; создаются действенные каналы обратной связи, обеспечивается информационное противодействие коррупции. В 2015 году ПАО «Аэрофлот» присоединилось к Антикоррупционной хартии российского бизнеса.

Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2015 года (протокол № 8) утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», разработанная с целью формирования единого подхода к реализации требований Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», касающихся деятельности по разработке и принятию мер по предупреждению и противодействию коррупции.

В ПАО «Аэрофлот» организован порядок уведомления руководства о фактах коррупции и конфликте интересов.

В Компании также реализована утвержденная Советом директоров Дорожная карта по организации процессов управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в ПАО «Аэрофлот». Ведется работа по внедрению в деятельность Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации, утвержденных приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 2 марта 2016 года № 80.

Функции комплаенс-менеджера в ПАО «Аэрофлот» выполняет заместитель директора департамента обеспечения экономической безопасности.

В ПАО «Аэрофлот» создан специально выделенный канал для информирования о фактах коррупции – okb@aeroflot.ru, информация о котором размещена на сайте Компании. При приеме и рассмотрении сообщений гарантируется конфиденциальность и не допускается преследование граждан, добросовестно сообщивших о фактах коррупции.



## Система корпоративного управления

### продолжение

#### Раскрытие информации

В целях повышения инвестиционной привлекательности и прозрачности бизнеса Компания стремится обеспечивать своевременное и достоверное раскрытие существенной информации о своей деятельности. При раскрытии информации Компания соблюдает требования и следует рекомендациям по раскрытию информации со стороны федерального законодательства, Банка России, российских и зарубежных торговых площадок на которых обращаются ценные бумаги Компании, а также внутрикорпоративной документации (Положение о корпоративной информационной политике, Положение о порядке доступа к инсайдерской информации).

Основными целями корпоративной информационной политики ПАО «Аэрофлот» являются:

- обеспечение выполнения требований законодательства и регуляторов рынка ценных бумаг;
- повышение уровня открытости и доверия в отношениях между Компанией и ее акционерами, держателями ценных бумаг, инвесторами, кредиторами и иными заинтересованными сторонами, а также обеспечение соблюдения их прав и законных интересов;
- наиболее полное удовлетворение потребностей акционеров, инвесторов, профессиональных участников рынка ценных бумаг и иных заинтересованных сторон в получении достоверной информации о Компании и ее деятельности;
- обеспечение прав акционеров Компании на получение информации, значимой для принятия ими решений, связанных с их правами на участие в управлении Компанией;
- поддержание профессиональных и доверительных отношений Компании с представителями средств массовой информации, основанных на свободном обмене достоверной информацией, не ущемляющем права и законные интересы акционеров, инвесторов и иных сторон;
- защита конфиденциальной информации.

Информация о ПАО «Аэрофлот» оперативно доводится до максимально широкого круга лиц путем размещения соответствующих сообщений, пресс-релизов в ленте новостей, обновляемой в режиме реального времени, на странице ПАО «Аэрофлот» (<http://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126>), на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» в разделе «Акционерам и инвесторам» (<http://ir.aeroflot.ru>).

Дополнительная информация о раскрытии информации приведена в разделе «Взаимодействие с инвесторами».

#### Внутренние нормативные документы, являющиеся основанием для формирования годового отчета

Базовые внутренние нормативные документы, являющиеся основанием для формирования настоящего годового отчета, включая ключевые внутренние нормативные документы, регламентирующие функцию внутреннего аудита и вопросы деятельности системы управления рисками и внутреннего контроля:

- Устав ПАО «Аэрофлот»,
- Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»,
- Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»,
- Положение об общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Совете директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот»,
- Положение об исполнительном секретаре Совета директоров и аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Комитете по стратегии Совета директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»,
- Положением о внутреннем аудите в Группе «Аэрофлот»,
- Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот»,
- Дивидендная политика ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о корпоративной информационной политике,
- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации,
- Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот»,
- Положение о системе конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»,
- Экологическая политика ПАО «Аэрофлот».

## Управление рисками

### Система управления рисками

Политика Группы «Аэрофлот» в области управления рисками направлена на развитие комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, воздействующие на компанию, оценивать их существенность и принимать меры по минимизации как в части вероятности реализации рисков, так и в части ущерба от реализации рисков.

Управление рисками в Группе регулируется Положением о системе управления рисками Группы «Аэрофлот», утвержденным в 2015 году и актуализированным в 2017 году.

В документе определены основы единой методологии оценки и управления рисками: цели, задачи, принципы организации и функционирования корпоративной системы управления рисками (КСУР), подходы и принципы к распределению прав, обязанностей и ответственности участников системы управления рисками ПАО «Аэрофлот», а также его подконтрольных организаций.

Управление рисками осуществляется на всех уровнях управления, а также по всем функциональным и проектным направлениям. Функции управления рисками распределены между Советом директоров и его комитетами (Комитетом по аудиту), Правлением и структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот». В Обществе создано отдельное подразделение (департамент управления рисками), функциями которого являются:

- общая координация процессов управления рисками;
- разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;
- организация обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля;
- анализ портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;
- формирование сводной отчетности по рискам;
- осуществление оперативного контроля над процессом управления рисками подразделениями Компании и в установленном порядке подконтрольными обществами;
- подготовка и информирование Совета директоров и исполнительных органов Компании об эффективности процесса управления рисками.

Структурные подразделения ПАО «Аэрофлот» совместно с департаментом управления рисками проводят комплексную работу по выявлению и оценке рисков, составляют реестр и карту рисков. В 2017 году генеральным директором ПАО «Аэрофлот» утвержден стандарт управления рисками, реализующий концепцию единой методологии управления рисками и внутреннего контроля. Советом директоров ПАО «Аэрофлот» ежегодно рассматриваются и утверждаются реестр рисков, карта рисков и декларация аппетита Группы «Аэрофлот».

Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью в ПАО «Аэрофлот» осуществляется Комитетом по аудиту Совета директоров, Ревизионной комиссией, департаментом внутреннего аудита, департаментом управления рисками. Для проведения аудита бухгалтерской отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по Международным стандартам финансовой отчетности, привлекается независимая аудиторская организация.

В подконтрольных организациях назначены лица, ответственные за взаимодействие с ПАО «Аэрофлот» по вопросам внедрения корпоративной системы управления рисками, осуществляются мероприятия по выявлению и оценке рисков.

# Управление рисками

продолжение

Организационная схема управления рисками

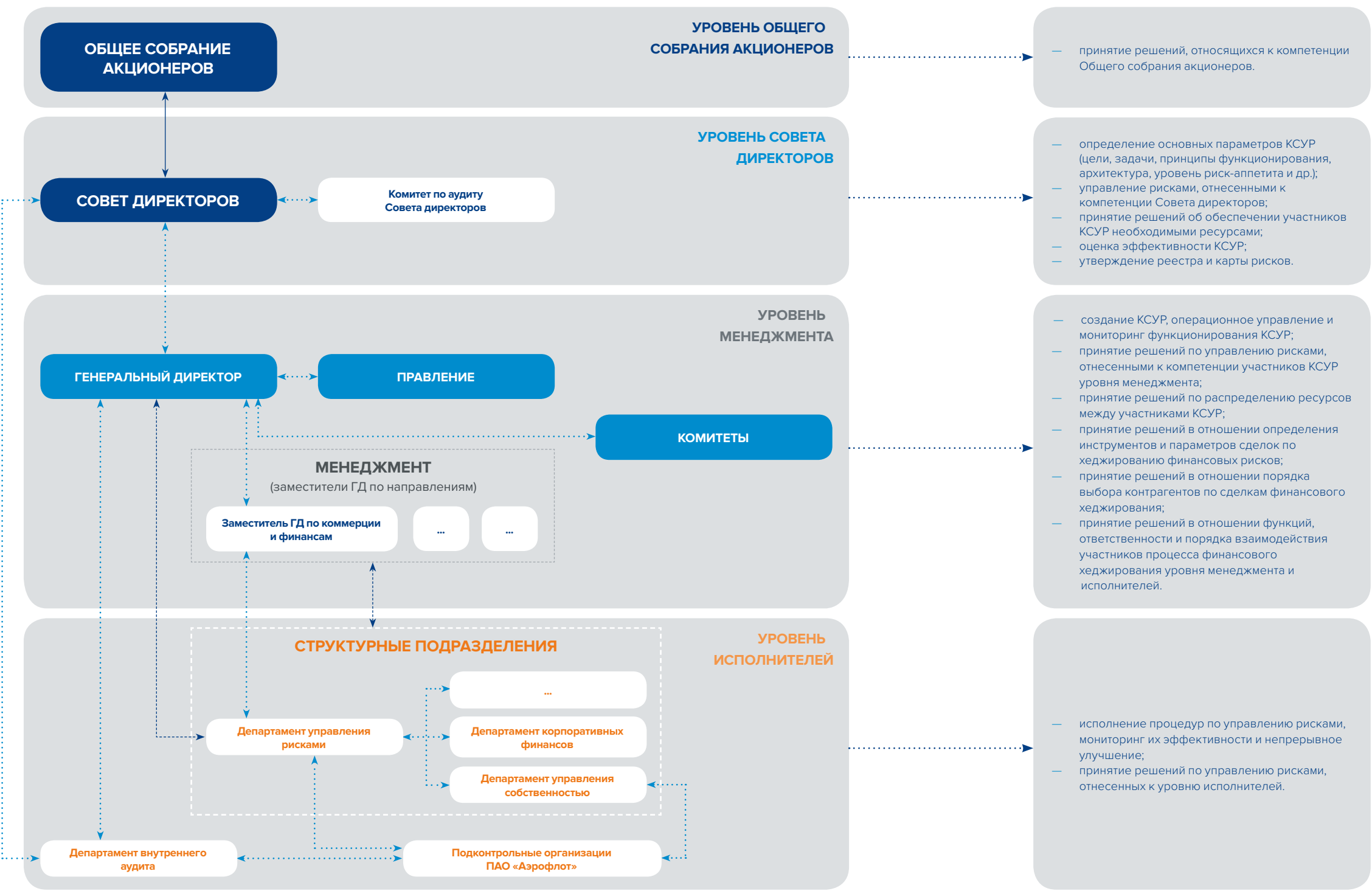
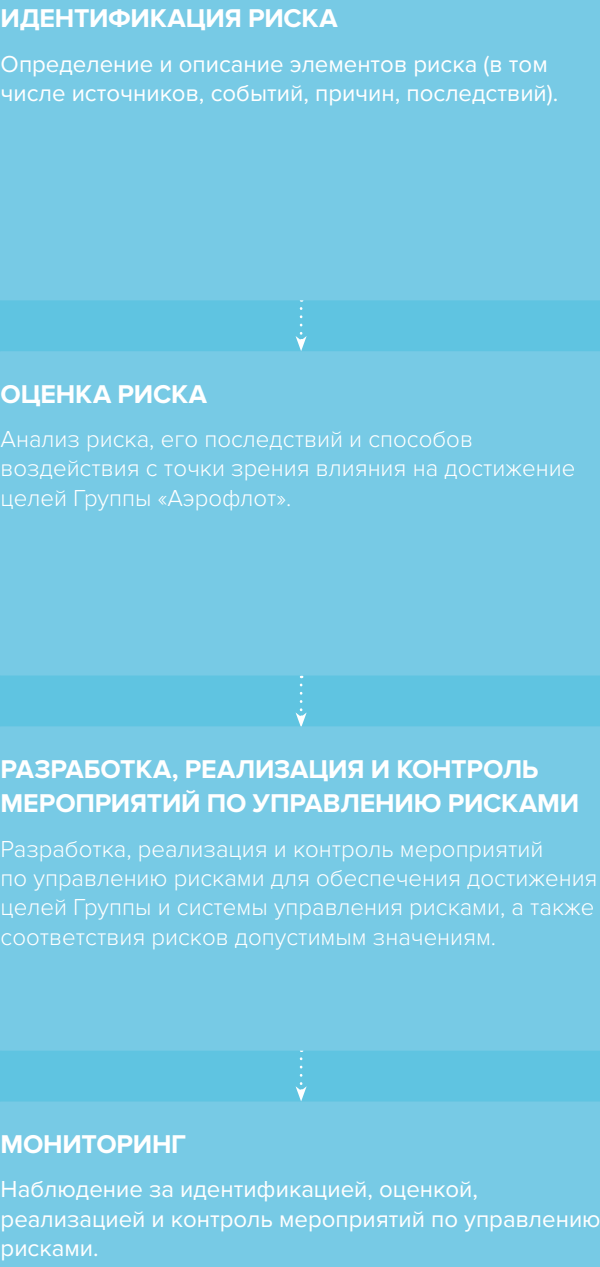


Схема управления рисками



## Управление рисками

продолжение

### Развитие системы управления рисками

В рамках развития комплексного управления рисками в 2017 году в ПАО «Аэрофлот»:

- Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждены актуализированные реестр и карта рисков Группы «Аэрофлот», подготовленные с учетом требований, заданных в Стандарте управления рисками;
- Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждена декларация риск-аппетита Группы «Аэрофлот»;
- проведено обучение работников ПАО «Аэрофлот» в области управления рисками и внутреннего контроля;
- инициировано внедрение Стандарта управления рисками в деятельность подконтрольных организаций.

В целях повышения эффективности управления рисками в Группе «Аэрофлот» на регулярной основе проводится оценка эффективности функционирования КСУР как в рамках текущей деятельности, так и путем проведения внутренней самооценки или внешней независимой оценки. Менеджменту, Комитету по аудиту Совета директоров и Совету директоров регулярно предоставляются отчеты в области управления рисками и эффективности функционирования КСУР в Группе «Аэрофлот».

#### Основные риски и действия по управлению рисками

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ		
Рыночные риски	Риски возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей компании (финансовых, операционных, стратегических и др.), обусловленных изменениями валютных курсов, цен закупаемых товаров, процентных ставок.	Для снижения зависимости финансового результата от рыночного риска ПАО «Аэрофлот» стремится сбалансировать поступления и обязательства по каждой из валют. Ввиду ограниченных возможностей применения операционного (естественного) хеджирования применяется диверсификация долговых обязательств по валютам и долговым инструментам, а также регулярно анализируются варианты финансового хеджирования через производные финансовые инструменты (ПФИ) на авиатопливо и курсы валют. На постоянной основе рассматриваются возможности хеджирования процентного риска. В 2017 году операций по хеджированию курсового риска и риска стоимости топлива не осуществлялось.
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"><li>— требование финансового обеспечения по договорам оказания услуг, предусматривающим отсрочку платежа;</li><li>— лимитирование объемов продаж агентов, размера авансовых платежей, а также установление лимитов на дебиторскую задолженность контрагентов;</li><li>— регулярную оценку кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги и вероятности дефолтов);</li><li>— регулярный пересчет размера финансового обеспечения, необходимого для покрытия кредитного риска;</li><li>— регулярный мониторинг индикаторов кредитного риска, которые служат сигналом потенциальных дефолтов и позволяют компании заблаговременно реагировать на такие события;</li><li>— установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании.</li></ul>

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
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"><li>— ведется планирование графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных учреждений – партнеров;</li><li>— установлен контроль над использованием оборотных средств – налажена оперативная система, позволяющая заблаговременно выявлять возможные кассовые разрывы, формировать достаточный запас ликвидности, оперативно привлекать денежные средства на денежном рынке и максимально эффективно использовать свободные денежные средства;</li><li>— постоянно пересматриваются лимиты на совершение кредитно-депозитных и конверсионных сделок с финансовыми институтами.</li></ul>
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 угрозы терроризма, военных конфликтов	Риски убытков, связанных с военными конфликтами, террористическими актами или угрозой их совершения.	Совместно со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами реализуется комплекс мероприятий по авиационной и транспортной безопасности в целях предотвращения актов незаконного вмешательства в деятельность авиакомпании, а также обеспечения безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников.
Риск эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий	Риски убытков, имеющие внешние (не зависящие от предприятия) причины и обусловленные эпидемиями, стихийными бедствиями, техногенными катастрофами.	Принимаются необходимые меры реагирования, в том числе приостановка полетов, изменение маршрутов из-за необходимости облета опасных территорий, введение дополнительных мер для повышения уровня безопасности полетов и обеспечения авиационной безопасности, усиление санитарно-эпидемиологического контроля.



## Управление рисками

продолжение

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Отраслевые риски	Риски убытков, связанных с изменениями в отрасли пассажирских и грузовых авиаперевозок.	Снижение уровня отраслевых рисков достигается за счет: <ul style="list-style-type: none"><li>— высокочастотной магистральной сети;</li><li>— использования хабовой модели в базовом аэропорту;</li><li>— самого молодого в Европе парка воздушных судов;</li><li>— ориентации на обслуживание премиального сегмента пассажиров (удобное время вылета и прибытия, высокое качество сервиса);</li><li>— использования инноваций во всех видах деятельности;</li><li>— высокого уровня безопасности полетов;</li><li>— оперативной корректировки действующих тарифов, проведения маркетинговых мероприятий и различных акций;</li><li>— подбора объема воздушных судов в соответствии с пассажиропотоком по направлению;</li><li>— расширения сети маршрутов в страны всесезонной привлекательности для туристов;</li><li>— заблаговременного запроса слотов и прогнозирования ограничительных факторов;</li><li>— проведения гибкой сезонной тарифной политики, позволяющей максимизировать доходы, в том числе с применением невозвратных тарифов.</li></ul>
Экологические риски	Вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде или отдаленных неблагоприятных последствий этих изменений, вызванных антропогенным воздействием.	Группа «Аэрофлот» осознает свою ответственность перед обществом и будущими поколениями и стремится к обеспечению устойчивого экологического равновесия во всех сферах своей деятельности. Ключевым направлением является повышение топливной эффективности эксплуатации воздушных судов. Экологическая политика направлена на улучшение инструментов обеспечения экологической энергоэффективности конечного продукта авиакомпании: <ul style="list-style-type: none"><li>— разработана и внедрена система расчета выбросов CO<sub>2</sub>, осуществляется сбор и анализ необходимых данных, подготовка отчетов по выбросам парниковых газов и тонно-километрам (весь парк соответствует нормам ICAO по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу);</li><li>— осуществляется управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья как наиболее эффективный метод утилизации отходов;</li><li>— проводится регулярный контроль мест накопления отходов, ведется учет образования и движения отходов, заключаются договоры на передачу отходов на утилизацию и захоронение;</li><li>— проводится инструментальный контроль и регулировка топливных систем автотранспорта, контроль эффективности работы вентиляционных систем производственных и офисных помещений;</li><li>— регулярно выполняются работы, связанные с осуществлением водоохранной и водохозяйственной деятельности.</li></ul>
Риск качества	Риск убытков из-за возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компаний Группы, а также услуг, переданных на аутсорсинг, причиной которого является несоответствие предлагаемых компаниями продуктов и услуг требованиям потребителей к качеству.	Организован процесс получения информации от клиентов по различным каналам, своевременное и полное рассмотрение всех поступающих обращений и претензий, ведется мониторинг востребованности предлагаемых услуг, проводятся мероприятия по улучшению качества предлагаемых услуг, повышению уровня потребительской лояльности и удовлетворенности, контролю исполнения сотрудниками нормативных документов.

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 др.	Для Группы «Аэрофлот» крайне важна репутация качественного и безопасного перевозчика, надежного делового партнера, поэтому предпринимаются все необходимые шаги для защиты репутации, честности и эффективности менеджмента, обеспечения положительного восприятия имиджа клиентами, контрагентами, акционерами и деловыми партнерами. Постоянно уделяется внимание вопросам анализа и совершенствования сервиса и внедрения новейших технологий обслуживания пассажиров. Ведется постоянный мониторинг и анализ информационной среды вокруг Группы «Аэрофлот», поддерживается коммуникация с общественными организациями, организованы процессы контроля исполнения технологических графиков, нормативных документов.
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ		
Риски авиационной безопасности	Риски убытков вследствие актов незаконного вмешательства в области авиации.	Проводится мониторинг, анализ и принятие корректирующих мер по обеспечению безопасности в базовом аэропорту и аэропортах назначения, организуется периодический аудит аэропортов, организован мониторинг состояния авиационной безопасности в аэропортах назначения, организован контроль за исполнением нормативных документов, привлекаются независимые эксперты, ведется круглосуточный контроль состояния пропускного и внутриобъектного режима.
Риски безопасности полетов	Прогнозируемые вероятность и тяжесть последствий проявления одного или нескольких факторов опасности, связанных с авиационной деятельностью, относящейся к эксплуатации воздушных судов или непосредственно обеспечивающей такую эксплуатацию (летную и наземную, коммерческую и техническую).	Проводится контроль состояния авиатехники, контроль за выполнением технического обслуживания авиатехники, контроль деятельности врачебного здравпункта в части процесса медицинского освидетельствования летного персонала, замены медицинского оборудования; осуществляется постоянный мониторинг производственной деятельности и технологических процессов.
ИТ-риски	Риски убытков, связанных с применением компанией информационных технологий.	Налажено взаимодействие с поставщиками и разработчиками ИТ-систем, проводится резервирование каналов связи, резервное копирование данных, организован набор квалифицированных сотрудников и их обучение, проводится анализ причин сбойных ситуаций в работе ИТ-систем.
Кадровые риски	Группа рисков, источником или объектом которых является персонал Группы (или отдельный работник), в том числе отсутствие требуемого/надлежащего количества персонала, определяемого текущими и перспективными бизнес-планами, а также реализуемыми бизнес-процессами.	Организован процесс эффективного набора сотрудников, проводится их обучение, организуются мероприятия по повышению профессиональной квалификации, проводится мониторинг соответствия уровня зарплат сотрудников рыночным условиям, предоставляются социальные льготы и гарантии.
Риски качества закупаемых запчастей, агрегатов, компонентов и материалов	Риски убытков, обусловленных качеством и аутентичностью (подлинностью) закупаемых Группой «Аэрофлот» запчастей и агрегатов, а также компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность.	Проводится мониторинг и анализ качества поставок и деятельности поставщиков, проводятся мероприятия по совершенствованию процессов закупок и выбора поставщиков.

## Управление рисками

### продолжение

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Риски экономической и информационной безопасности	Риски убытков, связанные с изменениями во внутренней и внешней среде организации, которые могут привести к потере экономической стоимости предмета безопасности.	Ведется мониторинг, эффективное и систематическое выявление угроз, уязвимостей, их локализация и предотвращение, контроль за соблюдением сотрудниками требований по экономической и информационной безопасности, проводятся на постоянной основе работы по выявлению и пресечению нарушений.
Риски охраны 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.

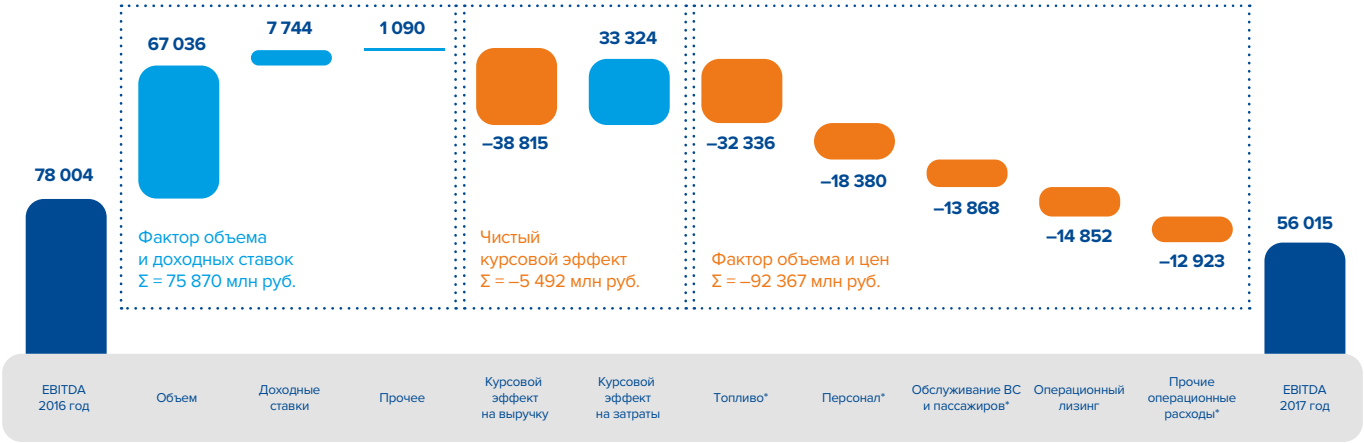
КОМПЛАЕНС-РИСКИ		
Налоговые риски	Риски убытков, связанные с возможностью неправильной интерпретации законодательства в отношении операций по финансово-хозяйственной деятельности и приводящие к неопределенности финансовых последствий этих операций после уплаты налогов.	С целью исключения нарушений налогового законодательства осуществляется регулярный мониторинг изменений в налоговом законодательстве Российской Федерации и странах присутствия Компании, анализ судебной практики в области налогообложения, анализ заключаемых договоров на предмет исключения положений, учет которых может привести к ошибкам и неточностям при налогообложении соответствующих операций, регулярная независимая проверка используемого порядка налогообложения при проведении ежегодного аудита.
Правовые и регуляторные риски	Риски убытков, которые могут возникнуть при несоблюдении законодательства, изменениях законодательства и негативно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность, а также риски убытков, возникающие вследствие предусмотренных законом или иным нормативным правовым актом прямых или косвенных возможностей применения воздействий ограничительного характера со стороны регулирующих органов к Группе «Аэрофлот».	При осуществлении авиаперевозок учитываются требования законодательства каждой страны, в которую выполняются рейсы, требования и рекомендации регулирующих органов в сфере авиации, многочисленные и частые изменения в иммиграционной политике, таможенном и валютном законодательстве, лицензионные требования. Осуществляется комплекс мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятных последствий для бесперебойности функционирования деятельности авиакомпании, включая мониторинг законодательства, обобщение и анализ судебной практики, мониторинг практики заключения и исполнения договоров и соглашений с контрагентами. Принимается активное участие в работе государственных и международных организаций, а также в подготовке проектов нормативно-правовых актов, которые могут оказывать влияние на развитие нормативно-правового регулирования деятельности авиаперевозчиков.
Коррупционные риски	Возможности совершения работниками коррупционных правонарушений.	Группа «Аэрофлот» не приемлет любых проявлений коррупции и следует принципам ведения открытого и честного бизнеса, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ. На постоянной основе совершенствуется нормативная база компании, разрабатываются и внедряются правила и процедуры, обеспечивающие недопущение коррупционных правонарушений, принимаются меры по повышению информированности и просвещения работников по вопросам предупреждения и противодействия коррупции, созданы действенные каналы обратной связи. В 2014 году Аэрофлот присоединился к Антикоррупционной хартии российского бизнеса и активно участвует в рамках хартии в пропаганде противодействия коррупции. Утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», создана комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов.

## Информация о влиянии реализации в 2017 году ключевых финансовых рисков

Наиболее значимые финансовые риски Группы «Аэрофлот» связаны с изменением курсов валют (EUR/RUB, USD/RUB, EUR/USD), стоимости авиакеросина (на российском и международных рынках) и процентных ставок (прежде всего LIBOR).

При этом данные риск-факторы, в первую очередь курс рубля по отношению к иностранным валютам и стоимость авиакеросина, связанная со стоимостью нефти, находятся во взаимосвязи друг с другом.

Влияние изменения курса валют и изменения стоимости керосина на EBITDA Группы «Аэрофлот»  
МЛН РУБ.



\* Без учета курсового эффекта.

Существенные изменения в динамике указанных риск-факторов оказали значительное влияние на результаты Группы в 2017 году. Прежде всего это связано с сильным изменением валютных курсов и стоимости топлива.

В 2017 году средний курс рубля по отношению к доллару США укрепился на 13,1% по сравнению с предыдущим годом. По отношению к евро рубль укрепился на 11,2% за тот же период. Таким образом, средний курс EUR/USD изменился на 2,1%. Данные факторы оказали давление на доходы компании в иностранной валюте, однако динамика доллара к евро имела положительное влияние на компанию в связи с тем, что валютные затраты компания несет преимущественно в долларах, тогда как валютные доходы получает преимущественно в евро.

Мировые цены на нефть показали сильный рост в 2017 году – цена марки Brent в среднем за год выросла на 21,3%. При этом, как указано выше, укрепление рубля к доллару составило только 13,1%. Таким образом, изменение стоимости нефти в рублях составило 5,6%, что определило рост стоимости авиакеросина в рублях на 7,6%.

### Валютный и ценовой риски

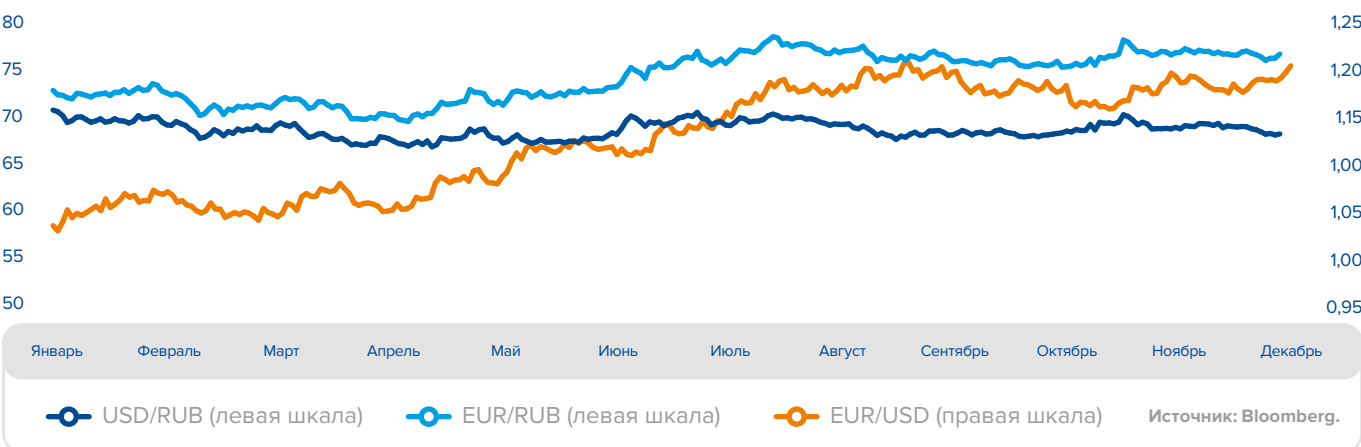
Подверженность Группы «Аэрофлот» валютному риску обусловлена зависимостью значительной части доходов и расходов компании от динамики курса рубля по отношению к евро и доллару США:

- выручка от продажи билетов на международные рейсы собирается либо в иностранной валюте (зарубежные рынки, трансферные пассажиры), либо тарифицирована в евро, но собирается в рублях, при этом по основным рынкам, на которых работает Группа, ключевая валюта выставления тарифа – евро;
- затраты на авиатопливо, лизинговые платежи и техническое обслуживание (основные валютные затраты, составляющие соответственно 24,9, 13,4 и 7,4% операционных затрат Группы) номинированы в долларах США, ряд операционных расходов номинирован в евро и рублях.

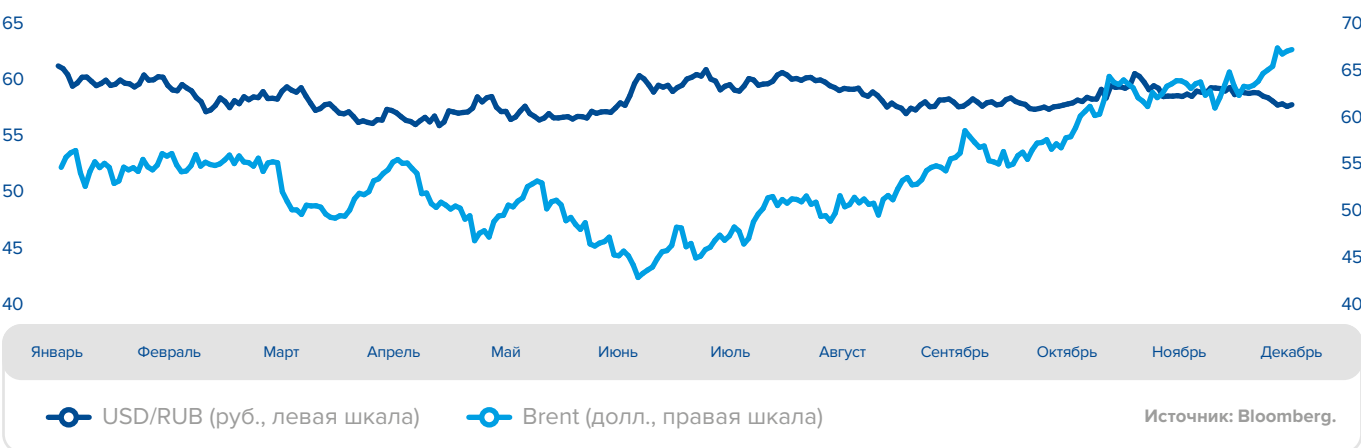
## Управление рисками

### продолжение

Динамика курса рубля к доллару и евро и курса евро к доллару в 2017 году



Динамика курса рубля к доллару и стоимости нефти в 2017 году



Основная задача управления валютным риском — снизить влияние валютных риск-факторов на Группу. Группа «Аэрофлот» проводит политику сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют.

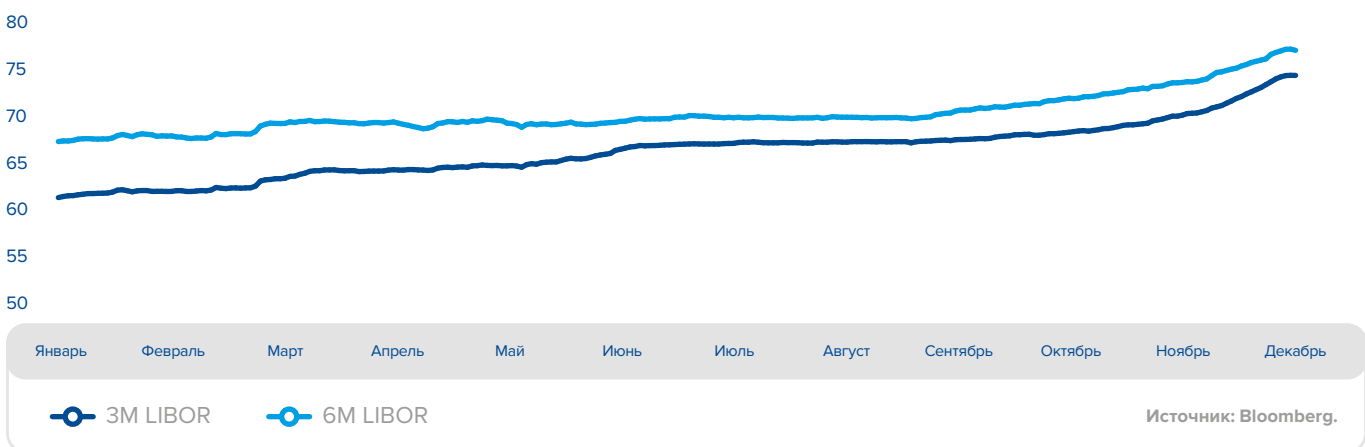
Ценовой риск Группы «Аэрофлот» возникает по договорам закупки авиатоплива, так как контрактная формула ценообразования привязана к мировым ценам на нефть. Традиционно Группа использует инструменты хеджирования для управления ценовыми рисками. В 2016–2017 годах таких сделок не заключалось, и риски на 2018 год, по состоянию на 31 декабря 2017 года, не хеджировались.

#### Процентный риск

Подверженность Группы процентному риску связана с изменением процентных ставок на рынке долгового капитала, что влияет на стоимость кредитов и займов, а также на эскалацию платежей по операционному лизингу. Так, расходы по лизинговым контрактам Группы «Аэрофлот» привязаны к рыночным процентным ставкам LIBOR на шесть и три месяца. В 2017 году шестимесячные ставки LIBOR выросли с 1,31 до 1,83%, а трехмесячные ставки LIBOR увеличились с 1,00 до 1,69% по сравнению с 2016 годом (по состоянию на 31 декабря).

Одним из распространенных вариантов снижения процентного риска является заключение сделок «процентный своп». Данный риск-фактор имеет ограниченную материальность для Группы, и перевод плавающей ставки в фиксированную на текущий момент не осуществлялся.

Динамика ставок LIBOR в 2017 году



### Страхование операционных рисков

Группа «Аэрофлот» использует страхование в качестве эффективного инструмента управления рисками. Группа «Аэрофлот» исходит из принципа обеспечения возможно полного страхового покрытия по всем видам рисков.

Основные производственные риски Группы подлежат страхованию. В общей структуре расходов на страхование в Группе более 60% приходится на авиационные риски, такие как риски гибели (полной или конструктивной), пропажи без вести, повреждения воздушного судна, его частей и/или агрегатов, риски, связанные с ответственностью авиаперевозчика/эксплуатанта за причинение вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров, третьих лиц, военные риски.

Также в рамках организации страховой защиты ПАО «Аэрофлот» застраховало риск ответственности директоров, должностных лиц и компании ПАО «Аэрофлот» с лимитом ответственности 100 000 000 долл. США.

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; от несчастного случая; страхование риска потери профессиональной трудоспособности летного состава; выезжающих за рубеж).

В 2017 году все договоры страхования Группы возобновлялись в плановом режиме. Учитывая, что по всем видам страхования осуществлялась консолидированная закупка услуг страхования, тарифы и премии для компаний Группы по многим видам были снижены.

Дочерние авиакомпании ПАО «Аэрофлот» включались в консолидированное перестраховочное покрытие, результатом чего явилось снижение тарифов по страхованию авиационных рисков на 10%. Таким образом, несмотря на увеличение парка воздушных судов общая премия по страхованию авиационных рисков практически осталась неизменной по сравнению с предыдущим периодом страхования.

### Прогноз и планы на 2018 год

Группа «Аэрофлот» ведет планомерную работу по совершенствованию корпоративной системы управления рисками. В рамках развития и повышения эффективности корпоративной системы управления рисками в 2018 году особое внимание планируется уделить совершенствованию подходов к количественной оценке рисков, внедрению системы ключевых индикаторов риска и оптимизации информационных потоков, инфраструктуры, каналов коммуникации, обеспечивающих раннюю идентификацию рисков, анализ и контроль мероприятий по их минимизации.



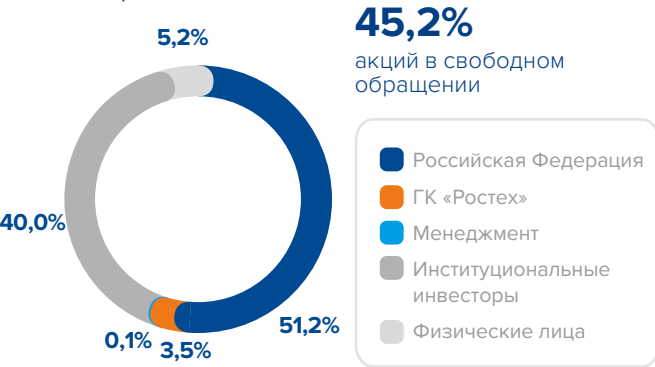
# Акционерный капитал и взаимодействие с инвесторами

## Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года состоял из 1 110 616 299 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Привилегированные акции Компанией не размещались.

Государственные регистрационные номера выпусков обыкновенных акций ПАО «Аэрофлот»: № 73-1 «п»-5142 от 22 июня 1995 года и № 1-02-00010-А от 1 февраля 1999 года. Распоряжением ФКЦБ России от 23 января 2004 года № 04-168/р вышеуказанные выпуски ценных бумаг ПАО «Аэрофлот» были объединены, в результате чего выпускам обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «Аэрофлот» присвоен государственный регистрационный номер 1-01-00010-А от 23 января 2004 года.

Структура акционерного капитала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2017 года



Примечание. Доля акций в свободном обращении (free-float) оценивается как акции, не принадлежащие государству или компаниям с государственным участием, непосредственно Компании или дочерним компаниям Группы, а также менеджменту Компании.

### Информация о крупнейших держателях акций ПАО «Аэрофлот»

Держатели	Статус*	По состоянию на 31 декабря 2016 года		По состоянию на 31 декабря 2017 года		Изменение доли в уставном капитале, п. п.
		Количество акций, шт.	Доля в уставном капитале, %	Количество акций, шт.	Доля в уставном капитале, %	
Юридические лица		1 048 923 212	94,45	1 053 301 607	94,84	0,39
в том числе:						
Российская Федерация в лице ФАУГИ (Росимущество)	Вл.	568 335 339	51,17	568 335 339	51,17	—
НКО ЗАО «Национальный расчетный депозитарий»	НД	387 462 361	34,89	445 556 945	40,12	5,23
ООО «Аэрофлот-Финанс»**	Вл.	53 716 189	4,84	—	—	—4,84
ООО «РТ-Развитие бизнеса»	Вл.	16 720 724	1,51	16 720 724	1,51	—
ООО «Авиакапитал-Сервис»***	Вл.	22 688 599	2,04	22 688 599	2,04	—
Физические лица****	Вл.	61 693 087	5,55	57 314 692	5,16	—0,39

\* Вл. — владелец, НД — номинальный держатель.  
\*\* Доля акций ООО «Аэрофлот-Финанс» указана с учетом доли, находящейся у номинальных держателей, количество квазиказначейских акций оставалось неизменным с 2014 по 2016 год.  
\*\*\* Доля акций ООО «Авиакапитал-Сервис» указана с учетом доли, находящейся у номинальных держателей.  
\*\*\*\* Частично с учетом менеджмента и членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Дополнительно к уже размещенным акциям Компания вправе выпустить 250 млн обыкновенных именных акций (объявленные акции). В 2017 году дополнительных выпусков акций не размещалось.

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2017 года, составило 11 101 (на 31 декабря 2016 года — 11 377), большая часть из которых — физические лица.

Реестр владельцев акций ПАО «Аэрофлот» ведет акционерное общество «Независимая регистраторская компания» (номер лицензии Банка России 045-13954-000001), информация о регистраторе приводится в приложении «Контактная информация» к настоящему годовому отчету.

## Акции

На фондовом рынке торгуются акции и депозитарные расписки на акции ПАО «Аэрофлот». На российском рынке обращаются обыкновенные акции, на зарубежных рынках — глобальные депозитарные расписки (ГДР).

Акции Компании обращаются на Московской бирже (тикер — AFLT) и включены по состоянию на 31 декабря 2017 года в Первый уровень котировального списка. Бумаги торгуются в режиме торгов Т+2. Акции включены в состав основных российских фондовых индексов: Индекс МосБиржи, Индекс Широкого рынка (рубли и доллары США), Индекс Транспорт (рубли и доллары США), Индекс ММВБ 10 и Индекс РТС.

Динамика котировок акций ПАО «Аэрофлот» и индекса МосБиржи в 2017 году



Динамика котировок акций ПАО «Аэрофлот» и индексов авиакомпаний Bloomberg в 2017 году



Котировки акций ПАО «Аэрофлот» и объем торгов в 2017 году



# Взаимодействие с инвесторами, акционерный и долговой капитал

## продолжение

По состоянию на 31 декабря 2017 года капитализация ПАО «Аэрофлот» составила 153,8 млрд руб. и снизилась по сравнению с 31 декабря 2016 года на 9,4%.

На динамику котировок ПАО «Аэрофлот» значительное влияние оказала общая динамика российского фондового рынка: по итогам года акции Компании показали относительно сопоставимую динамику с индексом МосБиржи (снижение на 9,4 и 5,5% соответственно). Дополнительное давление на цену акций было в основном обусловлено внешними факторами, повлиявшими на финансовые результаты Группы, в частности ростом стоимости топлива из-за увеличения котировок нефти на мировом рынке и укреплением рубля в отчетном периоде по отношению к мировым валютам (по сравнению с 2016 годом).

Индексы акций авиакомпаний в 2017 году показали позитивную динамику на фоне улучшения финансовых результатов ряда компаний, а также общего улучшения на ряде региональных рынков. Таким образом, данный рост происходил на фоне пониженной базы прошлых лет. Кроме того, котировки компаний сектора были поддержаны положительным взглядом инвесторов на перспективы отрасли авиаперевозок в среднесрочной перспективе.

### Рекомендации аналитиков по акциям ПАО «Аэрофлот»

Дата	Рекомендации	Консенсус-прогноз Bloomberg, руб.	Диапазон целевых цен, руб.	Количество аналитиков
31.12.2017	<div><div></div><div></div><div></div></div> <div>31%46%23%</div>	186,0	132,0 – 233,0	13
31.12.2016	<div><div></div><div></div><div></div></div> <div>75%17%8%</div>	158,0	121,0 – 184,0	12

Покупать

Держать

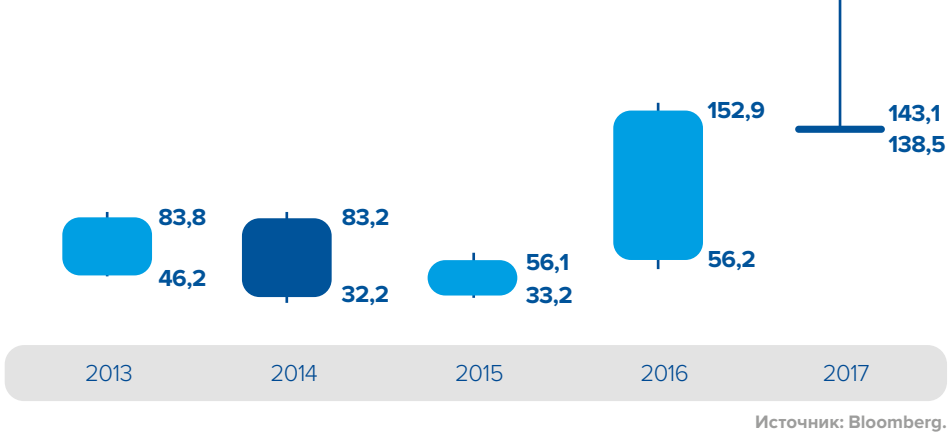
Пересмотр

Среднедневной объем торгов акций ПАО «Аэрофлот» на Московской бирже



Примечание. Среднедневной объем рассчитан на основе цены закрытия.

Максимальные и минимальные котировки акций ПАО «Аэрофлот», руб.



Значения цены акции ПАО «Аэрофлот», руб.

	2013	2014	2015	2016	2017
Цена первого торгового дня	46,2	83,2	33,2	56,2	143,1
Максимум	85,1	88,0	61,0	158,4	225,0
Минимум	46,2	29,9	32,5	50,4	137,0
Цена последнего торгового дня	83,8	32,2	56,1	152,9	138,5

## Программа депозитарных расписок

За пределами Российской Федерации акции ПАО «Аэрофлот» обращаются в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР) на внебиржевом рынке Франкфуртской фондовой биржи. Одна ГДР соответствует 5 обыкновенным акциям Компании. Функции банка-депозитария выполняет Deutsche Bank Trust Company Americas, а функции банка-кастоди – ООО «Дойче Банк». По состоянию на 31 декабря 2017 года в ГДР конвертировано 8 527 895 акций; что составляет 0,8% от уставного капитала, акций, конвертированных в АДР, не было. По состоянию на 31 декабря 2017 года стоимость одной депозитарной расписки составила 9,91 евро, снизившись за 2017 год на 14,6%.

## Кредитные рейтинги

ПАО «Аэрофлот» имеет кредитный рейтинг от международного рейтингового агентства Fitch Ratings. В ноябре 2017 года агентство подтвердило долгосрочный рейтинг Компании в иностранной и национальной валютах на уровне «В+», поставив рейтинг на пересмотр с позитивным прогнозом.

В марте 2018 года Fitch Ratings повысило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» до уровня «BB-» и присвоило рейтингу прогноз «Стабильный».

Повышение кредитного рейтинга отражает благоприятные тенденции на рынке российских перевозок, операционные и финансовые результаты Компании, а также переход на использование обновленной методологии присвоения кредитного рейтинга, учитывающей специфику компаний с участием государства в капитале. При принятии решения рейтинговым агентством Fitch были учтены сильные стороны Компании, в частности развитая и диверсифицированная маршрутная сеть, успешная стратегия развития хаба, конкурентоспособный уровень затрат и сильные позиции авиаперевозчика на российском рынке.

### Характеристики программы ГДР ПАО «Аэрофлот»

Тип программы	Спонсируемые глобальные депозитарные расписки первого уровня по Положению S и Правилу 144A
Соотношение (акции:ГДР)	5:1
Тикер	AETG
ISIN	US69343R1014

### Характеристики программы АДР первого уровня ПАО «Аэрофлот»

Тип программы	Спонсируемые американские депозитарные расписки первого уровня
Соотношение (акции:АДР)	5:1
Тикер	AERZY
ISIN	US69343R3093

## Дивидендная политика

Дивидендная политика – один из важнейших элементов корпоративного управления, ключевой показатель соблюдения компанией прав ее акционеров.

В ПАО «Аэрофлот» действует Положение о дивидендной политике, направленное на обеспечение наибольшей прозрачности механизма определения размера дивидендов и порядка их выплаты в интересах акционеров и инвесторов. Положение определяет подход Совета директоров к выработке рекомендаций Общему собранию акционеров о распределении прибыли, в том числе о выплате дивидендов.

Основные принципы дивидендной политики ПАО «Аэрофлот»:

- базой для расчета дивидендных выплат является консолидированная чистая прибыль Группы «Аэрофлот» по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО);

- решение о размере дивидендов принимается на основании специально разработанной системы коэффициентов-индикаторов, учитывающей результаты отчетного года, долговую нагрузку и среднесрочный финансовый план Группы «Аэрофлот»;
- целевой уровень выплат закреплён в размере 25% от чистой прибыли Группы «Аэрофлот» по МСФО.

Годовым Общим собранием акционеров 26 июня 2017 года принято решение о выплате дивидендов по результатам 2016 финансового года на уровне 50% от чистой прибыли Группы «Аэрофлот» по консолидированной отчетности в стандартах МСФО. Размер дивидендов составил 17,48 руб. на акцию, что является рекордным уровнем выплат в новейшей истории Компании.

## Взаимодействие с инвесторами, акционерный и долговой капитал

продолжение

Информация о выплате дивидендов по акциям ПАО «Аэрофлот»

	2012	2013	2014	2015	2016
Размер дивидендов, начисленных на одну акцию, руб.	1,16	2,50	—	—	17,48
Общий размер дивидендов, тыс. руб.	1 292 313	2 774 195	—	—	19 413 018
Общая фактически выплаченная сумма, тыс. руб.	1 292 149	2 773 621	—	—	19 411 718
Доля от чистой прибыли, %	26,0	25,0	—	—	50,0
Стандарт учета для определения чистой прибыли	РСБУ	РСБУ	МСФО	МСФО	МСФО
Форма и иные условия выплаты объявленных дивидендов	В денежной форме	В денежной форме	—	—	В денежной форме

## Взаимодействие с инвесторами

Взаимодействию с текущими акционерами и потенциальными инвесторами в Компании придается важное значение. При общении с инвестиционным сообществом ПАО «Аэрофлот» придерживается принципа предоставления объективной, достоверной и непротиворечивой информации о своей деятельности, а также соблюдает современные стандарты раскрытия информации и стремится к максимальному уровню информационной прозрачности.

Компания поддерживает непрерывный диалог с акционерами и инвесторами с целью обеспечения полной информированности участников рынка ценных бумаг о своей деятельности. Существенная информация о деятельности Компании своевременно раскрывается в форме пресс-релизов и существенных фактов через авторизованные сервисы раскрытия информации в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. Компания регулярно раскрывает финансовую отчетность по МСФО и РСБУ и размещает на сайте презентации для инвесторов.

В декабре 2017 года был проведен День инвестора и аналитика с участием менеджмента ПАО «Аэрофлот» и руководителей дочерних авиакомпаний Группы. В мероприятии приняли участие свыше 50 представителей инвестиционного сообщества, еще 30 участников воспользовались возможностью подключиться к видеовещанию.

Участники Дня инвестора позитивно восприняли предоставленные долгосрочные стратегические цели, операционные прогнозы на 2018 год, а также раскрытие дополнительной информации о дочерних компаниях, в том числе о финансовых результатах авиакомпании «Победа».

В целях повышения уровня прозрачности и удобства для представителей инвестиционного сообщества в июле 2017 года на IR-секции сайта был запущен справочник инвестора (Databook). Справочник содержит публичную информацию о бизнесе Группы «Аэрофлот» и рынке авиаперевозок и направлен на упрощение анализа результатов Группы инвесторами и аналитиками.

## Наиболее значимые мероприятия в области взаимодействия с инвесторами в 2017 году

**ЯНВАРЬ**  
Встречи с инвесторами в рамках роудшоу – Сан-Франциско, Чикаго, Нью-Йорк, Майами, Тампа, Бостон.

**ФЕВРАЛЬ**  
Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции UBS Russia Corporate Day – Москва.

**МАРТ**  
Раскрытие результатов деятельности Компании за 2016 год.  
Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании.  
Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Goldman Sachs CEEMEA Corporate Days – Франкфурт.  
Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Raiffeisen Cenrobank Institutional Investor Conference – Цюрих.  
Встречи менеджмента с инвесторами в рамках роудшоу – Лондон.

**АПРЕЛЬ**  
Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции «Форум Московской биржи» – Москва.

**МАЙ**  
Встречи с инвесторами в рамках роудшоу – Таллин, Хельсинки, Стокгольм, Копенгаген, Бостон, Нью-Йорк.  
Выступление менеджмента в рамках конференции East Capital – Москва.

**ИЮНЬ**  
Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Renaissance Capital – Москва.  
Годовое Общее собрание акционеров.

**ИЮЛЬ**  
Выступление на вебинаре Московской биржи для розничных инвесторов – Москва.  
Запуск справочника инвестора Группы «Аэрофлот» (Databook).

**АВГУСТ**  
Раскрытие результатов деятельности Компании за шесть месяцев 2017 года.  
Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании.

**СЕНТЯБРЬ**  
Выступление представителей Компании в рамках конференции Verno Capital – Москва.  
Выступление менеджмента в рамках конференции Prosperity – Москва.

**ОКТАБРЬ**  
Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции VTB Capital «Россия зовет!» (Москва).  
Поездка инвесторов на производственные объекты Компании в аэропорту Шереметьево.

**НОЯБРЬ**  
Раскрытие результатов деятельности Компании за девять месяцев 2017 года.  
Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании.

**ДЕКАБРЬ**  
Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Wood & Co EME Conference – Прага.  
Встречи менеджмента с инвесторами в рамках инвестиционной конференции «Форум Московской биржи» – Лондон.  
Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции «Транспортный день АТОНа» – Москва.  
Встречи менеджмента с инвесторами и аналитиками в рамках Дня инвестора и аналитика Группы «Аэрофлот».

### МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ИНВЕСТИЦИОННЫМ СООБЩЕСТВОМ ПАО «АЭРОФЛОТ»



конференц-звонки для инвесторов с участием руководства Компании



регулярные встречи с инвесторами и акционерами



участие в крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций



организация выездных встреч на производственные объекты Компании



проведение специализированных мероприятий для инвесторов и акционеров с участием руководства Компании (День инвестора и аналитика)



В 2017 ГОДУ КОМПАНИЯ БЫЛА  
УДОСТОЕНА РЯДА НАГРАД В ОБЛАСТИ  
ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ИНВЕСТОРАМИ

Взаимодействие с инвестиционным сообществом



Команда по связям с инвесторами (IR) Аэрофлота получила **гран-при премии IR Magazine Russia & CIS** за успешную работу с инвесторами (топ-3), а также четвертый год подряд была признана лучшей в транспортном секторе.

Команда по связям с инвесторами Аэрофлота получила **премию издания IR Magazine Europe в номинации IR Rising Star**. Руководитель IR Аэрофлота – единственный представитель России, Восточной Европы и развивающихся рынков среди пяти номинантов в секции Rising Star.

Годовой отчет



Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2016 год стал победителем в номинации **«Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 до 200 млрд руб.»** ежегодного конкурса годовых отчетов Московской биржи.



Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2016 год получил ряд наград на международном конкурсе Vision Awards, организованном Лигой американских профессионалов в сфере коммуникаций (LACP), в частности:

- **высшую награду – платиновую медаль** – в категории «Транспорт и логистика»;
- вошел в **топ-100 лучших годовых отчетов в мире**;
- вошел в **топ-20 лучших годовых отчетов в регионе Европа, Ближний, Средний Восток и Африка**;
- вошел в **топ-20 лучших годовых отчетов в России**.

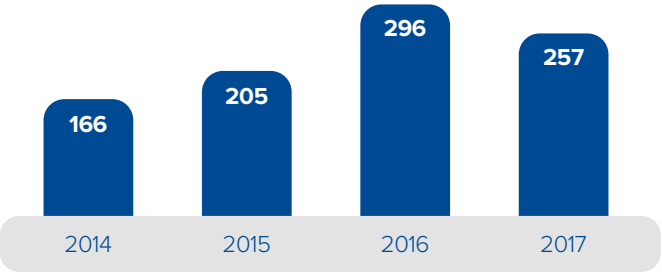
Взаимодействие с инвесторами,  
акционерный и долговой капитал  
продолжение

Продажа квазиказначейского  
пакета акций ПАО «Аэрофлот»

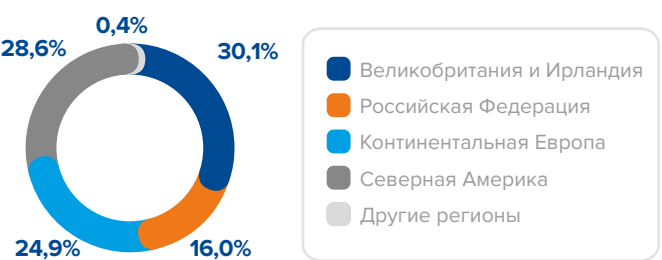
В сентябре 2017 года при помощи механизма предложения акций через ускоренное построение книги заявок (ABB) был успешно реализован квазиказначейский пакет акций ПАО «Аэрофлот» в размере 4,84% капитала Компании. Среди покупателей были широко представлены как международные инвесторы из Великобритании и континентальной Европы, так и российские инвестиционные фонды.

Цена предложения, которая определялась на основе собранной книги заявок, составила 182 руб. за одну акцию, что соответствует дисконту около 4,2% к цене закрытия торгов в день запуска сделки. После реализации предложения доля акций ПАО «Аэрофлот» в свободном обращении увеличилась до 45,2%.

Количество встреч с инвесторами, акционерами и другими  
стейкхолдерами ПАО «Аэрофлот»



География инвестиционных фондов – инвесторов  
ПАО «Аэрофлот» в 2017 году



Приложения

ПРИЛОЖЕНИЯ	
Консолидированная финансовая отчетность по МСФО	196
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях	260
Крупные сделки и сделки с заинтересованностью	263
Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации	264
Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России	283
Информация о программе отчуждения непрофильных активов	300
Операционная статистика	301
Указатель содержания GRI	305
Словарь терминов и сокращений	308
Контактная информация	310

# Заявление об ответственности руководства за подготовку и утверждение консолидированной финансовой отчетности за 2017 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 2017 г., а также финансовые результаты ее деятельности, движение денежных средств и изменения капитала за 2017 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее – «МСФО»).

При подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы руководство несет ответственность за:

- выбор надлежащих принципов бухгалтерского учета и их последовательное применение;
- применение обоснованных оценок и допущений;
- констатацию соблюдения Группой требований МСФО и раскрытие всех существенных отступлений от требований МСФО в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности; и
- подготовку консолидированной финансовой отчетности, исходя из допущения, что Группа будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем, за исключением случаев, когда такое допущение неправомерно.

Руководство также несет ответственность за:

- разработку, внедрение и обеспечение функционирования эффективной системы внутреннего контроля на всех предприятиях Группы;
- поддержание системы бухгалтерского учета, позволяющей в любой момент подготовить с достаточной степенью точности информацию о финансовом положении Группы, а также ее финансовых результатах и движении денежных средств, и обеспечивающей соответствие консолидированной финансовой отчетности требованиям МСФО;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартов бухгалтерского учета тех стран, в которых расположены предприятия Группы;
- принятие мер в пределах своей компетенции для обеспечения сохранности активов Группы; и
- предотвращение и выявление недобросовестных действий и прочих злоупотреблений.

Консолидированная финансовая отчетность Группы за 2017 год (представленная на страницах 196-259), была утверждена 28 февраля 2018 года и от имени руководства ее подписали:

В. Г. Савельев  
Генеральный директор

Ш. Р. Курмашов  
Заместитель генерального директора  
по коммерции и финансам

# Аудиторское заключение независимого аудитора



Аktionерам и Совету  
директоров ПАО «Аэрофлот»:

## Мнение

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение ПАО «Аэрофлот» и его дочерних обществ (далее – «Группа») по состоянию на 31 декабря 2017 года, а также его консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

## Предмет аудита

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности Группы, которая включает:

- консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2017 года;
- консолидированный отчет о прибылях и убытках за год, закончившийся на указанную дату;
- консолидированный отчет о совокупном доходе за год, закончившийся на указанную дату;
- консолидированный отчет об изменениях капитала за год, закончившийся на указанную дату;
- консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату;
- примечания к консолидированной финансовой отчетности, включая основные положения учетной политики и прочую поясительную информацию.

## Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

## Независимость

Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ) и этическими требованиями Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ.

## Наша методология аудита

### Краткий обзор



- Существенность на уровне финансовой отчетности Группы в целом: 5 340 миллионов российских рублей (млн руб.), что составляет 1% от суммы выручки за отчетный год
- Мы провели работу по аудиту на трех компаниях Группы: ПАО «Аэрофлот», АО «АК «Россия» и ЗАО «Аэромар»;
- Наш аудит также включал проведение процедур по отдельным значимым показателям финансовой отчетности по компании ООО «АК «Победа»;
- В отношении прочих компаний Группы были проведены, главным образом, аналитические процедуры;
- Объем аудита покрывает 99% выручки Группы и 96% прибыли Группы до налогообложения.
- Ключевой вопрос аудита № 1 – классификация договоров аренды воздушных судов;
- Ключевой вопрос аудита № 2 – оценка обесценения гудвила.

## Аудиторское заключение независимого аудитора (продолжение)

Наша методология аудита предполагает определение существенности и оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. В частности, мы проанализировали, в каких областях руководство выносило субъективные суждения, например, в отношении значимых бухгалтерских оценок, что включало применение допущений и рассмотрение будущих событий, с которыми в силу их характера связана неопределенность. Мы также рассмотрели риск обхода средств внутреннего контроля руководством, включая, помимо прочего, оценку наличия признаков необъективности руководства, которая создает риск существенного искажения вследствие недобросовестных действий.

### Существенность

На определение объема нашего аудита оказало влияние применение нами существенности. Аудит предназначен для получения разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений. Искажения могут возникать в результате недобросовестных действий или ошибок. Они считаются существенными, если разумно ожидать, что по отдельности или в совокупности они повлияют на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

Основываясь на своем профессиональном суждении, мы установили определенные количественные пороговые значения для существенности, в том числе для существенности на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом, как указано в таблице ниже. С помощью этих значений и с учетом качественных факторов, мы определили объем нашего аудита, а также характер, сроки проведения и объем наших аудиторских процедур и оценили влияние искажений (взятых по отдельности и в совокупности), при наличии таковых, на консолидированную финансовую отчетность в целом.

<b>Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом</b>	5 340 млн руб.
<b>Как мы ее определили</b>	1% от суммы выручки за отчетный год
<b>Обоснование примененного уровня существенности</b>	Мы приняли решение использовать в качестве базового показателя для определения уровня существенности выручку. Учитывая волатильность финансовых результатов Группы, показатель выручки является более надлежащим индикатором размера бизнеса и рисков искажения отчетности, нежели показатель прибыли до налогообложения. Мы установили существенность на уровне 1% от базового показателя, что попадает в диапазон приемлемых количественных пороговых значений существенности, применимых для компаний, ориентированных на получение прибыли в данном секторе.

### Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий 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

#### Классификация договоров аренды воздушных судов

См. Примечания 2, 28, 40

Компании Группы приобретают и используют воздушные суда (ВС) на условиях финансовой и операционной аренды.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. в отчете о финансовом положении Группы учтены обязательства и активы по договорам финансовой аренды ВС в сумме 96 265 млн руб. и 66 485 млн руб. соответственно.

Недисконтированная сумма обязательства по нерасторжимым договорам операционной аренды ВС на отчетную дату составила 660 581 млн руб.

Для определения классификации договоров аренды, Группа анализирует условия договоров по критериям МСФО (IAS) 17 «Аренда». Анализ проводится для каждого отдельного договора.

Факторы, принимаемые во внимание Группой при классификации договоров аренды, включают, но не ограничены следующими:

- переход права собственности на ВС к Группе в конце срока аренды;
- право на покупку ВС по цене, которая, как ожидается, будет настолько ниже справедливой стоимости на дату реализации этого права, что на дату начала арендных отношений можно с достаточной уверенностью ожидать реализацию этого права;
- распространение срока аренды на значительную часть срока экономического использования ВС, даже если права собственности не передаются;
- отношение приведенной стоимости минимальных арендных платежей к справедливой стоимости ВС, являющегося предметом аренды на дату начала арендных отношений. Для классификации аренды в качестве операционной данное отношение не должно превышать установленное значение при тестировании классификации аренды по внутренним процедурам Группы.

В качестве показателя справедливой стоимости ВС Группа использует стоимость ВС, согласованную в договоре аренды, если нет факторов, свидетельствующих об обратном.

В 2017 году для оценки классификации новых договоров аренды, в случае наличия индикаторов, что согласованная стоимость в договоре может отличаться от справедливой стоимости, Группа привлекала независимого эксперта для определения справедливой стоимости ВС.

Мы уделили особое внимание данному вопросу в связи с тем, что классификация договоров аренды на финансовую и операционную предполагает использование значительных суждений и оценок в отношении указанных факторов.

#### Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита

Руководство провело оценку классификации договоров аренды ВС, заключенных в течение 2017 года, на финансовую и операционную, и предоставило нам результаты проведенной оценки. Мы рассмотрели предоставленную нам оценку руководства и на выборочной основе проанализировали договоры аренды ВС, заключенные в течение отчетного периода, на предмет:

- перехода права собственности на ВС к Группе по окончании срока аренды;
- существования у Группы возможности приобрести ВС по цене, которая настолько ниже справедливой стоимости на дату реализации этого права, что на дату начала арендных отношений можно с достаточной уверенностью ожидать реализации этого права;
- соотношения срока аренды ВС и срока службы воздушного судна.

Мы также провели независимые расчеты для оценки разумности процентной ставки, определенной как ставка, заложенная в договоре аренды, либо как ставка привлечения дополнительных заемных средств Группой. Мы проверили превышает ли стоимость минимальных арендных платежей 90% справедливой стоимости арендуемого ВС.

Для подтверждения справедливой стоимости ВС типа Airbus A320 и A321, арендованных Группой в 2017 году, руководством был привлечен внешний независимый оценщик. На основании информации о стоимости ВС, согласно предоставленному отчету независимого оценщика, а также выводов по анализу прочих условий, указанные договоры были классифицированы Группой в качестве операционной аренды.

Мы изучили компетентность и объективность независимого оценщика, оценили адекватность объема выполненных им работ. В том числе нами были выполнены следующие процедуры:

- анализ методологии, которая была использована при определении стоимости с учетом влияния внешних факторов;
- анализ соответствия технических характеристик оцениваемых объектов и объектов-аналогов;
- проверка математической корректности расчетов;
- мы также провели тестирование данных о типе и годе выпуска приобретенных ВС и стоимости установленного дополнительного оборудования, которые руководство предоставило внешнему оценщику.

В случае, когда по результатам проверки договоров аренды, попавших в выборку, соотношение приведенной стоимости минимальных арендных платежей к справедливой стоимости ВС находилось в пределах от 80% до 95% нами был проведен детальный анализ всех условий таких договоров по критериям, перечисленным в МСФО (IAS) 17 «Аренда».

Мы проверили соответствующие раскрытия в консолидированной финансовой отчетности на соответствие требованиям МСФО (IAS) 17 «Аренда».

Ни одна из вышеуказанных процедур не выявила несоответствий в классификации договоров аренды или другой существенной ошибки в представлении информации в консолидированной финансовой отчетности Группы.



## Аудиторское заключение независимого аудитора (продолжение)

Ключевой вопрос аудита	Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита
<p><b>Оценка обесценения гудвила</b> См. Примечание 23</p> <p>По состоянию на 31 декабря 2017 г. на балансе Группы отражен гудвил в сумме 6 660 млн руб., в том числе гудвил, признанный по АО «АК «Россия» в сумме 6 502 млн руб.</p> <p>В соответствии с требованиями МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов», руководство проводит тестирование гудвила на обесценение не реже одного раза в год.</p> <p>По состоянию на 31 декабря 2017 г. Группа провела тест на обесценение гудвила. В результате проведенного теста необходимости признания убытка от обесценения выявлено не было.</p> <p>Мы уделили особое внимание данному вопросу в связи с существенностью гудвила, а также тем, что тест на обесценение предполагает использование значительных суждений и оценок относительно будущих результатов финансово-хозяйственной деятельности каждой единицы, генерирующей денежные потоки (ЕГДП).</p>	<p>Руководство провело и предоставило нам результаты теста на обесценение. Тестирование проводилось исходя из модели расчета ценности использования на основании дисконтированных денежных потоков по соответствующей ЕГДП. Мы провели следующие процедуры в отношении данной модели:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>— Мы проверили математическую точность распределения гудвила на компании Группы и соответствие данного распределения требованиям МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов».</li><li>— Мы оценили и критически проанализировали состав сделанных руководством прогнозов будущих потоков денежных средств и процесс их подготовки. В частности, особое внимание было уделено тому, все ли значимые ЕГДП были выявлены.</li><li>— Мы сравнили прогнозные показатели занятости кресел, доходной ставки и расходов на пассажирокилометр (CASK) с фактическими показателями за 2017 г.</li><li>— Мы проверили обоснованность примененной при проведении теста методологии прогнозирования денежных потоков, проверили расчеты на математическую точность и соответствие методологии, предусмотренной МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов».</li><li>— Мы также проанализировали использованные руководством в прогнозах ключевые допущения посредством сравнительного анализа с доступной рыночной информацией:<ul style="list-style-type: none"><li>○ цены на авиатопливо, курсы валют и заложенный долгосрочный темп роста, сравнив их с независимыми прогнозами;</li><li>○ ставку дисконтирования, путем оценки средневзвешенной стоимости капитала для компаний Группы и для сопоставимых с ними организаций с учетом необходимых поправок.</li></ul></li><li>— Мы определили, что результаты тестирования наиболее чувствительны к допущениям в отношении доходных ставок, занятости кресел, а также ставки дисконтирования. Мы изучили выполненный руководством анализ чувствительности ключевых допущений для общего вывода об отсутствии обесценения, путем анализа результата с использованием допущений, которые мы сочли достаточно консервативными.</li><li>— Мы проверили раскрытия, включенные в Примечание 23 консолидированной финансовой отчетности, на полноту и соответствие требованиям МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов».</li></ul> <p>По результатам выполненной работы мы пришли к выводу о том, что ключевые допущения, использованные руководством для тестирования гудвила на обесценение, и его заключение о том, что на отчетную дату обесценение гудвила отсутствует, не требуют корректировок для целей представления информации в консолидированной финансовой отчетности.</p>

### Определение объема аудита Группы

Объем аудита определен нами таким образом, чтобы мы могли выполнить работы в достаточном объеме для выражения нашего мнения о консолидированной финансовой отчетности в целом с учетом географической и управленческой структуры Группы, используемых Группой учетных процессов и средств контроля, а также с учетом специфики отрасли, в которой Группа осуществляет свою деятельность.

Мы определили следующие существенные компоненты, в отношении которых мы провели аудит:

- ПАО «Аэрофлот»,
- АО «АК «Россия»,
- ЗАО «Аэромар».

Вся работа в отношении существенных компонентов была выполнена аудиторской командой АО «ПвК Аудит». По компании ООО «АК «Победа» дополнительно проведено тестирование по существу в отношении выручки за отчетный год.

Кроме того, нами были проведены аналитические процедуры по прочим компаниям Группы, объем деятельности которых, по нашему мнению, не оказал индивидуально качественного или количественного существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

### Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация содержит годовой отчет ПАО «Аэрофлот» и ежеквартальный отчет эмитента за 1 квартал 2018 года, но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение по данной отчетности. Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» и ежеквартальный отчет эмитента за 1 квартал 2018 года, будут нам предоставлены после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывод, выражающий уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией, когда она будет нам предоставлена, и рассмотрении вопроса о том, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

### Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление данной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор над процессом подготовки консолидированной финансовой отчетности Группы.

## Аудиторское заключение независимого аудитора (продолжение)

### Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с МСА, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с МСА, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств — вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, и в необходимых случаях — о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом, или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора, - Андрей Николаевич Кораблев.

28 февраля 2018 года  
Москва, Российская Федерация



ия (квалификационный аттестат № 01-000389),  
ство «ПрайсвоутерхаусКуперс Аудит»

**АУДИРУЕМОЕ ЛИЦО:**  
ПАО «Аэрофлот»  
Свидетельство о государственной регистрации № 032.175  
выдано Московской регистрационной палатой 21 июня 1994 г.  
Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ выдано 2 августа 2002 г. за  
№ 1027700092661  
Российская Федерация, 119002, г. Москва, ул. Арбат, дом 10

**НЕЗАВИСИМЫЙ АУДИТОР:**  
Акционерное общество «ПрайсвоутерхаусКуперс Аудит»  
Свидетельство о государственной регистрации № 008.890  
выдано Московской регистрационной палатой 28 февраля 1992 г.  
Свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ выдано 22 августа 2002 г.  
за № 1027700148431  
Член саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз Аудиторов»  
(Ассоциация)  
ОПНЗ в реестре аудиторов и аудиторских организаций - 11603050547

# Консолидированный отчет о прибылях и убытках за 2017 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2017 г.	2016 г.
Выручка от перевозок	5	474 916	433 966
Прочая выручка	6	58 018	61 914
<b>Выручка</b>		<b>532 934</b>	<b>495 880</b>
Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	7	(394 528)	(354 022)
Расходы на оплату труда	8	(82 801)	(64 682)
Амортизация	19, 22	(14 084)	(13 395)
Прочие операционные доходы/(расходы), нетто	9	(1 110)	(527)
<b>Операционные расходы</b>		<b>(492 523)</b>	<b>(432 626)</b>
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>		<b>40 411</b>	<b>63 254</b>
Убыток от продажи и обесценения инвестиций, нетто	17	(144)	(2 935)
Финансовые доходы	10	7 127	19 802
Финансовые расходы	10	(8 225)	(9 443)
Реализация результата хеджирования	10	(5 613)	(12 310)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний		170	12
Результат от выбытия дочерних компаний	21	-	(5 099)
<b>Прибыль до налогообложения</b>		<b>33 726</b>	<b>53 281</b>
Расход по налогу на прибыль	11	(10 666)	(14 455)
<b>ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД</b>		<b>23 060</b>	<b>38 826</b>
<i>Прибыль за год, приходящаяся на:</i>			
Акционеров Компании		22 872	37 443
Держателей неконтролирующих долей участия		188	1 383
<b>ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД</b>		<b>23 060</b>	<b>38 826</b>
Прибыль на акцию – базовая и разводненная (в рублях на акцию)		21,3	35,4
Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)		1 071,9	1 056,9

Утверждено 28 февраля 2018 года и подписано от имени руководства



В. Г. Савельев  
Генеральный директор



Ш. Р. Курмашов  
Заместитель генерального директора  
по коммерции и финансам

Показатели консолидированного отчета о прибылях и убытках следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 204-259, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

# Консолидированный отчет о совокупном доходе за 2017 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2017 г.	2016 г.
<b>Прибыль за год</b>		<b>23 060</b>	<b>38 826</b>
<b>Прочий совокупный доход:</b>			
<i>Статьи, которые впоследствии могут быть расклассифицированы в прибыль или убыток:</i>			
Прибыль от изменения справедливой стоимости хеджирующих производных финансовых инструментов	24	-	4 485
Эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами	28	11 285	33 773
Отложенный налог в отношении эффекта хеджирования потоков денежных средств, признанного в составе прочего совокупного дохода	11	(2 257)	(7 725)
<b>Прочий совокупный доход за год</b>		<b>9 028</b>	<b>30 533</b>
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД</b>		<b>32 088</b>	<b>69 359</b>
<i>Совокупный доход, приходящийся на:</i>			
Акционеров Компании		31 900	67 976
Держателей неконтролирующих долей участия		188	1 383
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД</b>		<b>32 088</b>	<b>69 359</b>

Показатели консолидированного отчета о совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 204-259, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности



# Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2017 г.

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
АКТИВЫ			
Оборотные активы			
Денежные средства и их эквиваленты	12	45 978	31 476
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	8 931	6 319
Дебиторская задолженность и предоплаты	14	92 932	78 172
Предоплата по текущему налогу на прибыль		3 580	2 679
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	423	320
Расходные запчасти и запасы	16	12 811	10 040
Активы, предназначенные для продажи	20	3 125	1 140
Прочие оборотные активы	42	422	-
Итого оборотные активы		168 202	130 146
Внеоборотные активы			
Основные средства	19	97 932	104 897
Предоплата за воздушные суда	15	13 089	27 830
Отложенные налоговые активы	11	10 396	12 252
Гудвил	23	6 660	6 660
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	3 338	3 306
Нематериальные активы	22	2 054	1 825
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	1 602	2 181
Инвестиции в ассоциированные компании		329	98
Прочие внеоборотные активы	18	19 728	10 112
Итого внеоборотные активы		155 128	169 161
ИТОГО АКТИВЫ		323 330	299 307

Показатели консолидированного отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 204-259, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

	Прим.	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ			
Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	25	67 953	49 868
Незаработанная транспортная выручка		43 695	39 044
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	26	1 720	1 607
Резервы под обязательства	27	9 433	5 304
Обязательства по финансовой аренде	28	16 015	15 593
Краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	29	-	9 309
Обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи	20	2 210	-
Итого краткосрочные обязательства		141 026	120 725
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	29	3 181	11 058
Обязательства по финансовой аренде	28	84 674	107 143
Резервы под обязательства	27	16 949	10 791
Отложенные налоговые обязательства	11	68	39
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	26	3 842	3 623
Прочие долгосрочные обязательства	30	6 291	5 159
Итого долгосрочные обязательства		115 005	137 813
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		256 031	258 538
Капитал			
Уставный капитал	32	1 359	1 359
Резерв выкупленных собственных акций		-	(3 571)
Накопленная прибыль от продажи собственных акций	32	7 864	1 659
Резерв переоценки инвестиций		(5)	(5)
Резерв по инструментам хеджирования	24, 28	(25 159)	(34 187)
Нераспределенная прибыль		81 476	77 198
Капитал, приходящийся на акционеров Компании		65 535	42 453
Держатели неконтролирующих долей участия		1 764	(1 684)
ИТОГО КАПИТАЛ		67 299	40 769
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ		323 330	299 307

Показатели консолидированного отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 204-259, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

# Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2017 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2017 г.	2016 г.
<b>Потоки денежных средств от операционной деятельности:</b>			
Прибыль до налогообложения		33 726	53 281
<i>С корректировкой на:</i>			
Амортизацию	19,22	14 084	13 395
Изменение резерва под обесценение дебиторской задолженности и предоплат	9	(338)	2 217
Изменение резерва под снижение стоимости некондиционных расходных запчастей и запасов		(99)	216
Изменение резерва под обесценение основных средств	19	(24)	(36)
Убыток от выбытия основных средств		852	885
Убыток от выбытия дочерних компаний	21	-	5 099
Убыток от продажи и обесценения инвестиций, нетто		144	2 935
Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	10	-	53
Реализация результата хеджирования	10	5 613	12 310
Изменение резервов под обязательства	9,27	11 190	6 628
Процентные расходы	10	8 179	8 907
Процентные доходы	10	(4 718)	(4 169)
Прибыль от курсовых разниц	10	(2 409)	(15 597)
Прочие финансовые расходы/(доходы), нетто	10	46	447
Дивидендный доход		(88)	(29)
Прибыль от выбытия активов, предназначенных для продажи		(182)	(2 784)
Прочие операционные доходы, нетто		(646)	(1 764)
<b>Итого потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале</b>		<b>65 330</b>	<b>81 994</b>
Увеличение дебиторской задолженности и предоплаты		(27 816)	(6 191)
Увеличение расходных запчастей и запасов		(2 672)	(2 809)
Увеличение кредиторской задолженности и начисленных обязательств		24 964	13 387
<b>Итого потоки денежных средств от операционной деятельности после изменений в оборотном капитале</b>		<b>59 806</b>	<b>86 381</b>
Изменение денежных средств, ограниченных в использовании	42	(435)	20
Налог на прибыль уплаченный		(13 019)	(13 943)
Налог на прибыль возмещенный		1 080	1 189
<b>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности</b>		<b>47 432</b>	<b>73 647</b>

Показатели консолидированного отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 204-259, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

	Прим.	2017 г.	2016 г.
<b>Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности:</b>			
Возврат депозитов		13 649	9 840
Размещение депозитов		(16 300)	(10 435)
Поступления от продажи основных средств		88	84
Поступления от продажи дочерней компании		-	9
Поступления от продажи активов предназначенных для продажи		1 856	6 471
Приобретение основных средств и нематериальных активов	19,22	(7 681)	(10 222)
Проценты полученные		4 241	3 065
Дивиденды полученные		59	62
Предоплаты за воздушные суда	18	(7 931)	(18 806)
Возврат предоплат за воздушные суда	18	26 274	29 362
Выплата страховых депозитов по операционной аренде	13	(211)	(2 504)
Возврат страховых депозитов по операционной аренде	13	325	3 405
<b>Чистая сумма денежных средств, поступивших от инвестиционной деятельности</b>		<b>14 369</b>	<b>10 331</b>
<b>Потоки денежных средств от финансовой деятельности:</b>			
Привлечение кредитов и займов	29	-	30 885
Погашение кредитов и займов	29	(17 417)	(72 991)
Поступление от продажи собственных акций		9 730	-
Выплаты основной суммы долга по финансовой аренде	28	(15 513)	(27 024)
Проценты уплаченные		(4 762)	(6 954)
Выплаченные дивиденды		(18 859)	(49)
Выплаты по расчетам по производным финансовым инструментам, нетто	24	-	(4 362)
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности</b>		<b>(46 821)</b>	<b>(80 495)</b>
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		(478)	(2 700)
<b>Нетто-увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>14 502</b>	<b>783</b>
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	12	31 476	30 693
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец периода</b>	<b>12</b>	<b>45 978</b>	<b>31 476</b>
<i>Неденежные операции в рамках инвестиционной деятельности:</i>			
Основные средства, полученные по финансовой аренде		1 872	2 170

Показатели консолидированного отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 204-259, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности

# Консолидированный отчет об изменениях капитала за 2017 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

Капитал, приходящийся на акционеров Компании									
	Прим.	Уставный капитал	Накопленная прибыль от продажи собственных акций за вычетом резерва выкупленных собственных акций	Резерв переоценки инвестиций	Резерв по инструментам хеджирования	Нераспределенная прибыль	Итого	Держатели неконтролирующих долей участия	Итого капитал
На 1 января 2016 г.		1 359	(1 912)	(5)	(64 720)	39 755	(25 523)	(10 597)	(36 120)
Прибыль за период		-	-	-	-	37 443	37 443	1 383	38 826
Прибыль от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов и эффект от хеджирования за вычетом отложенного налога	24, 28	-	-	-	30 533	-	30 533	-	30 533
Итого прочий совокупный доход							30 533	-	30 533
Итого совокупный доход							67 976	1 383	69 359
Выбытие дочерней компании	21	-	-	-	-	-	-	7 579	7 579
Дивиденды объявленные		-	-	-	-	-	-	(49)	(49)
На 31 декабря 2016 г.		1 359	(1 912)	(5)	(34 187)	77 198	42 453	(1 684)	40 769
На 1 января 2017 г.		1 359	(1 912)	(5)	(34 187)	77 198	42 453	(1 684)	40 769
Прибыль за период		-	-	-	-	22 872	22 872	188	23 060
Прибыль от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов и эффект от хеджирования за вычетом отложенного налога	24, 28	-	-	-	9 028	-	9 028	-	9 028
Итого прочий совокупный доход							9 028	-	9 028
Итого совокупный доход							31 900	188	32 088
Выбытие собственных акций		-	9 776	-	-	-	9 776	-	9 776
Продажа акций держателям неконтролирующих долей участия		-	-	-	-	-	-	3 589	3 589
Дивиденды объявленные		-	-	-	-	(18 594)	(18 594)	(329)	(18 923)
На 31 декабря 2017 г.		1 359	7 864	(5)	(25 159)	81 476	65 535	1 764	67 299

Показатели консолидированного отчета об изменениях капитала следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 204-259, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности



# Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

## 1. Описание деятельности

Компания «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее «Компания» или «Аэрофлот») была учреждена постановлением Правительства Российской Федерации как открытое акционерное общество в 1992 году (далее – «Постановление 1992 года»). В соответствии с Постановлением 1992 года все права и обязанности предприятия «Аэрофлот – Советские Авиалинии» и его структурных подразделений были переданы Компании, в том числе по двухсторонним межправительственным соглашениям и договорам, подписанным с иностранными авиакомпаниями и предприятиями в области гражданской авиации. Указом Президента Российской Федерации от 4 августа 2004 г. № 1009 Компания включена в Перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ.

Основным видом деятельности Компании является предоставление услуг в области международных и внутренних пассажирских и грузовых воздушных перевозок, а также предоставление прочих связанных с воздушными перевозками услуг из московского аэропорта «Шереметьево». Компания и ее дочерние предприятия (далее – «Группа») также осуществляют деятельность по таким направлениям, как организация бортового питания авиапассажиров и гостиничные услуги. Ассоциированные предприятия Группы осуществляют деятельность преимущественно в области услуг авиационной безопасности и прочих вспомогательных услуг.

В течение 2016 года из Группы выбыли ОАО «Владивосток Авиа» и ЗАО «Аэрофлот-Карго» вследствие их ликвидации в мае и сентябре соответственно (Примечание 21).

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. 51,17% акций Компании принадлежало Российской Федерации (далее – «РФ») в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Головной офис Компании расположен по адресу: 119002, РФ, г. Москва, ул. Арбат, дом 10.

Основными дочерними предприятиями Компании являются:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
АО «Авиакомпания «Россия» (далее – «АК Россия»)	Санкт– Петербург, РФ	Воздушные перевозки	75% минус одна акция	75% минус одна акция
ООО «Авиакомпания «Победа» (далее – «Победа»)	Москва, РФ	Воздушные перевозки	100,00%	100,00%
АО «Авиакомпания «Аврора» (далее – «АК Аврора»)	Южно–Сахалинск, РФ	Воздушные перевозки	51,00%	51,00%
ООО «Аэрофлот–Финанс» (далее – «Аэрофлот–Финанс»)	Москва, РФ	Финансовые услуги	100,00%	100,00%
ЗАО «Аэромар»	Московская область, РФ	Бортовое питание	51,00%	51,00%
АО «Шеротель»	Московская область, РФ	Гостиничное хозяйство	100,00%	100,00%
ООО «А–Техникс»	Москва, РФ	Техническое обслуживание	100,00%	100,00%
АО «Оренбургские авиалинии» (далее – «Оренбургаваиа»)	Оренбург, РФ	Воздушные перевозки	100,00%	100,00%
АО «Донавиа» (далее – «Донавиа»)	Ростов-на-Дону, РФ	Воздушные перевозки	100,00%	100,00%

Основным ассоциированным предприятием Группы является:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
АО «ШЕРЕМЕТЬЕВО БЕЗОПАСНОСТЬ»	Московская область, РФ	Авиационная безопасность	45,00%	45,00%

В таблице ниже приведена информация о парке воздушных судов (далее – «ВС») Группы по состоянию на 31 декабря 2017 г. (количество ВС):

Тип ВС	Вид владения	ПАО «Аэрофлот»	АО «Авиакомпания «Россия»	АО «Авиакомпания «Аврора»	ООО «Авиакомпания «Победа»	Итого по Группе
Ан-24	Собств.	-	-	1	-	1
ДНС 8-Q300	Собств.	-	-	1	-	1
ДНС 8-Q402	Собств.	-	-	5	-	5
Итого ВС в собственности		-	-	7	-	7
Аэробус А319	Фин. аренда	-	9	-	-	9
Аэробус А321	Фин. аренда	13	-	-	-	13
Аэробус А330	Фин. аренда	8	-	-	-	8
Боинг В777	Фин. аренда	10	-	-	-	10
Ан-148	Фин. аренда	-	6	-	-	6
Итого ВС в финансовой аренде		31	15	-	-	46
SSJ 100	Опер. аренда	37	-	-	-	37
Аэробус А319	Опер. аренда	-	17	10	-	27
Аэробус А320	Опер. аренда	75	5	-	-	80
Аэробус А321	Опер. аренда	25	-	-	-	25
Аэробус А330	Опер. аренда	14	-	-	-	14
Боинг В737	Опер. аренда	36	16	-	16	68
Боинг В747	Опер. аренда	-	9	-	-	9
Боинг В777	Опер. аренда	6	5	-	-	11
ДНС 8-Q200	Опер. аренда	-	-	2	-	2
ДНС 8-Q300	Опер. аренда	-	-	3	-	3
ДНС 6-400	Опер. аренда	-	-	3	-	3
Итого ВС в операционной аренде		193	52	18	16	279
ИТОГО ПАРК ВС		224	67	25	16	332

По состоянию на 31 декабря 2017 г. 6 ВС типа Ан-148 и 1 ВС типа Ан-24 переданы в субаренду.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

## 2. Принципы и положения учетной политики подготовки консолидированной финансовой отчетности

### Принципы подготовки

Консолидированная финансовая отчетность Группы была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее – «МСФО») и в соответствии с федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности». Показатели консолидированной финансовой отчетности выражены в миллионах российских рублей (далее – «млн руб.»), кроме случаев, когда специально указывается иное.

Данная консолидированная финансовая отчетность подготовлена на основе правил учета по первоначальной стоимости приобретения, за исключением финансовых инструментов, первоначальное признание которых осуществляется по справедливой стоимости, имеющих в наличии для продажи финансовых активов, и финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка, а также производных финансовых инструментов, к которым применены специальные правила учета сделок хеджирования. Основные положения учетной политики, использованные при подготовке данной консолидированной финансовой отчетности, представлены ниже. Данные положения применялись последовательно в отношении всех периодов, представленных в данной консолидированной финансовой отчетности, если не указано иное.

Все значительные дочерние предприятия, прямо или опосредованно контролируемые Группой, включены в настоящую консолидированную финансовую отчетность. Перечень основных дочерних предприятий, входящих в Группу, приводится в Примечании 1.

### Принцип непрерывности деятельности

Руководство подготовило данную консолидированную финансовую отчетность на основе допущения о непрерывности деятельности. Данное суждение руководства основывается на рассмотрении финансового положения Группы, текущих планов, прибыльности операций и доступа к финансовым ресурсам, а также на анализе влияния ситуации на финансовых рынках на операции Группы.

### Функциональная валюта и валюта представления отчетности

Функциональной валютой 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.

Гудвил определяется путем вычета суммы чистых активов приобретенного предприятия из общей суммы следующих величин: переданного возмещения за приобретенное предприятие, суммы неконтролирующей доли участия в приобретенном предприятии и справедливой стоимости доли участия в капитале приобретенного предприятия, принадлежавшей Группе непосредственно перед датой приобретения.

Отрицательная сумма («отрицательный гудвил») признается в составе прибыли или убытка после того как руководство повторно оценит, полностью ли идентифицированы все приобретенные активы, а также принятые обязательства и условные обязательства, и проанализирует правильность их оценки.

Возмещение, переданное за приобретенное предприятие, оценивается по справедливой стоимости переданных активов, выпущенных долевых инструментов и возникших или принятых обязательств, включая справедливую стоимость активов и обязательств, возникших в результате соглашений об условном возмещении, но не включая затраты, связанные с приобретением, такие как оплата консультационных услуг, юридических услуг, услуг по проведению оценки и аналогичных профессиональных услуг. Затраты по сделке, понесенные при выпуске долевых инструментов, вычитаются из суммы капитала; затраты по сделке, понесенные в связи с выпуском долговых ценных бумаг в рамках объединения бизнеса, вычитаются из их балансовой стоимости, а все остальные затраты по сделке, связанные с приобретением, относятся на расходы.

Группа оценивает неконтролирующую долю участия, представляющую собой непосредственную долю участия и дающую держателю право на пропорциональную долю чистых активов в случае ликвидации, индивидуально по каждой операции либо:

- (a) по справедливой стоимости, либо
- (b) 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 гудвил за вычетом накопленных убытков от обесценения в случае наличия таковых. Дивиденды, полученные от ассоциированных предприятий, уменьшают балансовую стоимость инвестиций в ассоциированные предприятия. Прочие изменения доли Группы в чистых активах ассоциированных предприятий после приобретения отражаются следующим образом:

- (i) доля Группы в прибылях и убытках ассоциированных предприятий отражается в составе консолидированного отчета о прибылях или убытках за год как доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий,
- (ii) доля Группы в прочем совокупном доходе отражается в составе прочего совокупного дохода отдельной строкой,
- (iii) все прочие изменения в доле Группы в балансовой стоимости чистых активов ассоциированных предприятий отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в составе доли в финансовых результатах ассоциированных предприятий.

Однако, когда доля убытков Группы, связанных с ассоциированным предприятием, равна или превышает ее долю в ассоциированном предприятии, включая любую необеспеченную дебиторскую задолженность, Группа отражает последующие убытки только в том случае, если она приняла на себя обязательства или производила платежи от имени данного ассоциированного предприятия.

Нереализованные прибыли по операциям между Группой и ее ассоциированными предприятиями взаимоисключаются пропорционально доле Группы в этих ассоциированных предприятиях; нереализованные убытки также взаимоисключаются, если только они не вызваны обесценением активов ассоциированного предприятия.

### Выбытие дочерних или ассоциированных предприятий

Когда Группа утрачивает контроль или значительное влияние, то сохраняющаяся доля в предприятии переоценивается по справедливой стоимости, а изменения балансовой стоимости отражаются в прибыли или убытке.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

Справедливая стоимость представляет собой первоначальную балансовую стоимость для целей дальнейшего учета оставшейся доли в ассоциированном предприятии, или финансовом активе. Кроме того, все суммы, ранее признанные в составе прочего совокупного дохода в отношении данного предприятия, учитываются так, как если бы Группа осуществила непосредственное выбытие соответствующих активов или обязательств. Это может означать, что суммы, ранее отраженные в составе прочего совокупного дохода, переносятся в прибыль или убыток.

Если доля участия в ассоциированном предприятии уменьшается, но при этом сохраняется значительное влияние, то только пропорциональная доля сумм, ранее отраженных в составе прочего совокупного дохода, переносится в прибыль или убыток в необходимых случаях.

Гудвил

Гудвил учитывается по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения, при наличии таковых. Тестирование гудвила на обесценение производится Группой по меньшей мере раз в год, а также во всех случаях, когда существуют признаки его возможного обесценения. Балансовая стоимость гудвила сопоставляется с возмещаемой стоимостью, которая равна ценности использования или справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие в зависимости от того, какая из этих величин выше. Обесценение сразу же признается в составе расходов и впоследствии не восстанавливается. Гудвил относится на генерирующие единицы (а именно дочерние предприятия или бизнес-единицы Группы). Эти единицы представляют самый низкий уровень, на котором Группа отслеживает гудвил, и по своему размеру не превышают операционный сегмент.

При ликвидации деятельности, осуществляемой данной генерирующей единицей, гудвил, ассоциируемый с выбывающей деятельностью, включается в балансовую стоимость деятельности при определении прибыли или убытков от выбытия и оценивается на основе относительной стоимости выбывшей деятельности и части сохраненной генерирующей единицы.

Пересчет иностранной валюты

Денежные активы и обязательства в иностранной валюте пересчитываются в функциональную валюту каждого предприятия по официальному обменному курсу Центрального Банка РФ (далее – «ЦБ РФ») на конец соответствующего отчетного периода. Операции в иностранной валюте учитываются по курсу на дату совершения операции. Курсовые разницы от расчетов по операциям в иностранной валюте и от пересчета денежных активов и обязательств в иностранной валюте в функциональную валюту каждого предприятия по официальному обменному курсу ЦБ РФ на конец года отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год в составе финансовых доходов или расходов, кроме отражения курсовых разниц, возникающих при перерасчете финансовых инструментов, являющихся инструментами хеджирования. Курсовые разницы по инструментам хеджирования учитываются в составе прочего совокупного дохода.

Пересчет по курсу на конец года не проводится в отношении неденежных статей консолидированного отчета о финансовом положении, оцениваемых по исторической стоимости. Неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, включая инвестиции в долевые инструменты, пересчитываются с использованием обменных курсов, которые действовали на дату оценки справедливой стоимости. Влияние изменения обменных курсов на неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, отражается как часть прибыли или убытка от переоценки по справедливой стоимости.

В таблице ниже приводятся официальные обменные курсы доллара США и евро к рублю, использованные для пересчета денежных активов и обязательств в иностранной валюте

	Официальные обменные курсы	
	рублей за 1 доллар США	рублей за 1 евро
Средний курс за 2017 г.	58,35	65,90
На 31 декабря 2017 г.	57,60	68,87
Средний курс за 2016 г.	67,03	74,23
На 31 декабря 2016 г.	60,66	63,81

Признание выручки

Выручка оценивается по справедливой стоимости полученного возмещения или возмещения к получению и представляет собой суммы, причитающиеся за товары и услуги, реализуемые в ходе обычной деятельности, за вычетом начисленных на выручку налогов.

*Пассажирские перевозки:* Выручка от реализации билетов отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг. Стоимость проданных и сохраняющих свое действие билетов, еще не использованных на отчетную дату, отражается в консолидированном отчете о финансовом положении Группы отдельной строкой (незаработанной транспортной выручки) в составе краткосрочных обязательств. Сальдо по этому счету сокращается по мере того, как Группа осуществляет предоставление соответствующих авиатранспортных услуг, или при возврате билета пассажиром. Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы, признается как выручка от реализации на отчетную дату с учетом анализа исторических данных по доходам от неиспользованных билетов. Комиссионные расходы, выплачиваемые агентам по продаже авиабилетов, признаются в качестве коммерческих и маркетинговых расходов в составе операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках в период реализации агентами авиабилетов.

Выручка от пассажирских перевозок включает также выручку по код-шеринговым соглашениям, заключенным Группой с определенными авиакомпаниями, согласно которым Группа и авиакомпания продают места на рейсы друг друга (далее – «Код-шеринговые соглашения»). Выручка от реализации билетов на рейсы других авиакомпаний по Код-шеринговым соглашениям отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг и учитывается в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы. Выручка от реализации мест на рейсы Группы другими авиакомпаниями отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг в полной сумме в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

*Грузовые перевозки:* Выручка от предоставления услуг грузовых авиаперевозок отражается в составе выручки от перевозок в момент предоставления авиатранспортных услуг. Стоимость проданных, но еще не оказанных услуг грузовых авиаперевозок отражается в консолидированном отчете о финансовом положении Группы отдельной строкой (незаработанной транспортной выручки) в составе краткосрочных обязательств.

*Бортовое питание:* Выручка от бортового питания признается в момент доставки упакованного питания на борт воздушного судна, поскольку это является моментом перехода к покупателям рисков и выгод, связанных с правом собственности.

*Прочая выручка:* Прочая выручка по двусторонним соглашениям с авиакомпаниями признается по мере возникновения прав на ее получение в соответствии с условиями каждого соглашения. Выручка от сдачи номеров в гостинице Группы признается в момент предоставления услуги. Выручка от реализации товаров признается на момент перехода рисков и выгод, связанных с правом собственности на товары, обычно в момент отгрузки товаров покупателю. Если Группа берет на себя обязанность доставить товары до определенного места, выручка признается в момент передачи товаров покупателю в пункте назначения. Выручка от оказания услуг признается в том периоде, когда данные услуги были оказаны.

Информация по сегментам

Отчетность по сегментам составляется в соответствии с внутренней отчетностью, предоставляемой руководителю Группы, принимающему операционные решения. Сегмент подлежит отдельному раскрытию, если его доходы, финансовый результат или активы составляют не менее десяти процентов от общих доходов, общего финансового результата или суммарных активов всех операционных сегментов.

Нематериальные активы

Нематериальные активы Группы, кроме гудвила, имеют конечный срок полезного использования и включают, в основном, капитализированное программное обеспечение со сроком полезного использования 5 лет. Нематериальные активы амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования. Приобретенные лицензии на компьютерное программное обеспечение капитализируются в сумме затрат, понесенных на их приобретение и внедрение. В случае обесценения балансовая стоимость нематериальных активов списывается до наибольшей из ценности их использования и справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие.



Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

Основные средства

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения (там, где это необходимо). Амортизация рассчитывается таким образом, чтобы полностью амортизировать первоначальную стоимость основных средств (за минусом ликвидационной стоимости, где применимо) в течение срока полезного использования указанных основных средств.

(a) Самолетно-моторный парк

- (i) *Собственные ВС и авиационные двигатели:* Парк собственных ВС представлен ВС иностранного производства, авиационные двигатели – двигателями как российского, так и иностранного производства. Полный перечень ВС приведен в Примечании 1.
- (ii) *ВС и авиационные двигатели, используемые на условиях финансовой аренды:* в тех случаях, когда основные средства используются на условиях финансовой аренды, предусматривающих, что риски и выгоды от владения имуществом практически полностью переходят к Группе, указанные основные средства учитываются, как если бы они были приобретены в собственность.
- (iii) *Капитализированные затраты на техническое обслуживание и ремонт ВС, используемых на условиях финансовой аренды:* Затраты на осуществление значительных проектов модернизации и реконструкции (в основном модернизация ВС, предусматривающая замену отдельных элементов) капитализируются. Балансовая стоимость заменяемых частей прекращает признаваться в консолидированном отчете о финансовом положении Группы и включается в состав операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы. Капитализированные затраты на техническое обслуживание и крупные проекты модернизации и реконструкции воздушных судов амортизируются с использованием линейного метода в течение периода, заканчивающегося на прогнозную дату следующего осмотра, или исходя из предполагаемого срока их полезного использования. Стоимость текущего ремонта и технического обслуживания воздушных судов относится на расходы по мере возникновения соответствующих затрат и включается в состав операционных расходов (техническое обслуживание) в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.
- (iv) *Амортизация самолетно-моторного парка:* Амортизация самолетно-моторного парка, находящегося в собственности или полученного на условиях финансовой аренды, рассчитывается с использованием линейного метода до окончания предполагаемого срока полезного использования или срока аренды, если он более короткий. Амортизация планеров самолетов, двигателей самолетов и интерьера начисляется отдельно в течение соответствующих предполагаемых сроков использования линейным методом. Различные составляющие самолетно-моторного парка Группы и прочие основные средства имеют следующие сроки полезной службы:

Планеры самолетов	20-32 лет
Двигатели самолетов	8-10 лет
Интерьеры	5 лет
Здания	15-50 лет
Оборудование и транспортные средства	3-5 лет
Прочие основные средства	1-5 лет

- (v) *Капитализированные неотделимые улучшения ВС, используемых на условиях операционной аренды:* Капитализированные затраты, относящиеся к арендованному воздушному парку, амортизируются в течение наименьшего из двух сроков: срока полезного использования или срока аренды.

(b) Земля, здания, сооружения и другие основные средства

Данные основные средства отражаются по первоначальной стоимости, выраженной в историческом долларовом эквиваленте, пересчитанной по курсу на 1 января 2007 г., дату изменения функциональной валюты Компании и ее основных дочерних предприятий с доллара США на рубль, либо по первоначальной стоимости, если основные средства были приобретены после указанной даты. Амортизация начисляется линейным методом на все объекты основных средств из расчета предполагаемого срока их полезного использования, а в случае арендуемого имущества – в течение срока аренды или срока полезного использования, если он более короткий. Сроки полезного использования основных средств Группы составляют от 1 до 50 лет. Земельные участки не амортизируются.

(в) Незавершенное строительство

Объекты незавершенного строительства представляют собой затраты, непосредственно связанные со строительством основных средств, включая соответствующие переменные накладные расходы, непосредственно относимые на стоимость строительства, а также стоимость приобретения прочих активов, требующих монтажа либо иной подготовки. Балансовая стоимость объектов незавершенного строительства регулярно пересматривается на предмет необходимости начисления соответствующего резерва под снижение их стоимости.

Прибыль или убыток от выбытия основных средств

Прибыль или убыток от выбытия объектов основных средств определяется как разница между полученной выручкой от продажи и их балансовой стоимостью и отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы за год в составе операционных доходов и расходов.

Финансовая аренда

В тех случаях, когда Группа является арендатором по договору аренды, при которой происходит передача Группе практически всех рисков и выгод, связанных с владением, арендуемые активы капитализируются в составе основных средств на дату начала срока аренды по наименьшей из двух величин: справедливой стоимости арендованных активов и приведенной стоимости минимальных арендных платежей.

Сумма каждого арендного платежа распределяется между уменьшением непогашенного обязательства и затратами на финансирование таким образом, чтобы получилась постоянная периодическая ставка процента по непогашенному остатку обязательства по финансовой аренде. Соответствующие арендные обязательства за вычетом будущих финансовых расходов отражаются отдельной строкой (обязательства по финансовой аренде) в составе краткосрочных и долгосрочных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы. Затраты на выплату процентов в составе арендных платежей отражаются в прибыли или убытке в течение срока аренды по методу эффективной ставки процента. Активы, приобретенные по договорам финансовой аренды, амортизируются в течение срока их полезного использования или срока аренды, в случае, когда он более короткий, если у Группы нет достаточной уверенности в том, что она получит право собственности на этот актив к концу срока аренды.

Таможенные пошлины, стоимость юридических услуг и другие первоначальные прямые расходы увеличивают сумму, отражаемую в составе активов в консолидированном отчете о финансовом положении Группы. Процентная составляющая арендных платежей включена в состав финансовых расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

Внеоборотные активы, отнесенные к категории предназначенных для продажи

Внеоборотные активы и выбывающие группы (которые могут включать внеоборотные и оборотные активы) отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении как «внеоборотные активы, предназначенные для продажи» в случае, если их балансовая стоимость будет возмещена, главным образом, за счет продажи (включая потерю контроля над дочерней организацией, которой принадлежат активы) в течение 12 месяцев после отчетной даты. Классификация активов подлежит изменению при наличии всех перечисленных ниже условий: (a) активы готовы к немедленной продаже в их текущем состоянии; (б) руководство Группы утвердило действующую программу поиска покупателя и приступило к ее реализации; (в) ведется активная деятельность по продаже активов по обоснованной цене; (г) продажа ожидается в течение одного года, и (д) не ожидается значительных изменений плана продажи или его отмена.

Внеоборотные активы или выбывающие группы, классифицированные в консолидированном отчете о финансовом положении в текущем отчетном периоде как предназначенные для продажи, не подлежат переводу в другую категорию и не меняют форму представления в сравнительных данных консолидированного отчета о финансовом положении для приведения в соответствие с классификацией на конец текущего отчетного периода.

Выбывающая группа представляет собой группу активов (оборотных и внеоборотных), подлежащих выбытию, путем продажи или иным способом, вместе как группа в результате одной операции, и обязательства, непосредственно связанные с этими активами, которые будут переданы в результате этой операции. Гудвил учитывается в составе выбывающей группы в том случае, если выбывающая группа является единицей, генерирующей денежные средства, на которую при приобретении был распределен гудвил. Внеоборотными активами считаются активы, включающие суммы, которые, как ожидается, будут возмещены или получены в срок свыше 12 месяцев после отчетной даты. Если возникает необходимость в изменении классификации, такое изменение проводится как для оборотной, так и для внеоборотной части актива.

Предназначенные для продажи выбывающие группы в целом оцениваются по меньшей из двух величин: балансовой стоимости или справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие. Удерживаемые для продажи основные средства не амортизируются.

Обязательства, непосредственно связанные с выбывающей группой и передаваемые при выбытии, подлежат реклассификации и отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении отдельной строкой.

Капитализация затрат по кредитам или займам

Затраты по кредитам или займам, включая начисленные проценты, курсовые разницы и прочие расходы, непосредственно относимые к приобретению, строительству или производству актива, который не учитывается по справедливой стоимости и подготовка которого к использованию по назначению или продаже обязательно требует значительного времени (далее – «актив, отвечающий определенным требованиям»), входят в состав стоимости такого актива, если начало капитализации приходится на 1 января 2009 г. или на последующую дату. Предоплаты за ВС рассматриваются Группой как актив, отвечающий определенным требованиям, в отношении которого производится капитализация затрат по кредитам или займам.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

Дата начала капитализации наступает, когда Группа:

- (а) несет расходы, связанные с активом, отвечающим определенным требованиям;
- (б) несет затраты по кредитам или займам;
- (в) предпринимает действия, необходимые для подготовки актива к использованию по назначению или к продаже.

Капитализация затрат по кредитам или займам продолжается до даты, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки актива к использованию или к продаже.

Группа капитализирует затраты по кредитам или займам, по которым она произвела капитальные расходы по активам, отвечающим определенным требованиям. Капитализированные затраты по кредитам или займам рассчитываются на основе средней стоимости финансирования Группы (средневзвешенные процентные расходы применяются к расходам на квалифицируемые активы) за исключением случаев, когда средства заимствованы для приобретения конкретного актива, отвечающего определенным требованиям. Если это происходит, капитализируются фактические затраты, понесенные по этому кредиту или займу в течение периода, за вычетом любого инвестиционного дохода от временного инвестирования этих заемных средств.

### Обесценение объектов основных средств

На конец каждого отчетного периода руководство определяет наличие признаков обесценения объектов основных средств. Если выявлен любой такой признак, руководство оценивает возмещаемую стоимость, которая определяется как наибольшая из двух величин: справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие актива и ценности его использования. Балансовая стоимость актива уменьшается до возмещаемой стоимости. Убыток от обесценения актива отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы за год в составе операционных расходов. Убыток от обесценения актива, признанный в прошлые отчетные периоды, восстанавливается (при необходимости), если произошло изменение расчетных оценок, использованных при определении ценности от использования актива либо его справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие.

### Операционная аренда

В случаях, когда Группа является арендатором по договору аренды, не предусматривающему передачу от арендодателя к Группе практически всех рисков и выгод, связанных с владением активом, общая сумма арендных платежей отражается в прибыли или убытке за год линейным методом в течение всего срока аренды. Срок аренды – это не подлежащий досрочному прекращению период, на который арендатор заключил договор об аренде актива, а также дополнительные периоды, на которые арендатор имеет право продлить аренду актива с дополнительной оплатой или без нее, если на начальную дату аренды имеется достаточная уверенность в том, что арендатор реализует такое право.

Расходы, связанные с заключением договоров операционной аренды, включающие таможенные пошлины по импортированным арендованным ВС, признаются в составе внеоборотных активов в момент передачи ВС и амортизируются линейным методом в течение срока действия соглашений аренды. Амортизация признается в составе операционных расходов. Поскольку в соответствии с таможенным законодательством РФ Группа уплачивает таможенные пошлины с рассрочкой, обязательства по уплате таможенных пошлин учитываются по амортизированной стоимости.

Договоры операционной аренды содержат требования по проведению периодических ремонтов и технического обслуживания в течение срока аренды. Соответственно, в течение срока операционной аренды Группа создает резерв на ожидаемую сумму предстоящих расходов по проведению периодических ремонтов и технического обслуживания. Оценка ожидаемых расходов производится на основе наиболее надежных данных на момент проведения такой оценки. При этом учитываются условия договоров операционной аренды, возраст и состояние

ВС и авиационных двигателей, рыночная стоимость креплений, узлов и агрегатов, подлежащих замене, а также стоимость требуемых работ. Данный резерв отражается по дисконтированной стоимости.

Стоимость проведения периодического капитального ремонта и технического обслуживания ВС, находящихся в финансовой аренде, капитализируется и амортизируется в течение срока наименьшего из (i) периода до проведения следующего планируемого ремонта, (ii) оставшегося срока полезного использования актива и (iii) срока аренды.

### Страховые депозиты по аренде воздушных судов

Страховые депозиты по аренде ВС представляют собой суммы, уплаченные арендодателям ВС, в соответствии с условиями заключенных договоров аренды воздушных судов. Такие депозиты возвращаются Группе по окончании срока аренды. Страховые депозиты по договорам аренды воздушных судов отдельно представлены в консолидированном отчете о финансовом положении (страховые депозиты по аренде ВС) и отражаются по амортизированной стоимости.

### Классификация финансовых активов

Финансовые активы классифицируются по следующим категориям: а) займы и дебиторская задолженность, б) финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, и в) финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка, отнесенные к данной категории с момента первоначального признания.

*Займы и дебиторская задолженность* представляют собой не котируемые на активном рынке производные финансовые активы с фиксированными или определяемыми платежами, за исключением тех из них, которые Группа намерена продать в ближайшем будущем.

*Производные финансовые инструменты*, включая валютные и процентные опционы, топливные опционы, а также валютные и процентные свопы, отражаются по справедливой стоимости. Производные инструменты учитываются как активы, если справедливая стоимость данных инструментов является положительной, и как обязательства, если их справедливая стоимость является отрицательной. Изменения справедливой стоимости производных инструментов включаются в прибыль или убыток за год, за исключением инструментов, к которым применены специальные правила учета хеджирования, изменение справедливой стоимости которых отражается в составе прочего совокупного дохода.

Все прочие финансовые активы входят в категорию активов, имеющих в *наличии для продажи*, которая включает инвестиционные ценные бумаги, которые Группа намерена удерживать в течение неопределенного периода времени и которые могут быть проданы в случае необходимости поддержания ликвидности или изменения процентных ставок, обменных курсов валют или котировок ценных бумаг.

### Классификация финансовых обязательств

Финансовые обязательства классифицируются по следующим учетным категориям: а) предназначенные для торговли, включая производные финансовые инструменты, и б) прочие финансовые обязательства. Обязательства, предназначенные для торговли, отражаются по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка за год (как финансовые доходы или финансовые расходы) в том периоде, в котором они возникли. Прочие финансовые обязательства отражаются по амортизированной стоимости.

### Финансовые инструменты – основные подходы к оценке

Финансовые инструменты отражаются по справедливой стоимости, первоначальной стоимости или амортизированной стоимости в зависимости от их классификации. Ниже представлено описание этих методов оценки.

*Справедливая стоимость* – это цена, которая может быть получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства при проведении операции на добровольной основе между участниками рынка на дату оценки. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является котируемая цена на активном рынке. Активный рынок – это рынок, на котором операции с активом или обязательством проводятся с достаточной частотой и в достаточном объеме, позволяющем получать информацию об оценках на постоянной основе.

Справедливая стоимость финансовых инструментов, обращающихся на активном рынке, оценивается как сумма, полученная при умножении котируемой цены на отдельный актив или обязательство на их количество, удерживаемое предприятием.

Портфель финансовых производных инструментов или других финансовых активов и обязательств, не обращающихся на активном рынке, оценивается по справедливой стоимости группы финансовых активов и финансовых обязательств на основе цены, которая была бы получена при продаже чистой длинной позиции (то есть актива) за принятие конкретного риска или при передаче чистой короткой позиции (то есть обязательства) за принятие конкретного риска при проведении операции на добровольной основе между участниками рынка на дату оценки в текущих рыночных условиях. Это применимо для активов, отражаемых по справедливой стоимости на многократной основе, если: (а) Группа управляет группой финансовых активов и финансовых обязательств на основе чистой подверженности Компании конкретному рыночному риску (или рискам) или кредитному риску конкретного контрагента в соответствии с официальной стратегией Группы по управлению рисками или его инвестиционной стратегией; (б) Группа на данной основе предоставляет информацию о группе активов и обязательств старшему руководящему персоналу предприятия; и (в) рыночные риски, включая длительность подверженности Группы конкретному рыночному риску (или рискам), возникающему в связи с финансовыми активами и финансовыми обязательствами, по существу являются равнозначными.

Методы оценки, такие как модель дисконтированных денежных потоков, а также модели, основанные на данных аналогичных операций, совершаемых на рыночных условиях, или рассмотрение финансовых данных объекта инвестиций используются для определения справедливой стоимости финансовых инструментов, для которых недоступна рыночная информация о цене сделок.

Финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости, анализируются по уровням иерархии справедливой стоимости следующим образом:

- (i) к 1 уровню относятся оценки по котируемым ценам (некорректируемым) на активных рынках для идентичных активов или обязательств,
- (ii) ко 2 уровню – полученные с помощью методов оценки, в которых все используемые существенные исходные данные, которые либо прямо (к примеру, цена), либо косвенно (к примеру, рассчитанных на базе цены) являются наблюдаемыми для актива или обязательства, и
- (iii) оценки 3 уровня являются оценками, не основанными исключительно на наблюдаемых рыночных данных (т.е. для оценки требуется значительный объем ненаблюдаемых исходных данных).

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

Переводы с уровня на уровень иерархии справедливой стоимости считаются имевшими место на конец отчетного периода.

*Первоначальная стоимость* представляет собой сумму уплаченных денежных средств или их эквивалентов, или справедливую стоимость иного возмещения, переданного для приобретения актива на дату покупки, и включает затраты по сделке. Оценка по первоначальной стоимости применяется только в отношении инвестиций в долевые инструменты, которые не имеют рыночных котировок и справедливая стоимость которых не может быть надежно оценена, и в отношении производных инструментов, которые привязаны к таким долевым инструментам, не имеющим котировок на открытом рынке, и подлежат погашению такими долевыми инструментами.

*Амортизированная стоимость* представляет величину, в которой финансовый инструмент был оценен при первоначальном признании, за вычетом выплат в погашение основной суммы долга, уменьшенную или увеличенную на величину начисленных процентов, а для финансовых активов – за вычетом суммы убытков (прямых или путем использования счета оценочного резерва) от обесценения. Начисленные проценты включают амортизацию отложенных при первоначальном признании затрат по сделке, а также любых премий или дисконта от суммы погашения с использованием метода эффективной ставки процента. Нараченные процентные доходы и наращенные процентные расходы, включая наращенный купонный доход и амортизированный дисконт или премию (включая отложенную при предоставлении комиссии, при наличии таковой), не показываются отдельно, а включаются в балансовую стоимость соответствующих статей консолидированного отчета о финансовом положении.

*Метод эффективной ставки процента* – это метод распределения процентных доходов или процентных расходов в течение соответствующего периода с целью обеспечения постоянной процентной ставки в каждом периоде (эффективной ставки процента) на балансовую стоимость инструмента. Эффективная ставка процента – это ставка, применяемая при точном дисконтировании расчетных будущих денежных платежей или поступлений (не включая будущие кредитные потери) на протяжении ожидаемого времени существования финансового инструмента или, где это уместно, более короткого периода до чистой балансовой стоимости финансового инструмента. Эффективная ставка процента используется для дисконтирования денежных потоков по инструментам с плавающей ставкой до следующей даты изменения процента, за исключением премии или дисконта, которые отражают кредитный спрэд по плавающей ставке, указанной для данного инструмента, или по другим переменным факторам, которые устанавливаются независимо от рыночного значения. Такие премии или дисконты амортизируются на протяжении всего ожидаемого срока обращения инструмента. Расчет приведенной стоимости включает все вознаграждения и суммы, выплаченные или полученные сторонами по договору, составляющие неотъемлемую часть эффективной ставки процента.

*Затраты по сделке* являются дополнительными затратами, непосредственно относящимися к приобретению, выпуску или выбытию финансового инструмента. Дополнительные затраты – это затраты, которые не были бы понесены, если бы сделка не состоялась. Затраты по сделке включают вознаграждение и комиссионные, уплаченные агентам и консультантам, сборы, уплачиваемые регулирующим органам и фондовым биржам, а также налоги и сборы, взимаемые при передаче собственности. Затраты по сделке не включают премии или дисконты по долговым обязательствам, затраты на финансирование, внутренние административные расходы или расходы на хранение.

### Первоначальное признание финансовых инструментов

Производные финансовые инструменты, включая финансовые инструменты, к которым применены специальные правила сделок учета хеджирования, первоначально признаются по справедливой стоимости. Все прочие финансовые инструменты первоначально учитываются по справедливой стоимости плюс понесенные затраты по сделке. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости при первоначальном признании является цена сделки. Прибыль или убыток учитывается в момент первоначального признания только в том случае, если между справедливой стоимостью и ценой сделки существует разница, которая может быть подтверждена другими наблюдаемыми в данный момент на рынке сделками с аналогичным инструментом или оценочным методом, в котором в качестве входящих переменных используются исключительно наблюдаемые рыночные данные.

Покупка или продажа финансовых активов, передача которых предусматривается в сроки, установленные законодательно или правилами данного рынка (покупка и продажа на стандартных условиях), признаются на дату совершения сделки, т.е. на дату, когда Группа приняла на себя обязательство передать финансовый актив. Все прочие операции по приобретению признаются, когда Компания/Группа становится стороной договора в отношении данного финансового инструмента.

### Прекращение признания финансовых активов и обязательств

Группа прекращает признавать финансовые активы, когда:

- (a) эти активы погашены или срок действия прав на денежные потоки, связанные с этими активами, истек, или
- (b) Группа передала права на денежные потоки от финансовых активов или заключила соглашение о передаче, и при этом:
  - (i) также передала по существу, все риски и выгоды, связанные с владением этими активами, или
  - (ii) не передала и не сохранила, по существу, все риски и выгоды, связанные с владением этими активами, но утратила право контроля в отношении данных активов.

Контроль сохраняется, если контрагент не имеет практической возможности продать несвязанной третьей стороне весь рассматриваемый актив без необходимости налагать дополнительные ограничения на такую продажу.

Группа исключает финансовое обязательство (или его часть) из консолидированного отчета о финансовом положении только когда оно погашено, то есть, когда указанное в договоре обязательство исполнено, аннулировано или срок его действия истек. Разница между балансовой стоимостью погашенного или переданного другой стороне финансового обязательства (или части финансового обязательства) и выплаченным возмещением, включая любые переданные неденежные активы или принятые обязательства, признается в составе прибыли или убытка.

### Взаимозачет финансовых инструментов

Финансовые активы и обязательства взаимозачитываются и в консолидированном отчете о финансовом положении отражается чистая величина только в тех случаях, когда существует юридически установленное право произвести взаимозачет отраженных сумм, а также намерение либо произвести взаимозачет, либо одновременно реализовать актив и урегулировать обязательство. Рассматриваемое право на взаимозачет а) не должно зависеть от возможных будущих событий и б) должно иметь юридическую возможность осуществления при следующих обстоятельствах: (i) в ходе осуществления обычной финансово-хозяйственной деятельности, (ii) при невыполнении обязательства по платежам (событии дефолта) и (iii) в случае несостоятельности или банкротства.

### Финансовые инструменты и учет хеджирования

Производные финансовые инструменты первоначально отражаются по справедливой стоимости на дату заключения сделки и впоследствии переоцениваются по справедливой стоимости. Метод учета таких сделок зависит от того, признается ли данный инструмент хеджирующим, и от вида хеджируемой статьи. Группа признает некоторые инструменты в качестве хеджирующих для высоковероятных прогнозируемых операций (учет хеджирования денежных потоков).

На дату начала хеджирования Группа документирует отношения между хеджируемыми статьями и инструментами хеджирования, а также свои задачи по управлению рисками и стратегию применения хеджирования. На начало отношений хеджирования и на постоянной основе Группа также документирует свою оценку того, насколько эффективно инструмент хеджирования компенсирует подверженность справедливой стоимости или денежных потоков по объекту хеджирования изменениям, связанным с хеджируемым риском.

Справедливая стоимость производных финансовых инструментов, заключенных Группой с целью хеджирования рисков, раскрывается в примечании 24. Справедливая стоимость производных инструментов учитывается в составе внеоборотных активов или долгосрочных обязательств, когда срок реализации хеджируемой статьи превышает 12 месяцев, и в составе оборотных активов или краткосрочных обязательств, когда срок меньше 12 месяцев.

### Учет хеджирования денежных потоков

Эффективная часть изменений в справедливой стоимости финансовых инструментов, предназначенных для хеджирования потоков денежных средств, отражается в составе прочего совокупного дохода и накапливается в резерве по инструментам хеджирования в составе капитала. Прибыль или убыток, относящиеся к неэффективной части, сразу отражаются отдельной строкой в консолидированном отчете о прибылях и убытках ниже результата от операционной деятельности Группы.

Суммы, накопленные в составе капитала, реклассифицируются в прибыль или убыток (в составе прибыли или убытка от финансовой деятельности) в периодах, когда хеджируемая статья оказывает влияние на сумму прибыли или убытка (например, когда происходит предусмотренная в прогнозе хеджируемая операция продажи). При этом, когда в результате предусмотренной в прогнозе хеджируемой операции происходит признание нефинансового актива (например, запасов), прибыли или убытки, ранее отраженные в составе капитала, переводятся из капитала и включаются в первоначальную оценку стоимости актива.

Когда истекает срок инструмента хеджирования или происходит его продажа, а также когда хеджирование перестает удовлетворять критериям учета хеджирования, совокупная прибыль или убыток, накопленные в составе капитала на этот момент времени, остаются в этой же статье и отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в момент окончательного признания операции, предусмотренной в прогнозе. Когда соответствующие прогнозы по осуществлению операции становятся не реализуемыми, совокупная прибыль или убыток, включенные в состав капитала, сразу же переводятся в отдельную строку консолидированного отчета о прибылях и убытках в составе прибыли и убытка от финансовой деятельности.

Результат хеджирования в консолидированном отчете о прибылях и убытках складывается из изменения справедливой стоимости хеджируемых производных финансовых инструментов (реализация результата хеджирования) и обратного эффекта влияния хеджируемых рисков на соответствующие хеджируемые операции, отражаемые в составе операционной деятельности.

### Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи

Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи, отражаются по справедливой стоимости. Процентный доход по долговым ценным бумагам, имеющимся в наличии для продажи, рассчитывается по методу эффективной ставки процента и отражается в прибыли или убытке за год как финансовый доход. Дивиденды по инвестициям в долевые финансовые инструменты, имеющимся в наличии для продажи, отражаются в прибыли или убытке за год, когда установлено право Группы на получение выплаты и вероятность получения дивидендов является высокой. Прочие изменения справедливой стоимости отражаются на счетах прочего совокупного дохода до момента прекращения признания инвестиции или ее обесценения, когда сумма накопленной прибыли или убытка переносится из состава прочего совокупного дохода в состав финансового дохода в прибыли или убытке за год.



## Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

Убытки от обесценения инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, отражаются в прибыли или убытке за год в момент их возникновения в результате одного или нескольких событий («событий, приводящих к убытку»), имевших место после первоначального признания данных активов. Значительное или продолжительное снижение справедливой стоимости инвестиций в долевого инструмента ниже их первоначальной стоимости является свидетельством обесценения. Сумма накопленного убытка от обесценения — рассчитываемая как разница между ценой приобретения и текущей справедливой стоимостью за вычетом убытка от обесценения, ранее отраженного в прибыли или убытке, — переносится со счета прочего совокупного дохода в состав финансовых расходов в прибыли или убытке за год.

Убытки от обесценения инвестиций в долевого инструменты не восстанавливаются, последующая прибыль отражается в составе прочего совокупного дохода. Если в последующем периоде справедливая стоимость долгового инструмента, классифицированного как имеющийся для продажи, увеличивается, и это увеличение можно объективно связать с событием, случившимся после признания убытка от обесценения в составе прибыли или убытка, то убыток от обесценения восстанавливается в прибыли или убытке текущего периода.

### Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства и их эквиваленты включают денежные средства в кассе, остатки на банковских счетах до востребования и краткосрочные высоколиквидные инвестиции (включая банковские депозиты), с первоначальным сроком погашения по договору не более девяти дней, приносящие процентный доход. Денежные средства и их эквиваленты учитываются по амортизированной стоимости, рассчитанной с использованием метода эффективной ставки процента.

Остатки денежных средств с ограничением использования исключаются из состава денежных средств и их эквивалентов для целей составления консолидированного отчета о движении денежных средств. Остатки денежных средств с ограничением на обмен или использование для погашения обязательств, действующим в течение как минимум двенадцати месяцев после отчетной даты, включаются в состав прочих внеоборотных активов в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Денежные потоки, возникающие в связи с получением процентов, классифицированы как денежные потоки от инвестиционной деятельности в отчете о движении денежных средств.

### Займы выданные и дебиторская задолженность

Займы выданные и дебиторская задолженность — это производные финансовые активы с фиксированными или определяемыми платежами, не котируемые на активном рынке. При первоначальном признании каждый заем и статья дебиторской задолженности отражаются по справедливой стоимости и впоследствии учитываются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки. Сомнительная дебиторская задолженность оценивается индивидуально, а убытки от обесценения признаются в составе прочих операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

### Обесценение финансовых активов, отражаемых по амортизированной стоимости

Убытки от обесценения признаются в прибыли или убытке по мере их возникновения в результате одного или более событий («событий, приводящих к убытку»), имевших место после первоначального признания финансового актива и влияющих на величину или сроки расчетных будущих потоков денежных средств, связанных с финансовым активом, которые можно оценить с достаточной степенью надежности. Основными факторами, которые Группа принимает во внимание при рассмотрении вопроса об обесценении финансового актива, являются его просроченный статус и возможность реализации обеспечения, при наличии такового.

Убытки от обесценения всегда признаются путем создания резерва в такой сумме, чтобы привести балансовую стоимость актива к приведенной стоимости ожидаемых потоков денежных средств (которая не включает в себя будущие кредитные убытки, которые еще не были понесены), дисконтированных с использованием первоначальной эффективной ставки процента по данному активу. Расчет приведенной стоимости ожидаемых потоков денежных средств финансового актива, обеспеченного залогом, включает потоки денежных средств, которые могут возникнуть в результате обращения взыскания на предмет залога, за вычетом затрат на получение и продажу обеспечения, независимо от степени вероятности обращения взыскания на предмет залога.

Если в последующем периоде сумма убытка от обесценения снижается и это снижение может быть объективно отнесено к событию, наступившему после признания обесценения (как, например, повышение кредитного рейтинга дебитора), ранее отраженный убыток от обесценения восстанавливается посредством корректировки созданного резерва через прибыль или убыток за год.

Активы, реализация которых невозможна, и в отношении которых завершены все необходимые процедуры с целью полного или частичного возмещения и определена окончательная сумма убытка, списываются за счет сформированного резерва под обесценение. Последующее восстановление ранее списанных сумм начисляется на счет убытков от обесценения в составе прибылей или убытков за год.

Если условия обесцененного финансового актива, отражаемого по амортизированной стоимости, пересматриваются в результате переговоров или изменяются каким-либо иным образом в связи с финансовыми трудностями контрагента, обесценение определяется с использованием первоначальной эффективной ставки процента до пересмотра условий. После этого прекращается признание финансового актива, условия которого были пересмотрены, и признается новый актив по справедливой стоимости, но только если риски и выгоды, связанные с данным активом, значительно изменились. Это, как правило, подтверждается значительной разницей между приведенной стоимостью первоначальных и новых ожидаемых потоков денежных средств.

### Предоплата

Предоплата отражается в данной консолидированной финансовой отчетности по фактическим затратам за вычетом резерва под обесценение. Предоплата классифицируется как долгосрочная, если ожидаемый срок получения товаров или услуг, относящихся к ней, превышает один год, или если предоплата относится к активу, который будет отражен в учете как долгосрочный при первоначальном признании. Сумма предоплаты за приобретение актива включается в его балансовую стоимость при получении Группой контроля над этим активом и наличии вероятности того, что будущие экономические выгоды, связанные с ним, будут получены Группой. Прочая предоплата списывается на прибыль или убыток при получении услуг, относящихся к ней. Если имеется признак того, что активы, товары или услуги, относящиеся к предоплате, не будут получены, балансовая стоимость предоплаты подлежит списанию, и соответствующий убыток от обесценения отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

### Кредиторская задолженность поставщикам и подрядчикам и прочая кредиторская задолженность

Торговая кредиторская задолженность начисляется по факту исполнения контрагентом своих договорных обязательств и учитывается по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента.

### Кредиты и займы

Кредиты и займы первоначально оцениваются по справедливой стоимости и впоследствии отражаются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента.

Краткосрочные кредиты и займы включают в себя:

- процентные кредиты и займы со сроком погашения менее одного года;
- краткосрочную часть долгосрочных процентных кредитов и займов.

Долгосрочные кредиты и займы включают в себя обязательства со сроком погашения более одного года.

### Расходные запчасти и запасы

Материально-производственные запасы, в том числе расходные запчасти для воздушных судов, оцениваются по наименьшей из двух величин: первоначальной стоимости или чистой возможной цены продажи.

При отпуске материальных ценностей в производство и ином выбытии их оценка производится по фактической цене приобретения в отношении запчастей для обслуживания ВС и по себестоимости первых по времени приобретения (способ ФИФО) в отношении прочих запасов.

Устаревшие запасы, которые Группа не планирует использовать в своей деятельности, списываются в полной стоимости таких запасов.

### Налог на добавленную стоимость

Налог на добавленную стоимость («НДС»), относящийся к выручке от продажи товаров или оказания услуг отражается в качестве обязательства перед бюджетом на основе метода начисления. Доходы по внутренним перелетам в общем случае облагаются НДС по ставке 10%, а международные перелеты — по ставке 0%. Входящий НДС, подлежащий уплате поставщикам — резидентам РФ, а также НДС, уплаченный на импортированные самолеты и запасные части, может быть возмещен за счет исходящего НДС, при соблюдении определенных ограничений.

Возмещение входящего НДС, относящегося к продажам, обычно задерживается на срок до шести месяцев, а иногда и больший срок из-за требований обязательных налоговых проверок и прочих административных вопросов. Входящий НДС, предъявленный к вычету на дату составления консолидированного отчета о финансовом положении, уменьшает обязательство по уплате исходящего НДС. В текущем периоде входящий НДС, подлежащий возмещению, но не предъявленный к вычету за отчетный период, отражается в консолидированном отчете о финансовом положении как НДС к получению. НДС к получению, в отношении которого не ожидается возмещение в течение двенадцати месяцев с отчетной даты, классифицируется как внеоборотный актив. Если в отношении дебиторской задолженности, признанной сомнительной, был создан резерв, то этот резерв отражается в полном объеме, включая сумму НДС.

### Программа премирования пассажиров

С 1999 г. Компания запустила программу для часто летающих пассажиров — «Аэрофлот Бонус». Согласно условиям программы, для стимулирования заинтересованности пользования услугами Компании, мили «Аэрофлот Бонус» начисляются за пользование услугами Группы и ее партнеров, а также в виде бесплатных промо-миль для стимулирования участия в программе. Заработанные мили позволяют совершить бесплатный перелет, повысить класс обслуживания или воспользоваться услугами партнеров программы при условии соответствия дополнительно предусмотренным условиям Программы.

В соответствии с разъяснением КРМФО (IFRIC) 13 «Программа лояльности клиентов» справедливая стоимость накопленных бонусных миль, заработанных, но не использованных участниками программы «Аэрофлот Бонус» при перелетах на рейсах Группы, отражается в качестве краткосрочной и долгосрочной отложенной выручки по программе премирования пассажиров (Примечание 26) в составе краткосрочных и долгосрочных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

Справедливая стоимость бонусных миль, накопленных участниками программы «Аэрофлот Бонус» за пользование услугами, предоставленными партнерами данной программы, отражается в качестве прочих начисленных краткосрочных и долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров (Примечания 25 и 30) в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Справедливая стоимость бонусных миль является одинаковой для миль, накопленных участниками при перелетах на рейсах Группы и накопленных участниками за пользование услугами партнеров по программе.

Прочие начисленные обязательства по накопленным, но не использованным промо-милям программы лояльности, стоимость которых отражает наилучшую расчетную оценку затрат, необходимых для урегулирования существующего обязательства в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» отражаются в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

При использовании бонусных миль выручка по программе лояльности признается в момент предоставления услуг участникам программы уменьшая краткосрочную отложенную выручку и прочие краткосрочные обязательства.

### Вознаграждения работникам

Начисление заработной платы, взносов в Пенсионный фонд РФ и фонды социального страхования, оплачиваемого ежегодного отпуска и отпуска по болезни, премий, а также неденежных льгот (таких как услуги здравоохранения и т.д.) проводится в том году, когда услуги, определяющие данные виды вознаграждения, были оказаны сотрудниками Группы.

### Резервы под обязательства

Резерв под обязательство начисляется тогда и только тогда, когда у Группы имеется текущее обязательство (юридическое или вытекающее из практики), возникшее в результате прошлых событий, и существует высокая вероятность того, что для урегулирования этого обязательства потребуются отток экономических выгод, а величина обязательства может быть оценена с достаточной степенью надежности. Сумма резервов пересматривается по состоянию на каждую отчетную дату и корректируется для отражения текущего состояния (Примечание 27). Если влияние изменения стоимости денег со временем является значительным, сумма резерва определяется на основании приведенной стоимости затрат, необходимых для погашения обязательства.

### Налог на прибыль

В данной консолидированной финансовой отчетности отражены расходы по налогу на прибыль в соответствии с требованиями законодательства, с использованием налоговых ставок и законодательных норм, которые действуют или по существу вступили в силу на конец отчетного периода. Расходы или доходы по налогу на прибыль включают текущий и отложенный налоги и отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, если они не должны быть отражены в составе прочего совокупного дохода или непосредственно в капитале в связи с тем, что относятся к операциям, которые также отражены в этом или другом периоде в составе прочего совокупного дохода или непосредственно в капитале.

Текущий налог на прибыль представляет собой сумму, которая ожидается к уплате в бюджет или к возмещению из бюджета в отношении налогооблагаемой прибыли или убытков за текущий и предшествующие периоды. Налогооблагаемая прибыль или убыток базируются на расчетных показателях, если консолидированная финансовая отчетность утверждается до подачи соответствующих налоговых деклараций. Прочие расходы по налогам, за исключением налога на прибыль, отражаются в составе прочих операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Отложенный налог на прибыль начисляется по методу балансовых обязательств в отношении отложенных налоговых убытков и временных разниц, возникающих между налогооблагаемой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью в консолидированном отчете о финансовом положении. В соответствии с исключением для первоначального признания, отложенный налог не признается в отношении временных разниц, возникающих при первоначальном признании актива или обязательства по операциям, не связанным с объединением бизнеса, если таковые при первоначальном признании не влияют ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль. Отложенные налоговые обязательства не начисляются в отношении временных разниц при первоначальном признании гудвила и впоследствии в отношении гудвила, не уменьшающего налогооблагаемую прибыль. Активы и обязательства по отложенному налогу определяются с использованием ставок налога, которые действуют или по существу вступили в силу на конец отчетного периода и которые, как ожидается, будут применяться в период, когда временные разницы или отложенные налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды, будут реализованы.

Отложенные налоговые активы в отношении вычитаемых временных разниц и отложенных налоговых убытков признаются только в той мере, в которой существует высокая вероятность

восстановления временных разниц и получения в будущем налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть использованы налогооблагаемые временные разницы.

Зачет отложенных налоговых активов и обязательств возможен, когда в законодательстве предусмотрено право зачета текущих налоговых активов и обязательств, и когда отложенные налоговые активы и обязательства относятся к налогу на прибыль, уплачиваемому одному и тому же налоговому органу либо одним и тем же налогооблагаемым лицом, либо разными налогооблагаемыми лицами при том, что существует намерение произвести расчеты путем взаимозачета. Отложенные налоговые активы могут быть зачтены против отложенных налоговых обязательств только в рамках каждого отдельного предприятия Группы.

Группа контролирует восстановление временных разниц, относящихся к налогам на дивиденды дочерних предприятий или к прибылям от их продажи. Группа не отражает отложенные налоговые обязательства по таким временным разницам кроме случаев, когда руководство ожидает восстановление временных разниц в обозримом будущем.

### Неопределенные налоговые позиции

Неопределенные налоговые позиции Группы оцениваются руководством в конце каждого отчетного периода. Обязательства, отражающиеся в отношении позиций по налогу на прибыль, учитываются в тех случаях, когда руководство считает, что вероятность возникновения дополнительных налоговых обязательств, если налоговая позиция Группы будет оспорена налоговыми органами, выше, чем вероятность их отсутствия. Такая оценка производится на основании толкования налогового законодательства, действующего или по существу действующего на конец отчетного периода, а также любых известных постановлений судов или иных решений по подобным вопросам. Обязательства по штрафам, пеням и налогам, за исключением налога на прибыль, отражаются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для урегулирования обязательств на конец отчетного периода.

### Пенсионные отчисления

Группа производит определенные выплаты сотрудникам в связи с уходом на пенсию. Пенсионные обязательства представляют собой обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами. Величина расходов и обязательств по таким планам оценивается методом прогнозируемой условной единицы. В рамках данного метода затраты на пенсионные выплаты отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках с целью равномерного распределения затрат в течение срока работы сотрудника. Прибыли и убытки, возникающие при изменении актуарных расчетов, сразу относятся на прочий совокупный доход. Пенсионные обязательства перед работниками, не достигшими пенсионного возраста, рассчитываются на основе минимальных годовых выплат и не учитывают возможное увеличение руководством величины пенсий в будущем. В случае если подобные пенсионные выплаты сотрудникам приходятся на период свыше 12 месяцев с отчетной даты, то они дисконтируются; при этом применяется ставка дисконта, определяемая на основе ставки доходности по государственным облигациям на отчетную дату.

Группа также является участником пенсионного плана с фиксированными взносами, в соответствии с которым Группа обязуется осуществлять дополнительные пенсионные отчисления в размере определенного процента (20% в 2017 году) от перечислений, осуществляемых самими сотрудниками – участниками данной программы. Взносы, производимые Группой в отношении участия в пенсионном плане с фиксированными взносами, отражаются как расходы, в том периоде, к которому они относятся. В течение года Группа также производит взносы в государственный Пенсионный фонд РФ по ставкам, установленным в соответствии с законодательством РФ. Такие взносы относятся на расходы по мере возникновения.

### Уставный капитал

Обыкновенные акции отражаются как капитал. Дополнительные затраты, непосредственно относящиеся к выпуску новых акций или опционов, отражаются в составе капитала как уменьшение (за вычетом налога) суммы, полученной от выпуска. Сумма превышения справедливой стоимости полученных средств над номинальной стоимостью выпущенных акций отражается в капитале как эмиссионный доход.

### Выплаты, основанные на акциях

Предоставленное работникам право на получение будущих компенсационных выплат за оказанные услуги в виде долевых инструментов (акций или опционов на акции) Компании оценивается по справедливой стоимости этих инструментов на дату предоставления работникам такого права и признается как расходы на оплату труда с соответствующим увеличением капитала на протяжении периода, необходимого для окончательного перехода безусловного права на данные инструменты.

Впоследствии на каждую отчетную дату до вступления в право производится уточнение оценок для отражения ожидаемого количества инструментов, подлежащих передаче работникам в результате окончательного перехода права на эти инструменты при выполнении работником условий, связанных со стажем работы, а также выполнении нерыночных условий результативности. Эффект от пересмотра первоначальных оценок, если таковой имеется, признается в составе прибыли и убытка в корреспонденции с капиталом Группы.

Услуги, включая те, которые были предоставлены сотрудниками, полученные в обмен на основанное на акциях вознаграждение с выплатой денежными средствами, признаются по справедливой стоимости принятого обязательства и относятся на расходы в момент их оказания. Обязательство переоценивается по справедливой стоимости на каждую отчетную дату, и все изменения незамедлительно признаются в составе прибылей и убытков.

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

### Собственные акции, выкупленные у акционеров

В случае приобретения Компанией или ее дочерними предприятиями акций Компании, уплаченное возмещение, включая любые непосредственно относящиеся к этой операции прямые затраты за вычетом налога на прибыль, вычитается из общей суммы капитала, принадлежащего акционерам Компании, до момента погашения, повторного выпуска или продажи этих акций. Собственные акции Компании, выкупленные у акционеров Компании или принадлежащие дочерним предприятиям Компании, отражаются как уменьшение капитала Группы.

Продажа таких акций или повторный выпуск данных акций в обращение не влияет на чистую прибыль за текущий год и отражается как изменение капитала Группы. При последующей продаже или повторном выпуске таких акций в обращение, полученное возмещение, за вычетом любых непосредственно относящихся к сделке дополнительных затрат и соответствующей суммы налога на прибыль, включается в состав капитала, принадлежащего акционерам Компании.

Начисление и выплаты Компанией дивидендов акционерам отражаются за вычетом дивидендов, относящихся к собственным акциям, выкупленным у акционеров.

### Дивиденды

Дивиденды отражаются как обязательство и вычитаются из суммы капитала Компании в том периоде, в котором они были объявлены и утверждены акционерами Компании на общем собрании.

### Прибыль или убыток на акцию

Прибыль или убыток на акцию рассчитывается путем деления прибыли или убытка за период, причитающейся акционерам Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находившихся в обращении в течение указанного периода. При расчете разведенной прибыли или убытка на акцию учитываются акции, которые планируется использовать для исполнения опционной программы в случае, когда средняя за данный период рыночная цена обыкновенных акций превышает цену исполнения опционов.

## 3. Существенные оценки и профессиональные суждения в применении учетной политики

Группа производит расчетные оценки и допущения, которые влияют на отражаемые в консолидированной финансовой отчетности суммы и на балансовую стоимость активов и обязательств в следующем финансовом году. Расчетные оценки и суждения подвергаются постоянному анализу и основаны на прошлом опыте руководства и других факторах, в том числе на ожиданиях относительно будущих событий, которые считаются обоснованными в сложившихся обстоятельствах. В процессе применения учетной политики руководство также использует профессиональные суждения, за исключением связанных с расчетными оценками. Профессиональные суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на суммы, отраженные в консолидированной финансовой отчетности, и расчетные оценки, которые могут привести к необходимости существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, включают следующие:

### Сроки полезного использования и остаточная стоимость объектов основных средств

Оценка сроков полезного использования объектов основных средств, а также их остаточной стоимости являются предметом профессионального суждения руководства, основанного на опыте использования аналогичных активов. При определении сроков полезного использования и остаточной стоимости активов руководство принимает во внимание следующие факторы: характер ожидаемого использования, оценку технологического устаревания и физический износ. Изменение каждого из названных условий или оценок может повлечь корректировку будущих расходов на амортизацию.

### Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы

Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы, признается как выручка от реализации на отчетную дату с учетом анализа исторических данных по доходам от неиспользованных билетов. Оценка вероятности того, что билеты не будут использованы, является предметом профессионального суждения руководства. Изменение данных оценок может повлечь корректировку значения выручки в консолидированном отчете о прибылях и убытках (Примечание 5) и незаработанной транспортной выручки в консолидированном отчете о финансовом положении.

### Программа премирования пассажиров

По состоянию на отчетную дату Группа производит оценку и признает обязательства по бонусным милям, накопленным участниками программы «Аэрофлот Бонус». Оценка производится на основе статистической информации, доступной Группе, и отражает ожидаемое количество бонусных миль, которые будут использованы после отчетной даты, умноженное на их справедливую стоимость. Оценка справедливой стоимости бонусной мили, а также ожиданием руководства в отношении количества бонусных миль, которые будут использованы участниками данной программы, являются предметом профессионального суждения руководства. Изменение данных оценок может повлечь корректировку отложенной выручки, кредиторской задолженности и начисленных обязательств и прочих долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров в консолидированном отчете о финансовом положении (Примечание 26) и корректировку значения выручки в консолидированном отчете о прибылях и убытках (Примечание 5).

### Соблюдение налогового законодательства

Соблюдение налогового законодательства, в особенности в РФ, в значительной мере зависит от его интерпретации и может быть оспорено налоговыми органами. Руководство создает резерв на основе наилучших оценок возможных дополнительных начислений налоговых платежей и связанных с ними пеней и штрафов, которые Группе необходимо будет выплатить в том случае, если налоговые органы оспорят соблюдение Группой налогового законодательства (Примечание 42).

### Классификация договоров аренды на финансовую и операционную аренду

Руководство применяет профессиональное суждение в части классификации договоров аренды воздушных судов на договоры финансовой и операционной аренды, а именно все ли значительные риски и выгоды, связанные с владением активом, переходят к Группе в соответствии с договором и, в частности, чтобы определить, какие риски и выгоды являются значительными. Изменение данных оценок может повлечь применение принципиально различного подхода к учету воздушного судна.

### Расчетное обесценение гудвила

Группа проводит тестирование гудвила на обесценение не реже одного раза в год. Возмещаемая стоимость генерирующих единиц определяется на основании расчета стоимости от ее использования. Данные расчеты требуют применения оценок, более подробно описанных в Примечании 23.

### Признание отложенного налогового актива

Признанный отложенный налоговый актив представляет собой сумму налога на прибыль, которая может быть зачтена против будущих расходов по налогу на прибыль, и отражается в консолидированном отчете о финансовом положении. Отложенный налоговый актив признается только в том случае, если использование соответствующего налогового вычета является высоковероятным. Определение будущей налогооблагаемой прибыли и суммы налоговых вычетов, вероятных к зачету в будущем, основано на среднесрочном бизнес-плане, подготовленном руководством, и результатах его экстраполяции на будущее. Бизнес-план основан на ожиданиях руководства, которые считаются обоснованными в данных обстоятельствах.

## 4. Применение новых и/или пересмотренных международных стандартов финансовой отчетности и разъяснений к ним

### Новые стандарты и интерпретации, которые вступили в силу с 1 января 2017 г.:

Перечисленные ниже изменения стандартов стали обязательными с 1 января 2017 г., но не оказали существенного влияния на Группу.

**«Инициатива в сфере раскрытия информации» – Поправки к МСФО (IAS) 7** (выпущены 29 января 2016 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2017 года или после этой даты). Группа раскрыла требуемую информацию в Примечании 37 настоящей консолидированной финансовой отчетности.

**«Признание отложенных налоговых активов по нереализованным убыткам» – Поправки к МСФО (IAS) 12** (выпущены 19 января 2016 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2017 года или после этой даты).

**Ежегодные усовершенствования Международных стандартов финансовой отчетности, 2014-2016 гг.** (выпущены 8 декабря 2016 г. и вступают в силу, в части применения поправок к МСФО (IFRS) 12 - для годовых периодов, начинающихся 1 января 2017 г. или после этой даты).

### Новые стандарты и интерпретации

Опубликован ряд новых стандартов и интерпретаций, которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты, и которые Группа не приняла досрочно:

МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (с изменениями, внесенными в июле 2014 г., вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты). Основные отличия нового стандарта, которые могут повлиять на показатели консолидированной финансовой отчетности Группы на дату применения нового стандарта, заключаются в следующем: инвестиции в долевого инструменты должны всегда оцениваться по справедливой стоимости. При этом руководство может принять решение, не подлежащее изменению, об отражении изменений справедливой стоимости в составе прочего совокупного дохода, если инструмент не предназначен для торговли. Если долевого инструмент предназначен для торговли, то изменения справедливой стоимости отражаются в составе прибыли или убытка. МСФО (IFRS) 9 вводит новую модель признания убытков от обесценения: модель ожидаемых кредитных убытков. Существует «трехэтапный» подход, основанный на изменении кредитного качества финансовых активов с момента первоначального признания. На практике новые правила означают, что организации при первоначальном признании финансовых активов должны будут сразу признать убытки в сумме ожидаемых кредитных убытков за 12 месяцев, не являющихся кредитными убытками от обесценения (или в сумме ожидаемых кредитных убытков за весь срок финансового инструмента для торговой дебиторской задолженности). Если имело место существенное повышение кредитного риска, то обесценение оценивается исходя из ожидаемых кредитных убытков за весь срок финансового инструмента, а не на основе ожидаемых кредитных убытков за 12 месяцев. Модель предусматривает операционные упрощения торговой дебиторской задолженности и дебиторской задолженности по финансовой аренде.



Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

Требования к учету хеджирования были скорректированы для большего соответствия учета управлению рисками. Стандарт предоставляет организациям возможность выбора между учетной политикой с применением требований учета хеджирования, содержащихся в МСФО (IFRS) 9, и продолжением применения МСФО (IAS) 39 ко всем инструментам хеджирования, так как в настоящий момент стандарт не предусматривает учета для случаев макрохеджирования.

Согласно МСФО (IFRS) 9 финансовые активы должны классифицироваться по трем категориям оценки: оцениваемые впоследствии по амортизированной стоимости, оцениваемые впоследствии по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прочего совокупного дохода, и оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка. Классификация долговых инструментов зависит от бизнес-модели организации по управлению финансовыми активами и от того, являются ли предусмотренные договором денежные потоки лишь платежами в счет основного долга и процентов.

Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность. Оценка будет завершена к выпуску сокращенной консолидированной промежуточной финансовой отчетности Группы за 1 квартал 2018 года.

МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» (выпущен 28 мая 2014 г. с изменениями, внесенными 12 апреля 2016 г., и вступает в силу для периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты). Новый стандарт вводит ключевой принцип, в соответствии с которым выручка должна признаваться, когда товары или услуги передаются клиенту, по цене операции. Любые отдельные партии товаров или услуг должны признаваться отдельно, а все скидки и ретроспективные скидки с цены по договору, как правило, распределяются на отдельные элементы. Если размер вознаграждения меняется по какой-либо причине, следует признать минимальные суммы, если они не подвержены существенному риску пересмотра. Затраты, связанные с получением и заключением договоров с клиентами, должны капитализироваться и амортизироваться в течение срока поступления экономических выгод от договора. Ожидается, что указанный стандарт не окажет существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

**КРМФО (IFRIC) 22 – Операции в иностранной валюте и предоплата возмещения (выпущены 8 декабря 2016 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты).** Разъяснение урегулирует вопрос об определении даты операции с целью определения валютного курса, используемого при первоначальном признании соответствующего актива, расхода или дохода (или их части) при прекращении признания неденежного актива или неденежного обязательства, возникших в результате предоплаты в иностранной валюте. В настоящее время Группа проводит оценку того, как разъяснение повлияет на консолидированную финансовую отчетность.

**МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (выпущен в январе 2016 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты).** Новый стандарт определяет принципы признания, оценки, представления и раскрытия информации в отчетности в отношении операций аренды. Все договоры аренды приводят к получению арендатором права использования актива с момента начала действия договора аренды, а также к получению финансирования, если арендные платежи осуществляются в течение периода времени. В соответствии с этим, МСФО (IFRS) 16 отменяет классификацию аренды в качестве операционной или финансовой, как это предусматривается МСФО (IAS) 17, и вместо этого вводит единую модель учета операций аренды для арендаторов. Арендаторы должны будут признавать: (а) активы и обязательства в отношении всех договоров аренды со сроком действия более 12 месяцев, за исключением случаев, когда стоимость объекта аренды является незначительной; и (б) амортизацию объектов аренды отдельно от процентов по арендным обязательствам в отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе. В отношении учета аренды у арендодателя МСФО (IFRS) 16, по сути, сохраняет требования к учету, предусмотренные МСФО (IAS) 17. Таким образом, арендодатель продолжает классифицировать договоры аренды в качестве операционной или финансовой аренды и, соответственно, по-разному отражать их в отчетности. Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность.

**МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования»** (выпущен 18 мая 2017 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты). В настоящее время Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность.

**КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределенность при отражении налога на прибыль»** (выпущен 7 июня 2017 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты). В настоящее время Группа проводит оценку влияния этого стандарта на ее консолидированную финансовую отчетность.

Ожидается, что следующие стандарты и интерпретации, после вступления в силу, не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы:

**«Продажа или взнос активов в ассоциированную организацию или совместное предприятие инвестором» – Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28** (выпущены 11 сентября 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся на дату, которая будет определена Советом по МСФО, или после этой даты).

**Поправки к МСФО (IFRS) 2 «Платеж, основанный на акциях»** (выпущены 20 июня 2016 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты).

**Применение МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» и МСФО (IFRS) 4 «Договоры страхования» – Поправки к МСФО (IFRS) 4** (выпущены 12 сентября 2016 г. и вступают в силу в зависимости от выбранного подхода: для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты – для организаций, выбравших временное исключение, и для годового периода, с которого организация впервые начала применять МСФО (IFRS) 9 – для организаций, которые выбрали подход налогообложения).

**Переводы в состав или из состава инвестиционной недвижимости – Поправки к МСФО (IAS) 40** (выпущены 8 декабря 2016 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты).

**Ежегодные усовершенствования Международных стандартов финансовой отчетности, 2014-2016 гг. – Поправки к МСФО (IFRS) 1 и МСФО (IAS) 28** (выпущены 8 декабря 2016 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 года или после этой даты).

**Характеристики досрочного погашения, предполагающего отрицательную компенсацию – Поправки к МСФО (IFRS) 9** (выпущены 12 октября 2017 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 года или после этой даты).

**Долгосрочные доли участия в ассоциированных организациях и совместных предприятиях – Поправки к МСФО (IAS) 28** (выпущены 12 октября 2017 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 года или после этой даты).

**Ежегодные усовершенствования МСФО, 2015-2017 гг. – Поправки к МСФО (IFRS) 3, МСФО (IFRS) 11, МСФО (IAS) 12 и МСФО (IAS) 23** (выпущены 12 декабря 2017 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 года или после этой даты).

**Поправки к МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам»** (выпущены 7 февраля 2018 года и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 года или после этой даты).

5. Выручка от перевозок

	2017 г.	2016 г.
Регулярные пассажирские перевозки	427 529	403 760
Чартерные пассажирские перевозки	30 861	17 617
Грузовые перевозки	16 526	12 589
<b>Итого выручка от перевозок</b>	<b>474 916</b>	<b>433 966</b>

6. Прочая выручка

	2017 г.	2016 г.
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	33 196	35 923
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	11 588	11 846
Заправка топливом	199	2 515
Реализация бортового питания	1 670	1 429
Продажи товаров беспошлинной торговли	1 530	1 349
Наземное обслуживание	1 253	1 382
Доходы гостиничного хозяйства	448	491
Прочие доходы	8 134	6 979
<b>Итого прочая выручка</b>	<b>58 018</b>	<b>61 914</b>

Примечания к консолидированной финансовой отчетности  
за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное)  
(продолжение)

7. Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации

	2017 г.	2016 г.
Обслуживание ВС в аэропортах и на трассе	76 332	70 908
Расходы по операционной аренде	65 793	59 563
Техническое обслуживание ВС	36 433	38 236
Коммерческие и маркетинговые расходы	17 749	13 887
Услуги связи	14 795	14 697
Административные и общехозяйственные расходы	18 390	16 407
Расходы по обслуживанию пассажиров	20 086	16 319
Расходы на продукты для производства бортового питания	10 425	8 714
Расходы по страхованию	2 025	2 059
Таможенные пошлины	1 520	1 355
Себестоимость товаров беспошлинной торговли	836	732
Прочие расходы	7 459	9 563
<b>Операционные расходы, за исключением авиационного топлива, расходов на оплату труда и амортизацию</b>	<b>271 843</b>	<b>252 440</b>
Авиационное топливо	122 685	101 582
<b>Итого операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации</b>	<b>394 528</b>	<b>354 022</b>

8. Расходы на оплату труда

	2017 г.	2016 г.
Заработная плата	63 842	50 885
Расходы по пенсионному обеспечению	12 669	10 577
Социальные отчисления во внебюджетные фонды	6 290	3 220
<b>Итого расходы на оплату труда</b>	<b>82 801</b>	<b>64 682</b>

Расходы по пенсионному обеспечению включают:

- обязательные отчисления в Пенсионный фонд РФ;
- отчисления в негосударственный пенсионный фонд в рамках пенсионного плана с фиксированными взносами, в соответствии с которым Группа осуществляет дополнительные пенсионные отчисления в размере определенного процента (20% в 2017 году, 20% в 2016 году) от перечислений, осуществляемых самими сотрудниками – участниками данной программы; а также
- увеличение чистой приведенной стоимости будущих вознаграждений, которые Группа планирует выплатить своим работникам при выходе на пенсию по программе пенсионных планов с установленными выплатами.

	2017 г.	2016 г.
Отчисления в Пенсионный фонд РФ	12 650	10 574
Изменение обязательств по пенсионным планам	19	3
<b>Итого расходы по пенсионному обеспечению</b>	<b>12 669</b>	<b>10 577</b>

9. Прочие операционные расходы и доходы, нетто

	2017 г.	2016 г.
Возврат акциза за авиатопливо	7 889	5 972
Прибыль от выбытия активов предназначенных для продажи	182	2 784
Штрафы и пени к получению от поставщиков	661	753
Страховое возмещение к получению	49	297
Доход от списания кредиторской задолженности	62	34
Восстановление/(начисление) резерва по сомнительным долгам (Примечание 14)	338	(2 217)
Начисление резерва по периодическим ремонтам и ТО (Примечание 27)	(11 986)	(5 261)
Восстановление/(начисление) резерва по прочим обязательствам (Примечание 27)	796	(1 367)
Убыток от выбытия и обесценения основных средств	(828)	(849)
Убыток от списания сомнительной задолженности	(24)	(4)
Прочие доходы и расходы, нетто	1 751	(669)
<b>Итого прочие операционные (расходы)/доходы, нетто</b>	<b>(1 110)</b>	<b>(527)</b>

10. Финансовые доходы и расходы

	2017 г.	2016 г.
<b>Финансовые доходы:</b>		
Процентные доходы по вкладам и страховым депозитам	4 718	4 169
Прибыль от курсовых разниц, нетто	2 409	15 597
Прочие финансовые доходы	-	36
<b>Итого финансовые доходы</b>	<b>7 127</b>	<b>19 802</b>

	2017 г.	2016 г.
<b>Финансовые расходы:</b>		
Процентные расходы	(8 179)	(8 907)
Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов, не учитываемых по правилам хеджирования (Примечание 24)	-	(53)
Прочие финансовые расходы	(46)	(483)
<b>Итого финансовые расходы</b>	<b>(8 225)</b>	<b>(9 443)</b>

Примечания к консолидированной финансовой отчетности  
за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное)  
(продолжение)

	2017 г.	2016 г.
<b>Реализация результата хеджирования:</b>		
Реализованный убыток по производным инструментам, учитываемым по правилам хеджирования (Примечание 24)	-	(3 994)
Эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами (Примечание 28)	(5 613)	(8 316)
<b>Итого результат хеджирования</b>	<b>(5 613)</b>	<b>(12 310)</b>

11. Налог на прибыль

	2017 г.	2016 г.
Текущий налог на прибыль	11 038	12 931
Отложенный налог на прибыль	(372)	1 524
<b>Итого налог на прибыль</b>	<b>10 666</b>	<b>14 455</b>

Нижеприводитсясверка сумм, рассчитанной по применимой налоговой ставке, и сумм фактических расходов по налогу на прибыль:

	2017 г.	2016 г.
Прибыль до налогообложения	33 726	53 281
Ставка налога на прибыль в соответствии с законодательством РФ	20%	20%
Налог на прибыль, рассчитанный по ставке налога на прибыль в соответствии с законодательством РФ	(6 745)	(10 656)
<i>Налоговый эффект статей, не уменьшающих налогооблагаемую прибыль или не включаемых в расчет налогооблагаемой прибыли:</i>		
Доходы, не облагаемые налогом на прибыль	759	1 076
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую прибыль	(5 052)	(5 042)
Непризнанные налоговые убытки текущего года	(449)	(1 514)
Признание ранее непризнанных налоговых убытков	160	1 263
Корректировки по налогу на прибыль за прошлые периоды	661	418
<b>Итого налог на прибыль</b>	<b>(10 666)</b>	<b>(14 455)</b>

	31 декабря 2017 г.	Изменение за год	31 декабря 2016 г.	Изменение за год	31 декабря 2015 г.
<i>Налоговый эффект временных разниц:</i>					
Убытки, перенесенные на будущие налоговые периоды	20	(123)	143	70	73
Долгосрочные финансовые инвестиции	18	(241)	259	58	201
Дебиторская задолженность	67	54	13	(570)	583
Основные средства	124	(96)	220	191	29
Обязательства по финансовой аренде	20 216	(4 345)	24 561	(8 348)	32 909
Кредиторская задолженность	8 215	3 321	4 894	882	4 012
Производные финансовые инструменты	-	-	-	(960)	960
<b>Отложенные налоговые активы до зачета</b>	<b>28 660</b>	<b>-</b>	<b>30 090</b>	<b>-</b>	<b>38 767</b>
Зачет налога	(18 264)	-	(17 838)	-	(17 135)
<b>Отложенные налоговые активы после зачета</b>	<b>10 396</b>	<b>-</b>	<b>12 252</b>	<b>-</b>	<b>21 632</b>

	31 декабря 2017 г.	Изменение за год	31 декабря 2016 г.	Изменение за год	31 декабря 2015 г.
Основные средства	(14 699)	1 677	(16 376)	541	(16 917)
Таможенные пошлины по импортированным самолетам, находящимся в операционной аренде	(105)	106	(211)	124	(335)
Долгосрочные финансовые инвестиции	(43)	(18)	(25)	(15)	(10)
Дебиторская задолженность	(3 485)	(2 245)	(1 240)	(1 239)	(1)
Кредиторская задолженность	-	25	(25)	17	(42)
<b>Отложенные налоговые обязательства до зачета</b>	<b>(18 332)</b>	<b>-</b>	<b>(17 877)</b>	<b>-</b>	<b>(17 305)</b>
Зачет налога	18 264	-	17 838	-	17 135
<b>Отложенные налоговые обязательства после зачета</b>	<b>(68)</b>	<b>-</b>	<b>(39)</b>	<b>-</b>	<b>(170)</b>
Изменения за год, нетто	-	(1 885)	-	(9 249)	
Расход по отложенному налогу, признанному непосредственно в составе прочего совокупного дохода	-	2 257	-	7 725	
<b>Доход/(расход) по отложенному налогу на прибыль за год</b>	<b>-</b>	<b>372</b>	<b>-</b>	<b>(1 524)</b>	

На 31 декабря 2017 г. Группа признала отложенные налоговые активы с налоговых убытков дочерних предприятий в размере 20 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: – 143 млн руб.).

На 31 декабря 2017 г. Группа не отразила отложенные налоговые обязательства в отношении временных разниц на сумму 5 661 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 3 970 млн руб.), связанных с инвестициями в дочерние организации, так как Группа может контролировать сроки возмещения данных временных разниц и не планирует возмещать их в обозримом будущем.

Начиная с 1 января 2017 г. существующее ранее ограничение 10 лет на использование убытков, переносимых на будущие периоды, отменено (что означает, что убытки, понесенные с 2007 г., могут быть перенесены на будущие периоды до момента полного их использования). Также введены ограничения по признанию убытков, перенесенных на будущие периоды на период с 2017 г. до 2020 г. В соответствии с новыми правилами, сумма использованного налогового убытка, перенесенного на будущие периоды не может превышать 50% от налоговой базы соответствующего года. Данные изменения не повлияли существенно на консолидированную финансовую отчетность Группы.



Примечания к консолидированной финансовой отчетности  
за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное)  
(продолжение)

12. Денежные средства и их эквиваленты

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней в рублях	30 093	23 444
Средства в кассе и на банковских счетах в рублях	12 727	4 639
Средства в кассе и на банковских счетах в долларах США	1 971	2 293
Средства в кассе и на банковских счетах в евро	419	317
Средства в кассе и на банковских счетах в прочих валютах	375	418
Денежные средства в пути	393	365
<b>Итого денежные средства и их эквиваленты</b>	<b>45 978</b>	<b>31 476</b>

Информация о подверженности Группы риску, связанному с изменением процентных ставок, и анализ чувствительности финансовых активов приводятся в Примечании 36.

На 31 декабря 2017 г. около 49% денежных средств Группы размещены в двух российских банках, находящихся под контролем государства, с высоким уровнем надежности – ПАО «Банк ВТБ» с долгосрочным кредитным рейтингом BB+ по данным рейтингового агентства S&P и ПАО «Сбербанк» (далее «Сбербанк») с долгосрочным кредитным рейтингом BBB- по данным рейтингового агентства Fitch Ratings (на 31 декабря 2016 г. более 35% денежных средств Группы были размещены в ПАО «Банк ВТБ» с долгосрочным кредитным рейтингом BB+ по данным рейтингового агентства S&P и «Сбербанк» с долгосрочным кредитным рейтингом BBB- по данным рейтингового агентства Fitch Ratings).

Оставшаяся часть денежных средств Группы также размещена преимущественно в крупнейших банках России со стабильным долгосрочным кредитным рейтингом по данным международных рейтинговых агентств.

На 31 декабря 2017 г. денежные средства в размере 583 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 148 млн руб.) были ограничены в использовании и отражены в прочих внеоборотных активах в сумме 161 млн руб. и в прочих оборотных активах в сумме 422 млн руб. в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

13. Страховые депозиты по аренде воздушных судов

Страховой депозит выдается лизингодателю как обеспечение полного, своевременного и добросовестного выполнения арендатором своих обязательств. Страховой депозит перечисляется лизингодателю одной или несколькими суммами. Обычно сумма гарантийного депозита равна трем ежемесячным арендным платежам. Арендатор имеет право заменить страховой депозит полностью или частично аккредитивом. Также страховой депозит может быть зачен в счет последней оплаты лизингового платежа или любого платежа в случае какого-либо невыполнения обязательств со стороны арендатора. Страховой депозит возвращается в связи с прекращением или аннулированием договора аренды или возвратом ВС сразу после даты прекращения аренды и после выполнения арендатором своих обязательств. Страховые депозиты по договорам аренды отражаются по амортизированной стоимости с применением средней рыночной ставки доходности от 0,1% годовых до 12,6% годовых в 2017 году в зависимости от валюты страхового депозита (в 2016 году: от 1,9% до 12,6% годовых).

Страховые депозиты по аренде ВС	
---------------------------------	--

<b>На 1 января 2016 г.</b>	<b>4 790</b>
Выплата страховых депозитов	2 504
Амортизация в течение года	380
Возврат страховых депозитов в течение года	(3 405)
Зачет с кредиторской задолженностью	(983)
Курсовая разница	(886)
Перевод в состав активов, предназначенных для продажи	20
Прочее	81
<b>На 31 декабря 2016 г.</b>	<b>2 501</b>
Выплата страховых депозитов	211
Амортизация в течение года	137
Возврат страховых депозитов в течение года	(325)
Зачет с кредиторской задолженностью	(380)
Курсовая разница	(119)
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>2 025</b>

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Краткосрочная часть страховых депозитов	423	320
Долгосрочная часть страховых депозитов	1 602	2 181
<b>Итого страховые депозиты по аренде ВС</b>	<b>2 025</b>	<b>2 501</b>

Ниже приводится анализ страховых депозитов по аренде ВС по кредитному качеству:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Крупные международные лизинговые компании	1 994	2 477
Российские лизинговые компании	31	24
<b>Итого страховые депозиты по аренде ВС</b>	<b>2 025</b>	<b>2 501</b>

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

14. Дебиторская задолженность и предоплаты

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Дебиторская задолженность по основной деятельности	36 853	31 329
Прочая финансовая дебиторская задолженность	9 486	8 517
За вычетом резерва под обесценение	(11 348)	(11 807)
<b>Итого финансовая дебиторская задолженность</b>	<b>34 991</b>	<b>28 039</b>
Предоплата за поставку ВС	25 285	26 341
НДС и прочие налоги к возмещению	15 842	10 905
Предоплаты поставщикам	13 803	10 504
Отложенные расходы по таможенным пошлинам в отношении импортированных самолетов, находящихся в операционной аренде, краткосрочная часть	397	579
Прочая дебиторская задолженность	3 152	2 339
За вычетом резерва под обесценение	(538)	(535)
<b>Итого дебиторская задолженность и предоплаты</b>	<b>92 932</b>	<b>78 172</b>

На 31 декабря 2017 г. Группа признала резерв под обесценение финансовой дебиторской задолженности ОАО «АК «Трансаэро», признанной за перевозку пассажиров, заправку авиатопливом, а также наземное обслуживание и обслуживание на трассе в сумме 7 014 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 7 286 млн руб.).

В составе дебиторской задолженности и предоплат отражаются предоплаты за приобретение ВС, поставка которых предполагается в течение 12 месяцев после отчетной даты. Изменение по строке «Предоплата за поставку ВС» связано с приближением срока поставки ВС, а также с возвратом предоплат в связи с поставкой ВС в текущем периоде.

Отложенные расходы по таможенным пошлинам в размере 397 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2017 г. (на 31 декабря 2016 г.: 579 млн руб.) относятся к краткосрочной части оплаченных таможенных пошлин в отношении ВС, импортированных на условиях операционной аренды. Данные таможенные пошлины признаются как расходы в составе операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы на протяжении срока действия договора операционной аренды. Долгосрочная часть отложенных расходов по таможенным пошлинам раскрывается в Примечании 18.

Анализ финансовой дебиторской задолженности в разрезе валют представлен в Примечании 36.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. Группа создала необходимый резерв под обесценение дебиторской задолженности и предоплаты.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. к суммам краткосрочной части предоплат за поставку ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС:

	31 декабря 2017 г.		31 декабря 2016 г.	
Тип самолета	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки
Боинг В787	22	-	22	2017 г.
Боинг В777	1	2018 г.	1	2017 г.
Аэробус А320	10	2018 г.	11	2017 г.
Аэробус А321	5	2018 г.	8	2017 г.

Ожидаемый тип аренды указанных ВС по состоянию на 31 декабря 2017 года не определен. По состоянию на 31 декабря 2017 года руководство Группы анализирует возможные варианты урегулирования расчетов по договору поставки 22 ВС Боинг В787. Изменения величины резерва под обесценение дебиторской задолженности и предоплаты представлены в таблице:

Резерв под обесценение	
<b>На 1 января 2016 г.</b>	<b>10 609</b>
Увеличение резерва под обесценение	4 040
Использование резерва	(484)
Восстановление резерва	(1 823)
<b>На 31 декабря 2016 г.</b>	<b>12 342</b>
Увеличение резерва под обесценение	709
Использование резерва	(118)
Восстановление резерва	(1 047)
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>11 886</b>

15. Долгосрочная часть предоплат за воздушные суда

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. сумма долгосрочной части предоплат за ВС составила 13 089 млн руб. и 27 830 млн руб., соответственно. Изменение долгосрочной части предоплат связано с приближением контрактного срока поставки ВС, а также с выплатой новых долгосрочных авансов поставщикам.

Предоплаты за приобретение ВС, поставка которых предполагается в течение 12 месяцев после отчетной даты, отражается в составе дебиторской задолженности и предоплат (Примечание 14).

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. к суммам долгосрочной части предоплат за поставку ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС:

	31 декабря 2017 г.		31 декабря 2016 г.	
Тип самолета	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки
Аэробус А350	22	2019-2023 гг.	22	2018-2023 гг.
Боинг В777	5	2019-2021 гг.	-	-
Аэробус А320	-	-	10	2018 г.
Аэробус А321	-	-	4	2018 г.

Ожидаемый тип аренды указанных ВС по состоянию на 31 декабря 2017 г. не определен.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

16. Расходные запчасти и запасы

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Расходные запасные части	9 805	7 633
Топливо	738	855
Прочие запасы	3 337	2 720
<b>Итого расходные запчасти и запасы, брутто-величина</b>	<b>13 880</b>	<b>11 208</b>
За вычетом списания стоимости расходных запчастей некондиционных запасов	(1 069)	(1 168)
<b>Итого расходные запчасти и запасы</b>	<b>12 811</b>	<b>10 040</b>

17. Финансовые инвестиции

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
<i>Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи:</i>		
Ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	3 252	3 252
Инвестиционные сертификаты SITA	54	52
<b>Итого инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи</b>	<b>3 306</b>	<b>3 304</b>
<i>Прочие долгосрочные инвестиции:</i>		
Прочие	32	2
<b>Итого долгосрочные финансовые инвестиции</b>	<b>3 338</b>	<b>3 306</b>

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи, в основном отражают стоимость инвестиций Группы в компанию с государственным участием АО «МАШ» в доле 2,428%, которая занимается обслуживанием ВС, пассажиров и грузов российских и иностранных авиаперевозчиков, а также предоставлением услуг неавиационного характера предприятиям и организациям, действующим на территории аэропорта Шереметьево и на прилегающей территории.

В связи с отсутствием рыночных котировок инвестиция Группы в АО «МАШ» оценивается по первоначальной стоимости за минусом накопленного убытка от обесценения и по состоянию на 31 декабря 2017 г. отражена в консолидированном отчете о финансовом положении в сумме 3 203 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 3 203 млн руб.).

Следующие факторы, принятые во внимание Группой при оценке возможного обесценения инвестиций в АО «МАШ», оказывают наиболее существенное влияние на оценку возмещаемой стоимости данной инвестиции:

- (а) величина средневзвешенной стоимости капитала равная 13,7% годовых в 2017 г. (в 2016 г.: 16,7%) на основе данных в открытом доступе по рынку капитала и компаниям-аналогам, а также фактической стоимости заемного капитала АО «МАШ» на базе эффективной ставки по отчетности;
- (б) прогноз по макродопущениям на основе данных The Economist Intelligence Unit;
- (в) темпы роста пассажиропотока, обслуживаемого аэропортом, на основе данных из публичных источников, распределенных на прогнозном периоде в соответствии со среднегодовым темпом роста пассажиропотока с учетом роста до 80 млн пассажиров к 2026 году.

Группой был проведен анализ чувствительности основных допущений, использованных в финансовой модели АО «МАШ».

При разумно возможном изменении величины средневзвешенной стоимости капитала и темпов роста пассажиропотока дополнительное обесценение данной инвестиции по состоянию на 31 декабря 2017 г. отсутствует.

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
<i>Прочие краткосрочные финансовые инвестиции:</i>		
Займы выданные и векселя третьих лиц	9 435	9 458
Депозиты, размещенные в банках на срок свыше 90 дней	8 931	6 319
Прочие краткосрочные инвестиции	5	5
<b>Итого прочие краткосрочные финансовые инвестиции (до начисления резерва под обесценение)</b>	<b>18 371</b>	<b>15 782</b>
За вычетом резерва под обесценение краткосрочных финансовых инвестиции и займов	(9 440)	(9 463)
<b>Итого краткосрочные финансовые инвестиции</b>	<b>8 931</b>	<b>6 319</b>

Резерв под обесценение связан, в основном, с созданием в течение 2015 года резерва под обесценение займов, выданных компаниями Группы в пользу ОАО «АК «Трансаэро».

Депозиты на срок свыше 90 дней размещены в крупнейших российских коммерческих банках, имеющих долгосрочный кредитный рейтинг на 31 декабря 2017 г. не ниже В1 по данным рейтингового агентства Moody's.

18. Прочие внеоборотные активы

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Отложенные расходы по таможенным пошлинам в отношении импортированных самолетов, находящихся в операционной аренде, долгосрочная часть	162	559
Предоплаченные расходы по организации сделок операционной аренды	15 427	5 697
Прочие внеоборотные активы	4 139	3 856
<b>Итого прочие внеоборотные активы</b>	<b>19 728</b>	<b>10 112</b>

По поступившим в течение 12 месяцев 2017 года в операционный лизинг 18 ВС Компанией были выплачены авансовые платежи в размере 11 688 млн руб. (в течение 12 месяцев 2016 года:

6 468 млн руб. по 14 ВС), которые были признаны в составе внеоборотных активов. Данные активы списываются на расходы по операционной аренде на протяжении срока действия соответствующих договоров операционной аренды.



Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

19. Основные средства

	Собственные ВС и авиационные двигатели	Арендованные ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудова- ние и прочие основные средства	Незавер- шенное строи- тельство	Итого
Первоначальная стоимость						
1 января 2016 г.	4 494	106 777	10 445	20 416	4 871	147 003
Приобретения (i)	2 134	32	26	3 603	4 138	9 933
Капитализированные затраты	-	1 810	-	-	632	2 442
Выбытия	(988)	-	(392)	(1 141)	(3)	(2 524)
Перевод из активов, предназначенных для продажи (Прим. 20)	-	3 613	-	-	-	3 613
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Прим. 20)	-	(366)	-	-	(223)	(589)
Ввод в эксплуатацию	2 507	1 076	52	1 059	(4 694)	-
31 декабря 2016 г.	8 147	112 942	10 131	23 937	4 721	159 878
Приобретения (ii)	2 178	-	28	3 937	2 180	8 323
Капитализированные затраты	-	699	-	-	1 216	1 915
Выбытия	(272)	(1 314)	(91)	(691)	(7)	(2 375)
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Прим. 20)	(122)	(6 476)	-	-	-	(6 598)
Ввод в эксплуатацию (iii)	2 652	1 325	83	423	(4 483)	-
31 декабря 2017 г.	12 583	107 176	10 151	27 606	3 627	161 143
Накопленная амортизация и обесценение						
1 января 2016 г.	(909)	(26 934)	(4 758)	(9 835)	(73)	(42 509)
Начисление за год	(762)	(8 761)	(355)	(2 569)	-	(12 447)
Восстановление резерва под обесценение	25	-	-	11	-	36
Выбытия	135	-	143	722	-	1 000
Перевод из активов, предназначенных для продажи (Прим. 20)	-	(1 338)	-	-	-	(1 338)
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Прим. 20)	-	277	-	-	-	277
31 декабря 2016 г.	(1 511)	(36 756)	(4 970)	(11 671)	(73)	(54 981)
Начисление за год	(1 561)	(8 283)	(264)	(3 242)	-	(13 350)
Восстановление/ (начисление) резерва под обесценение	21	-	-	5	(2)	24
Выбытия	141	705	65	524	-	1 435
Перевод в активы, предназначенные для продажи (Прим. 20)	18	3 643	-	-	-	3 661
31 декабря 2017 г.	(2 892)	(40 691)	(5 169)	(14 384)	(75)	(63 211)
Остаточная стоимость						
31 декабря 2016 г.	6 636	76 186	5 161	12 266	4 648	104 897
31 декабря 2017 г.	9 691	66 485	4 982	13 222	3 552	97 932

- (i) В течение 12 месяцев 2016 г. приобретения основных средств в основном связаны с поступлением 2 ВС типа DHC 8 в АО «Авиакомпания «Аврора», а также поступлением оборудования в финансовый лизинг.
- (ii) В течение 12 месяцев 2017 г. приобретения основных средств в основном связаны с поступлением оборудования в финансовый лизинг, а также запасных частей для ВС, используемых для капитальных ремонтов.
- (iii) В течение 12 месяцев 2017 г. ввод в эксплуатацию относился, в основном, к 2 ВС типа DHC 8 в АО «Авиакомпания «Аврора».

Величина капитализированных в 2017 году расходов по заемным средствам составила 1 216 млн руб. (в 2016 г.: 632 млн руб.). Ставка капитализации процентов и курсовых разниц в 2017 году составила 4,2% годовых (в 2016 г.: 3,2% годовых).

По состоянию на 31 декабря 2017 г. стоимость полностью амортизированных основных средств составила 10 033 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 6 990 млн руб.).

20. Активы, предназначенные для продажи

По состоянию на 31 декабря 2017 г. 4 ВС (на 31 декабря 2016 г.: 2 ВС) типа Аэробус А321, эксплуатируемых на условиях финансовой аренды, планировались к выбытию, в связи с чем указанные активы и относящиеся к ним обязательства были классифицированы как предназначенные для продажи.

Сумма чистых активов, предназначенных для продажи, на 31 декабря 2017 г. составила 915 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 1 140 млн руб.).

	Первоначальная стоимость основных средств	Накопленная амортизация и обесценение	Страховые депозиты	Итого активы	Итого обяза- тельства
На 1 января 2016 г.	18 539	(10 850)	43	7 732	(7 371)
Поступление	589	(277)	-	312	-
Выбытие	(12 466)	7 880	(2)	(4 588)	4 702
Перевод в основные средства	(3 613)	1 338	(41)	(2 316)	2 669
На 31 декабря 2016 г.	3 049	(1 909)	-	1 140	-

	Первоначальная стоимость основных средств	Накопленная амортизация и обесценение	Итого активы	Итого обяза- тельства
На 1 января 2017 г.	3 049	(1 909)	1 140	-
Поступление (Примечание 19)	6 598	(3 661)	2 937	(2 736)
Выбытие	(2 888)	1 916	(972)	465
Начисление/Восстановление резерва под обесценение	-	20	20	-
Переоценка	-	-	-	61
На 31 декабря 2017 г.	6 759	(3 634)	3 125	(2 210)

В течение 12 месяцев 2017 года выбыло 2 ВС типа Аэробус А321. Прибыль от выбытия указанных ВС составила 201 млн руб. (Примечание 9).

В течение 12 месяцев 2016 года выбыло 2 ВС типа Аэробус А319, 1 ВС типа Аэробус А320 и 6 ВС типа Аэробус А321. Прибыль от выбытия указанных ВС составила 2 784 млн руб. (Примечание 9).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

21. Выбытие дочерних компаний

17 мая 2016 г. произошло выбытие из состава Группы ОАО «Владивосток Авиа» вследствие его ликвидации. Убыток от выбытия в размере 5 726 млн руб. был признан в составе прибылей и убытков за 12 месяцев 2016 г. ОАО «Владивосток Авиа» не вело существенную операционную деятельность в 2016 году.

14 июля 2016 г. Группа осуществила продажу компании «АЛЪТ Рейсебюро А/С». Убыток от выбытия в размере 12 млн руб. был отражен в составе прибылей и убытков за 12 месяцев 2016 г.

6 сентября 2016 г. произошло выбытие из состава Группы ЗАО «Аэрофлот-Карго» вследствие его ликвидации. Прибыль от выбытия в размере 639 млн руб. была отражена в составе прибылей и убытков за 12 месяцев 2016 г. ЗАО «Аэрофлот-Карго» не вело существенную операционную деятельность в 2016 г.

Прибыль/убыток от выбытия дочерних компаний ЗАО «Аэрофлот-Карго» и ОАО «Владивосток Авиа», признанная в 2016 году, включает в себя следующие компоненты:

	ЗАО «Аэрофлот-Карго»	ОАО «Владивосток Авиа»
Отрицательные чистые активы выбывающей компании	5 219	10 326
Доля отрицательных чистых активов, приходящаяся на держателей неконтролирующих долей	–	7 579
Отрицательные чистые активы выбывающей компании, соответствующие доле владения Группы	5 219	2 747
Внутригрупповая задолженность, в том числе:		
Кредиторская задолженность выбывшей дочерней компании в пользу Группы	(4 483)	(7 028)
Заем, выданный Группой в пользу выбывшей дочерней компании	(97)	(1 445)
Прибыль/(убыток) от выбытия	639	(5 726)

22. Нематериальные активы

	Программное обеспечение	Лицензии	Вложения в разработку ПО и НИОКР	Бренд и клиентская база	Прочие	Итого
Стоимость						
На 1 января 2016 г.	3 026	134	1 201	1 686	39	6 086
Приобретения	131	-	133	-	3	267
Выбытия	(317)	-	(142)	(56)	(6)	(521)
На 31 декабря 2016 г.	2 840	134	1 192	1 630	36	5 832
Приобретения	552	-	145	-	37	734
Выбытия	(14)	-	(3)	-	(3)	(20)
Ввод в эксплуатацию	415	-	(442)	-	27	-
На 31 декабря 2017 г.	3 793	134	892	1 630	97	6 546
Накопленная амортизация						
На 1 января 2016 г.	(2 325)	(89)	-	(981)	(1)	(3 396)
Начисление за год	(714)	-	-	(229)	(5)	(948)
Выбытия	260	-	-	71	6	337
На 31 декабря 2016 г.	(2 779)	(89)	-	(1 139)	-	(4 007)
Начисление за год	(476)	-	(103)	(135)	(20)	(734)
Выбытия	13	-	-	234	2	249
На 31 декабря 2017 г.	(3 242)	(89)	(103)	(1 040)	(18)	(4 492)
Остаточная стоимость						
На 31 декабря 2016 г.	61	45	1 192	491	36	1 825
На 31 декабря 2017 г.	551	45	789	590	79	2 054

23. Гудвил

Для целей проверки на предмет обесценения, гудвил распределяется между генерирующими единицами (далее – «ГЕ»), а именно компаниями Группы и/или подразделениями компаний, представляющими наиболее низкий из уровней внутри Группы, на котором гудвил отслеживается для целей внутреннего управления и который не превышает уровень операционного сегмента Группы.

Совокупная балансовая величина гудвила, распределенного на предприятия Группы по состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г., представлена в следующей таблице:

Наименование ГЕ	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
АК Россия	6 502	6 502
АК Аврора	158	158
Итого	6 660	6 660

Возмещаемая величина ГЕ была определена на основе расчета ценности ее использования, определенной посредством дисконтирования будущих потоков денежных средств, которые будут получены в результате деятельности ГЕ.

Основные допущения, с учетом которых рассчитывались возмещаемые величины, касались ставки дисконтирования, доходных ставок и темпа роста для расчета терминальной стоимости.

АК «Россия»

В качестве ставки дисконтирования использовалась средневзвешенная стоимость капитала (WACC), которая была принята на уровне 12,8% годовых на весь прогнозный период (на 31 декабря 2016 г.: 15,8% годовых).

Темп роста для расчета терминальной стоимости был принят на уровне долгосрочного темпа роста ВВП РФ 2,7% годовых (в 2016 году: 1,5% годовых).

Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бюджет АК «Россия» на 2018 год.

Руководство Группы провело анализ чувствительности результатов теста на обесценение гудвила к изменениям доходных ставок как наиболее чувствительного показателя. В случае снижения данного показателя на 13% при том, что все остальные переменные оставались бы без изменения, Группа признала бы обесценение гудвила ГЕ в полной сумме. Результаты теста на обесценение гудвила также чувствительны к допущениям в отношении занятости кресел и к ставке дисконтирования.

24. Производные финансовые инструменты

По состоянию на 31 декабря 2017 г. в портфеле Группы не было производных финансовых инструментов.

В начале 2016 года Группой был закрыт валютно-процентный своп в связи с истечением срока действия договора. К данному инструменту Группа применяла модель учета хеджирования денежных потоков в соответствии с МСФО (IAS) 39. До момента закрытия в течение 12 месяцев 2016 года Группа признала прибыль от переоценки данного инструмента

в сумме 491 млн руб. в составе прочего совокупного дохода вместе с возникшим отложенным налогом в сумме 98 млн руб. В результате закрытия данной сделки накопленный убыток в сумме 3 994 млн руб. был перенесен в состав реализации результатов хеджирования. (Примечание 10).

В конце 2016 года был закрыт валютный опционный договор. К данному договору не применялись правила учета хеджирования. Убыток от изменения справедливой стоимости данного производного финансового инструмента за 12 месяцев 2016 года, отраженный в консолидированном отчете о прибылях и убытках, составил 53 млн руб. (Примечание 10).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности  
за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное)  
(продолжение)

25. Кредиторская задолженность и начисленные обязательства

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Кредиторская задолженность	34 095	23 659
Прочая финансовая кредиторская задолженность	6 880	6 971
Дивиденды к оплате	65	1
<b>Итого финансовая кредиторская задолженность</b>	<b>41 040</b>	<b>30 631</b>
Задолженность перед персоналом и по отчислениям во внебюджетные фонды	19 434	11 929
Авансы полученные (за исключением незаработанной транспортной выручки)	1 451	1 147
Задолженность по прочим налогам	2 626	2 865
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 26)	2 566	2 518
Прочая кредиторская задолженность	836	778
<b>Итого кредиторская задолженность и начисленные обязательства</b>	<b>67 953</b>	<b>49 868</b>

По состоянию на 31 декабря 2017 г. задолженность перед персоналом в основном включает в себя задолженность по заработной плате и социальным отчислениям во внебюджетные фонды в размере 13 270 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 9 106 млн руб.) и начисления резерва по неиспользованным отпускам в размере 6 071 млн руб.

Анализ финансовой кредиторской задолженности, выраженной в валюте представлен в Примечании 36.

26. Отложенная выручка и прочие обязательства по программе премирования пассажиров

Отложенная выручка и прочие начисленные обязательства по программе премирования пассажиров (программа «Аэрофлот Бонус») на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. представляют собой количество бонусных миль, накопленных при перелетах на рейсах Группы, но не использованных участниками данной программы, а также количество бонусных миль, накопленных участниками данной программы за пользование услугами, предоставленными партнерами данной программы, соответственно, и оцениваются по справедливой стоимости в соответствии с разъяснением КРМФО (IFRIC) 13 «Программа лояльности клиентов». Прочие начисленные обязательства по данной программе также включают количество накопленных, но не использованных промо-миль, стоимость которых отражает наилучшую расчетную оценку затрат, необходимых для урегулирования существующего обязательства в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы».

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, краткосрочная часть	1 720	1 607
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, долгосрочная часть	3 842	3 623
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 25)	2 566	2 518
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 30)	2 563	2 580
<b>Итого отложенная выручка и прочие обязательства по программе премирования пассажиров</b>	<b>10 691</b>	<b>10 328</b>

27. Резервы под обязательства

	Периодические ремонты и ТО	Прочие резервы	Итого резервы под обязательства
<b>На 1 января 2016 г.</b>	<b>10 721</b>	<b>3 715</b>	<b>14 436</b>
Увеличение резерва за год	6 150	2 348	8 498
Использование резерва за год	(1 757)	(1 668)	(3 425)
Восстановление резерва за год	(889)	(981)	(1 870)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	1 562	-	1 562
Прибыль от курсовых разниц, нетто-величина	(2 277)	(286)	(2 563)
Прочие изменения	-	(543)	(543)
<b>На 31 декабря 2016 г.</b>	<b>13 510</b>	<b>2 585</b>	<b>16 095</b>
Увеличение резерва за год	13 197	1 725	14 922
Использование резерва за год	(2 814)	(36)	(2 850)
Восстановление резерва за год	(1 211)	(2 521)	(3 732)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	2 807	-	2 807
Прибыль от курсовых разниц, нетто-величина	(835)	(25)	(860)
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>	<b>24 654</b>	<b>1 728</b>	<b>26 382</b>

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Краткосрочные обязательства	9 433	5 304
Долгосрочные обязательства	16 949	10 791
<b>Итого резервы под обязательства</b>	<b>26 382</b>	<b>16 095</b>

Судебные разбирательства

Группа является ответчиком по юридическим искам разного характера. Резервы под обязательства представляют собой наилучшую оценку руководством Группы вероятных убытков в результате имеющихся и потенциальных судебных исков (Примечание 42).

Также Группой был начислен резерв под обязательства по уплате капитализируемых платежей социального характера, предусмотренных законодательством РФ, в связи с открытием конкурсного производства в отношении АО «Донавиа» в размере 1 666 млн руб.

Налоговые риски

Группа создает резерв под условные обязательства, включая штрафы и пени, на основании наилучшей оценки руководством суммы дополнительных налогов, необходимость в уплате которых может возникнуть (Примечание 42).

Периодические ремонты и техническое обслуживание

Группа создала резерв по расходам на проведение периодических ремонтов и ТО ВС в операционной аренде в размере 24 654 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2017 г. (на 31 декабря 2016 г.: 13 510 млн руб.).



Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

28. Обязательства по финансовой аренде

Группа арендует ВС по соглашениям финансовой аренды у третьих лиц и связанных сторон (Примечание 38). Перечень ВС Группы, эксплуати-  
ровавшихся на условиях финансовой аренды по состоянию на 31 декабря 2017 г., приведен в Примечании 1.

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Общая сумма обязательств по финансовой аренде	111 270	137 395
Сумма будущих процентов по финансовой аренде	(10 581)	(14 659)
<b>Итого обязательства по финансовой аренде</b>	<b>100 689</b>	<b>122 736</b>
<i>В том числе:</i>		
Краткосрочные обязательства по финансовой аренде	16 015	15 593
Долгосрочные обязательства по финансовой аренде	84 674	107 143
<b>Итого обязательства по финансовой аренде</b>	<b>100 689</b>	<b>122 736</b>

	31 декабря 2017 г.			31 декабря 2016 г.		
Со сроком погашения:	Основная сумма долга	Сумма будущих процентов	Общая сумма	Основная сумма долга	Сумма будущих процентов	Общая сумма
По требованию или в течение 1 года	16 015	2 841	18 856	15 593	3 662	19 255
От 1 года до 5 лет	60 435	6 723	67 158	65 792	8 912	74 704
Более чем через 5 лет	24 239	1 017	25 256	41 351	2 085	43 436
<b>Итого</b>	<b>100 689</b>	<b>10 581</b>	<b>111 270</b>	<b>122 736</b>	<b>14 659</b>	<b>137 395</b>

По состоянию на 31 декабря 2017 г. общая сумма обязательства по финансовой аренде, относящаяся к арендованным ВС и авиационным  
двигателям составила 96 265 млн руб. (на 31 декабря 2016 г. – 118 686 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2017 г. начисленные проценты в размере 391 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 80 млн руб.) были отражены в составе  
кредиторской задолженности и начисленных обязательств.

В течение 2017 года эффективная процентная ставка по финансовой аренде составляла 3,0% годовых (в 2016 году: 2,9% годовых).  
Справедливая стоимость обязательств по финансовой аренде приблизительно соответствует их балансовой стоимости.

Группа хеджирует валютный риск, возникающий по части будущей выручки, выраженной в долларах США, лизинговыми обязательствами,  
выраженными в той же валюте. Группа применяет модель учета хеджирования денежных потоков в соответствии с МСФО (IAS) 39. По состо-  
янию на 31 декабря 2017 г. обязательства по финансовому лизингу, включая задолженность по воздушным судам, классифицированным  
как удерживаемые для продажи, в сумме 96 271 млн руб., выраженные в долларах США (на 31 декабря 2016 года: 116 219 млн руб.), были  
признаны в качестве инструмента хеджирования будущей высоковероятной выручки в той же сумме за период с 2017 г. по 2026 гг. Группа  
считает, что отношения хеджирования являются высокоэффективными, так как будущие оттоки денежных средств, связанные с погаше-  
нием обязательств по финансовому лизингу, соответствуют будущим поступлениям денежных средств от захеджированной части выручки.  
На 31 декабря 2017 г. накопленный убыток от переоценки обязательств по финансовому лизингу в сумме 31 449 млн руб. до вычета отложен-  
ного налога, представляющий эффективную часть хеджирования, был отражен в составе капитала (на 31 декабря 2016 г.: 42 734 млн руб.).  
Сумма убытка, перенесенная из резерва по хеджированию в состав прибыли или убытка в 2017 году, составила 5 613 млн руб., в 2016 году  
данная сумма составила 8 316 млн руб. (Примечание 10).

В 2017 году сумма процентных расходов по договорам финансовой аренды составила 4 073 млн руб. (в 2016 году: 4 070 млн руб.).

Арендованные ВС и авиационные двигатели, балансовая стоимость которых раскрыта в Примечании 19, фактически представляют обеспе-  
чение обязательств по финансовой аренде, поскольку в случае невыполнения обязательств арендатором права на арендованный актив  
переходят к арендодателю.

29. Кредиты и займы

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
<b>Краткосрочные кредиты и прочие займы:</b>		4 478
Краткосрочные кредиты в евро	-	113
Краткосрочные кредиты в рублях РФ	-	4 718
Текущая часть долгосрочных кредитов и займов в рублях РФ	-	9 309
<b>Итого краткосрочные кредиты и займы</b>		
<b>Долгосрочные кредиты и прочие займы:</b>		
Долгосрочные кредиты и займы в рублях РФ	2 800	15 381
Долгосрочные кредиты и займы в долл. США	381	395
За вычетом:		
Текущей части долгосрочных кредитов и займов в рублях РФ	-	(4 718)
<b>Итого долгосрочные кредиты и займы</b>	<b>3 181</b>	<b>11 058</b>

Основные изменения кредитов и займов в течение отчетного периода

Группой была получена не возобновляемая кредитная линия в ПАО «Сбербанк» с плавающей ставкой на общую сумму 12 581 млн руб.  
На 31 декабря 2017 г. задолженность была погашена полностью (на 31 декабря 2016 г.: 12 694 млн руб.).

Группе была открыта кредитная линия в ПАО «Совкомбанк» с плавающей ставкой на сумму 6 000 млн руб., которая может быть выбрана в  
рублях, евро и долл. США. На 31 декабря 2017 г. сумма долга составила 2 800 млн руб. (на 31 декабря 2016 года: 2 800 млн руб.). Кредитная  
линия открыта без обеспечения на срок до ноября 2021 г.

Группе была открыта кредитная линия в ПАО Банк «ВТБ» с плавающей ставкой на сумму 250 млн долл. США, которая может быть выбрана в  
рублях, евро и долл. США. На 31 декабря 2017 г. задолженность была погашена полностью (на 31 декабря 2016 г.: 4 478 млн руб.). Кредитная  
линия открыта без обеспечения на срок до октября 2018 г.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и на 31 декабря 2016 г. залогов по кредитам и займам нет.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г, справедливая стоимость кредитов и займов существенно не отличалась от их балан-  
совой стоимости.

Программа биржевых облигаций

В декабре 2017 года Советом Директоров ПАО «Аэрофлот» была утверждена Программа биржевых облигаций серии П01-БО. В конце января  
2018 года Программа была зарегистрирована ПАО «Московская Биржа ММВБ-РТС». Максимальная сумма номинальной стоимости биржевых  
облигаций, которые могут быть размещены в рамках программы, составляет 24 650 млн руб. с максимальным сроком погашения 3 640 дней  
включительно с даты начала размещения. Ожидаемые даты и объем размещения облигаций на дату выпуска настоящей консолидированной  
финансовой отчетности не определены.

Невыбранные кредитные линии

По состоянию на 31 декабря 2017 г. в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа распола-  
гала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в размере 103 175 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 89 247 млн руб.).

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

30. Прочие долгосрочные обязательства

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 26)	2 563	2 580
Обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами – долгосрочная часть	922	805
Прочие долгосрочные обязательства	2 806	1 774
<b>Итого прочие долгосрочные обязательства</b>	<b>6 291</b>	<b>5 159</b>

31. Неконтролирующая доля участия

В таблице ниже представлена информация о дочерней компании АО «АК «Россия», в которой имеется неконтролирующая доля участия, значительная для Группы.

	2017 г.	2016 г.
Процент прав голоса, приходящихся на неконтролирующую долю участия	25% плюс 1 акция	25% плюс 1 акция
(Убыток)/прибыль, приходящаяся на неконтролирующую долю участия за год	(532)	948
Накопленные убытки, приходящиеся на неконтролирующие доли участия в дочернем предприятии	(4 221)	(3 689)

Обобщенная финансовая информация по АО «АК «Россия» представлена в таблице ниже:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Оборотные активы	18 539	12 589
Внеоборотные активы	13 371	13 149
Краткосрочные обязательства	24 854	17 442
Долгосрочные обязательства	23 938	23 051

	2017 г.	2016 г.
Выручка	94 816	73 193
(Убыток)/прибыль за год	(2 127)	3 790
Совокупный (расход)/доход за год	(2 127)	3 790

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. не существует значительных ограничений возможности получения доступа к активам дочернего предприятия или использования их для урегулирования обязательств дочернего предприятия.

32. Уставный капитал

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. уставный капитал равен 1 359 млн руб.

	Количество объявленных и размещенных обыкновенных акций (штук)	Количество собственных обыкновенных акций, выкупленных у акционеров (штук)	Количество обыкновенных акций в обращении (штук)
На 31 декабря 2016 г.	1 110 616 299	(53 716 189)	1 056 900 110
На 31 декабря 2017 г.	1 110 616 299	-	1 110 616 299

Все выпущенные акции полностью оплачены. Общество вправе дополнительно к размещенным акциям разместить 250 000 000 обыкновенных именных акций (на 31 декабря 2016 г.: 250 000 000 акций) номинальной стоимостью один рубль за одну акцию (на 31 декабря 2016 г.: один рубль за одну акцию). Каждая обыкновенная акция дает ее держателю право на один голос.

В сентябре 2017 года были проданы собственные акции, ранее выкупленные дочерней компанией ООО «Аэрофлот-Финанс», в количестве 53 716 189 шт. Указанные обыкновенные акции предоставляют права голоса в том же соотношении, что и прочие обыкновенные акции.

Акции Компании котируются на Московской Бирже. По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. средневзвешенные котировки составили 139,10 руб. за штуку и 152,96 руб. за штуку соответственно.

Компания осуществила эмиссию глобальных депозитарных расписок (ГДР) в декабре 2000 года. С января 2014 года одна ГДР соответствовала 5 обыкновенным акциям. На 31 декабря 2017 г. и на 31 декабря 2016 г. ГДР Группы торговались на Франкфуртской фондовой бирже по цене 9,91 евро за единицу и 11,6 евро за единицу соответственно.

33. Дивиденды

26 июня 2017 года на ежегодном собрании акционеров Компании были утверждены дивиденды за 2016 год в размере 17,4795 руб. на акцию. Все дивиденды объявляются и выплачиваются в рублях.

27 июня 2016 г. на ежегодном собрании акционеров Компании было принято решение не объявлять и не выплачивать дивиденды за 2015 год.

34. Операционные сегменты

В Группе существуют несколько операционных сегментов, но ни один из них, за исключением сегмента «Пассажирские перевозки», не отвечает количественному лимиту для отнесения сегмента к отчетному. Информация по направлениям была объединена в сегмент «Пассажирские перевозки», поскольку услуги по перевозке пассажиров на разных направлениях имеют схожие экономические характеристики и удовлетворяют критериям агрегации.

Результаты деятельности по направлениям пассажирских перевозок оцениваются на основе информации, представленной во внутренних управленческих отчетах, которые рассматриваются генеральным директором Группы. Распределение выручки от пассажирских перевозок по направлениям осуществляется исходя из географического расположения пунктов назначений при осуществлении воздушных перевозок. Выручка от пассажирских перевозок по направлениям используется для оценки результатов деятельности, так как Группа считает, что такая информация является наиболее значимой при оценке результатов.

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.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности  
за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное)  
(продолжение)

	Пассажирские перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
<b>2017 г.</b>				
Внешняя реализация	528 782	4 152	-	532 934
Реализация между сегментами	618	19 675	(20 293)	-
<b>Итого выручка</b>	<b>529 400</b>	<b>23 827</b>	<b>(20 293)</b>	<b>532 934</b>
<b>Операционная прибыль</b>	<b>38 041</b>	<b>2 370</b>	<b>-</b>	<b>40 411</b>
Убыток от продажи и обесценения инвестиций, нетто	-	-	-	(144)
Финансовые доходы	-	-	-	7 127
Финансовые расходы	-	-	-	(8 225)
Реализация результата хеджирования	-	-	-	(5 613)
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий	-	-	-	170
Результат от выбытия дочерних компаний	-	-	-	-
<b>Прибыль до налога на прибыль</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>33 726</b>
Расход по налогу на прибыль	-	-	-	(10 666)
<b>Чистая прибыль</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>23 060</b>

	Пассажирские перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
<b>На 31 декабря 2017 г.</b>				
Активы по сегментам	305 156	16 104	(12 235)	309 025
Инвестиции в ассоциированные компании	-	329	-	329
Нераспределенные активы	-	-	-	13 976
<b>Итого активы</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>323 330</b>
Обязательства по сегментам	255 027	5 362	(4 426)	255 963
Нераспределенные обязательства	-	-	-	68
<b>Итого обязательства</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>256 031</b>

<b>2017 г.</b>				
Капитальные затраты и приобретения основных средств (Примечание 19)	9 417	821	-	10 238
Амортизация (Примечание 19)	12 985	365	-	13 350

	Пассажирские перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
<b>2016 г.</b>				
Внешняя реализация	492 455	3 425	-	495 880
Реализация между сегментами	-	15 953	(15 953)	-
<b>Итого выручка</b>	<b>492 455</b>	<b>19 378</b>	<b>(15 953)</b>	<b>495 880</b>
<b>Операционная прибыль</b>	<b>62 207</b>	<b>980</b>	<b>67</b>	<b>63 254</b>
Убыток от продажи и обесценения инвестиций, нетто	-	-	-	(2 935)
Финансовые доходы	-	-	-	19 802
Финансовые расходы	-	-	-	(9 443)
Реализация результата хеджирования	-	-	-	(12 310)
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий	-	-	-	12
Результат от выбытия дочерних компаний	-	-	-	(5 099)
<b>Прибыль до налога на прибыль</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>53 281</b>
Расход по налогу на прибыль	-	-	-	(14 455)
<b>Чистая прибыль</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>38 826</b>

	Пассажирские перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
<b>На 31 декабря 2016 г.</b>				
Активы по сегментам	288 553	9 221	(13 495)	284 279
Инвестиции в ассоциированные компании	-	98	-	98
Нераспределенные активы	-	-	-	14 930
<b>Итого активы</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>299 307</b>
Обязательства по сегментам	257 270	5 647	(4 419)	258 498
Нераспределенные обязательства	-	-	-	40
<b>Итого обязательства</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>258 538</b>

<b>2016 г.</b>				
Капитальные затраты и приобретения основных средств (Примечание 19)	11 823	552	-	12 375
Амортизация (Примечание 19)	12 109	338	-	12 447



Примечания к консолидированной финансовой отчетности  
за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное)  
(продолжение)

	2017 г.	2016 г.
<b>Регулярные пассажирские перевозки:</b>		
<b>Международные рейсы из РФ в:</b>		
СНГ	11 364	10 446
Европу	57 133	53 244
Страны БСВ и Африки	10 982	9 772
Азию	31 854	32 923
Америку	12 869	13 144
<b>Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок из РФ</b>	<b>124 202</b>	<b>119 529</b>
<b>Международные рейсы в РФ из:</b>		
СНГ	10 992	10 835
Европы	57 523	53 355
Страны БСВ и Африки	10 865	9 665
Азии	34 589	30 695
Америки	12 966	13 245
<b>Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок в РФ</b>	<b>126 935</b>	<b>117 795</b>
Внутренние регулярные перевозки пассажиров	176 141	166 227
Прочие регулярные международные перевозки пассажиров	251	209
<b>Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок</b>	<b>427 529</b>	<b>403 760</b>

35. Представление финансовых инструментов по категориям оценки

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2017 г. Представлена в таблицах ниже:

	Прим.	Займы и дебиторская задолженность	Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	45 978	-	<b>45 978</b>
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	8 931	-	<b>8 931</b>
Финансовая дебиторская задолженность	14	34 991	-	<b>34 991</b>
Страховые депозиты по аренде ВС	13	2 025	-	<b>2 025</b>
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	32	3 306	<b>3 338</b>
Прочие оборотные активы		422	-	<b>422</b>
Прочие внеоборотные активы		161	-	<b>161</b>
<b>Итого финансовые активы</b>		<b>92 540</b>	<b>3 306</b>	<b>95 846</b>

	Прим.	Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	Итого
Финансовая кредиторская задолженность	25	41 040	<b>41 040</b>
Обязательства по финансовой аренде	28	100 689	<b>100 689</b>
Кредиты и займы	29	3 181	<b>3 181</b>
Прочие долгосрочные обязательства	30	306	<b>306</b>
<b>Итого финансовые обязательства</b>		<b>145 216</b>	<b>145 216</b>

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2016 г. представлена в таблицах ниже:

	Прим.	Займы и дебиторская задолженность	Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	31 476	-	<b>31 476</b>
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	6 318	1	<b>6 319</b>
Финансовая дебиторская задолженность	14	28 039	-	<b>28 039</b>
Страховые депозиты по аренде ВС	13	2 501	-	<b>2 501</b>
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	2	3 304	<b>3 306</b>
Прочие внеоборотные активы		148	-	<b>148</b>
<b>Итого финансовые активы</b>		<b>68 484</b>	<b>3 305</b>	<b>71 789</b>

	Прим.	Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	Итого
Финансовая кредиторская задолженность	25	30 631	<b>30 631</b>
Обязательства по финансовой аренде	28	122 736	<b>122 736</b>
Кредиты и займы	29	20 367	<b>20 367</b>
<b>Итого финансовые обязательства</b>		<b>173 734</b>	<b>173 734</b>

36. Риски, связанные с финансовыми инструментами

Группа осуществляет функцию управления рисками, связанными с финансовыми инструментами, которые включают рыночный риск (валютный риск, риск изменения процентных ставок и риск изменения цен на топливо), кредитный риск, риск ликвидности и риск, связанный с управлением капиталом.

Риск ликвидности

Группа подвержена воздействию риска ликвидности, который заключается в потенциальной неспособности Группы выполнить свои финансовые обязательства при наступлении срока их погашения. Подход Группы к управлению ликвидностью заключается в том, чтобы обеспечить, насколько это возможно, постоянное наличие у Группы ликвидных средств, достаточных для погашения своих обязательств в срок, как в обычных условиях, так и в сложных финансовых ситуациях, без риска недопустимо высоких убытков или ущерба для репутации Группы. Группа осуществляет детальное планирование и прогнозирование денежных потоков для обеспечения ликвидности на достаточном уровне.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

Далее в таблице представлена информация о финансовых обязательствах Группы по состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. в расшифровке по договорным срокам погашения (на основании времени, оставшегося с отчетной даты до контрактного срока погашения). Суммы, представленные в таблицах, отражают контрактные недисконтированные потоки денежных средств на соответствующие отчетные даты (с учетом будущих процентных выплат):

	Средняя ставка		0-12 месяцев	1-2 года	2-5 лет	Более 5 лет	Итого
	Ставка по контракту	Эффективная ставка					
31 декабря 2017 г.							
Займы и кредиты в иностранной валюте	3,1%	3,1%	-	-	-	431	431
Займы и кредиты в рублях	11,3%	11,3%	240	224	3 200	-	3 664
Обязательства по финансовой аренде	2,9%	3,0%	18 856	17 593	49 565	25 256	111 270
Финансовая кредиторская задолженность			41 040	-	-	-	41 040
Обязательства по выданным гарантиям и поручительствам			1 618	-	-	-	1 618
Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты			61 754	17 817	52 765	25 687	158 023
31 декабря 2016 г.							
Займы и кредиты в иностранной валюте	3,4%	3,4%	4 584	-	-	446	5 030
Займы и кредиты в рублях	11,7%	11,7%	6 085	8 814	3 501	-	18 400
Обязательства по финансовой аренде	2,9%	2,9%	19 255	20 998	53 706	43 436	137 395
Финансовая кредиторская задолженность			30 631	-	-	-	30 631
Обязательства по выданным гарантиям и поручительствам			1 225	-	-	-	1 225
Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты			61 780	29 812	57 207	43 882	192 681

Валютный риск

Группа подвержена воздействию валютного риска в отношении выручки, а также операций по закупкам и привлечению заемных средств, которые выражены в валюте, отличной от рубля. В основном валютный риск возникает по операциям в евро и долларах США. Группа осуществляет регулярный анализ тенденций изменения курсов валют.

Группа использует обязательства по долгосрочной аренде, номинированные в долларах США, как инструменты хеджирования риска изменения курса доллара США в отношении выручки (Примечание 28).

Величина валютного риска Группы, определенная исходя из номинальной стоимости финансовых инструментов, составила:

Млн руб.	Прим.	31 декабря 2017 г.				31 декабря 2016 г.			
		Долл. США	Евро	Прочие валюты	Итого	Долл. США	Евро	Прочие валюты	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	1 971	419	375	2 765	2 293	317	418	3 028
Финансовая дебиторская задолженность		18 669	4 106	3 068	25 843	17 915	3 653	3 575	25 143
Страховые депозиты по аренде воздушных судов		1 630	-	-	1 630	2 179	-	-	2 179
Прочие активы		99	68	4	171	83	62	3	148
Итого активы		22 369	4 593	3 447	30 409	22 470	4 032	3 996	30 498
Финансовая кредиторская задолженность		13 858	7 144	3 884	24 886	12 348	5 110	2 558	20 016
Обязательства по финансовой аренде		98 513	-	-	98 513	120 254	-	-	120 254
Краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	29	-	-	-	-	-	4 478	-	4 478
Долгосрочные кредиты и займы	29	381	-	-	381	395	-	-	395
Итого обязательства		112 752	7 144	3 884	123 780	132 997	9 588	2 558	145 143
Итого активы/ (обязательства), нетто		(90 383)	(2 551)	(437)	(93 371)	(110 527)	(5 556)	1 438	(114 645)

Повышение или понижение курсов нижеперечисленных валют к рублю по состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г., при сохранении всех прочих переменных без изменения, привело бы к изменению финансового результата на указанные ниже суммы. При проведении анализа предполагалось, что все остальные переменные, в частности процентные ставки, остаются неизменными:

	31 декабря 2017 г.		31 декабря 2016 г.	
	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/ уменьшение)	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/ уменьшение)
Увеличение курса валюты к рублю:				
Доллар США		1 301		1 556
Евро		(408)		(889)
Прочие валюты		(70)		230

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

	31 декабря 2017 г.		31 декабря 2016 г.	
	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/уменьшение)	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/уменьшение)
<b>Снижение курса валюты к рублю:</b>				
Доллар США	20%	(1 301)	20%	(1 556)
Евро	20%	408	20%	889
Прочие валюты	20%	70	20%	(230)

На 31 декабря 2017 г. увеличение курса доллара США к рублю на 20% привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 14 461 млн руб., изменение курса прочих валют не имело бы существенного влияния на капитал. На 31 декабря 2016 г. увеличение курса доллара США к рублю на 20% привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 17 684 млн руб., изменение курса прочих валют не имело бы существенного влияния на капитал.

Риск изменения процентной ставки

Группа подвержена риску, связанному с влиянием колебаний рыночных процентных ставок на ее финансовые результаты и денежные потоки. Изменение процентных ставок в основном оказывает влияние на изменение стоимости привлечения кредитов и займов (фиксированная процентная ставка) и на будущие денежные потоки (плавающая процентная ставка на кредиты и займы). В момент привлечения новых кредитов и займов, а также финансовой аренды руководство принимает решение исходя из предположения какая (фиксированная или плавающая) процентная ставка будет более выгодной для Группы на весь период времени до момента погашения.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. финансовые инструменты Группы распределялись по типам процентных ставок следующим образом:

	Балансовая стоимость	
	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
<i>Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой:</i>		
Финансовые активы	39 417	30 127
Финансовые обязательства	(6 621)	(19 098)
<b>Итого финансовые инструменты с фиксированной ставкой</b>	<b>32 796</b>	<b>11 029</b>
<i>Финансовые инструменты с плавающей ставкой:</i>		
Финансовые обязательства	(97 052)	(123 679)
<b>Итого финансовые обязательства с плавающей ставкой</b>	<b>(97 052)</b>	<b>(123 679)</b>

На 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. Группа имела привлеченные заемные средства с плавающей процентной ставкой, включая займы и финансовый лизинг. Если бы плавающие составляющие процентных ставок по состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. были выше или ниже на 20 базовых процентных пункта, то, при отсутствии изменений прочих переменных, влияние на финансовый результат и капитал было бы несущественным (в 2016 году: несущественное влияние).

Риск изменения цен на авиатопливо

На результаты деятельности Группы существенное влияние оказывает изменение цен на авиатопливо.

Повышение или понижение цен на авиатопливо по состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г., привело бы к изменению финансового результата на указанные ниже суммы:

	31 декабря 2017 г.		31 декабря 2016 г.	
	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/уменьшение)	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/уменьшение)
<b>Увеличение цены на авиатопливо</b>	10%	9 815	10%	8 127
<b>Снижение цены на авиатопливо:</b>	10%	(9 815)	10%	(8 127)

Риски, связанные с управлением капиталом

Группа осуществляет управление капиталом с целью обеспечить возможность функционирования в обозримом будущем при максимизации доходности акционеров Компании за счет оптимизации соотношения долга и капитала Группы.

Управление капиталом осуществляется в сравнении с конкурентами из сектора авиаперевозок на основе следующих показателей:

- чистый долг к общему капиталу,
- общий долг к EBITDA,
- чистый долг к EBITDA.

Общая сумма долга включает краткосрочные и долгосрочные (включая краткосрочную часть) кредиты и займы, обязательства по финансовой аренде, обязательства по уплате таможенных пошлин за импортированные арендованные самолеты и обязательство по пенсионному плану с установленными выплатами.

Размер чистого долга рассчитывается как разница между общей суммой долга и суммой денежных средств и их эквивалентов и краткосрочных финансовых инвестиций.

Общий капитал представляет собой сумму капитала, принадлежащего акционерам Компании, и чистого долга.

Показатель EBITDA представляет собой прибыль от операционной деятельности до вычета амортизации и расходов на уплату таможенных пошлин.

Значения показателей представлены ниже:

	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
Общий долг	104 792	143 908
Денежные средства и их эквиваленты и краткосрочные финансовые инвестиции	(54 909)	(37 795)
Чистый долг	49 883	106 113
Капитал, принадлежащий акционерам Компании	65 535	42 453
Общий капитал	115 418	148 566
EBITDA	56 015	78 004
Чистый долг/Общий капитал	0,4	0,7
Общий долг/EBITDA	1,9	1,8
Чистый долг/EBITDA	0,9	1,4



Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

Данные показатели рассматриваются руководством Группы в динамике без установления ограничений.

В течение 2017 и 2016 годов отсутствовали изменения в политике управления капиталом.

В 2017 и 2016 годах ни Компания, ни ее дочерние предприятия не имели требований в отношении капитала, установленные третьими сторонами, за исключением законодательно установленного минимально размера уставного капитала.

Кредитный риск

Кредитный риск представляет собой риск финансовых потерь для Группы, если клиент или контрагент по финансовому инструменту не выполняет своих договорных обязательств, и возникает, в основном, из денежных средств и их эквивалентов, финансовой дебиторской задолженности Группы и инвестиций в ценные бумаги.

Группа осуществляет сделки со следующими типами контрагентов:

- (i) Группа имеет кредитные риски, связанные с туристическими агентствами и организациями отрасли. Значительная доля продаж Группы осуществляется через туристические агентства. В связи с тем, что дебиторская задолженность по туристическим агентствам диверсифицирована, в целом кредитный риск оценивается руководством как низкий.
- (ii) Задолженность других авиакомпаний и агентов перед Группой регулируется через клиринговую палату ИАТА, в частности для агентских продаж с использованием систем взаиморасчетов BSP и CASS, а также ARC - для части американских агентов. Расчеты на постоянной основе снижают кредитный риск в максимально возможной степени.
- (iii) Кредитный риск, возникающий при работе с государственными учреждениями и банками, оценивается как низкий.
- (iv) 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.
- (v) При работе с банками реализована система кредитных лимитов, с учетом которой кредитные риски, возникающие при работе с банками, ограничены, и оцениваются как низкие.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. общая сумма инвестиций в долевые ценные бумаги составила 3 252 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 3 252 млн руб.), а значительная часть финансовой дебиторской задолженности в сумме 21 140 млн руб. относится к задолженности, регулируемой через клиринговую палату (на 31 декабря 2016 г.: 19 054 млн руб.).

Максимальная подверженность кредитному риску с учетом резерва под обесценение представлена ниже:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Денежные средства и их эквиваленты (за исключением денежных средств в кассе) (Примечание 12)	45 891	31 387
Финансовая дебиторская задолженность (Примечание 14)	34 991	28 039
Краткосрочные финансовые инвестиции (Примечание 17)	8 931	6 319
Долгосрочные финансовые инвестиции (Примечание 17)	3 338	3 306
Страховые депозиты по аренде ВС (Примечание 13)	2 025	2 501
Прочие активы	583	148
<b>Итого финансовые активы, подверженные кредитному риску</b>	<b>95 759</b>	<b>71 700</b>

Ниже приводится анализ финансовой дебиторской задолженности по кредитному качеству:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
<i>Просроченная обесцененная задолженность</i>		
с задержкой платежа менее 45 дней	4	89
с задержкой платежа от 46 дней до 90 дней	41	75
с задержкой платежа от 91 дня до 2 лет	3 571	7 995
с задержкой платежа более 2 лет	8 270	4 183
<b>Итого просроченная обесцененная задолженность</b>	<b>11 886</b>	<b>12 342</b>

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
<i>Просроченная, но не обесцененная задолженность</i>		
с задержкой платежа менее 90 дней	35	33
<b>Итого просроченная, но не обесцененная задолженность</b>	<b>35</b>	<b>33</b>

Суммы дебиторской задолженности в разрезе категорий внешних кредитных рейтингов представлены в таблице ниже:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Задолженность контрагентов с инвестиционным рейтингом	5 237	3 967
Задолженность контрагентов с не инвестиционным рейтингом	3 510	2 894
Задолженность контрагентов без внешнего рейтинга	26 209	21 145
<b>Итого непросроченная необесцененная задолженность</b>	<b>34 956</b>	<b>28 006</b>

Задолженность контрагентов с инвестиционным рейтингом включает в себя задолженность с рейтингом не менее BBB- по шкалам S&P и Fitch или Baa3 по шкале Moody's. Задолженность контрагентов, имеющих рейтинг ниже инвестиционного, отнесены к категории «Не инвестиционный рейтинг». Задолженность без рейтинга состоит в основном из задолженности авиакомпаний, а также агентов BSP, CASS, ARC и прямых агентов.

Прочими мероприятиями по управлению кредитным риском в Группе являются:

- Применение системы лимитов. Лимиты отражают готовность Группы, в целях сохранения конкурентоспособности и достижения бизнес-целей, нести кредитный риск в разумных пределах. Лимит может быть установлен для любого источника риска или отдельного контрагента. Для установления лимитов применяются качественные коэффициенты, учитывающие структуру собственников (в том числе наличие внешнего инвестиционного рейтинга), срок работы с Группой, наличие судебных исков и количественные коэффициенты на основании отчетности.
- Оценка кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги). Группа применяет систему внутренних кредитных рейтингов прежде всего, но, не ограничиваясь, для агентов по продаже пассажирских и грузовых перевозок. Кредитный рейтинг контрагентов обновляется на ежемесячной основе и позволяет своевременно реагировать на ухудшение кредитного качества контрагента. Кредитный рейтинг влияет на требуемый размер финансового обеспечения по договору, пересчет которого также происходит на ежемесячной основе.
- Регулярный мониторинг индикаторов кредитных рисков. Индикаторы кредитных рисков позволяют заблаговременно выявить рост кредитного риска отдельного контрагента (группы контрагентов). В результате Группа может предпринять необходимые действия для предотвращения финансовых потерь в случае дефолта контрагента. Индикаторы применяются на уровне ERP системы. При разработке индикаторов компания применяет методы количественно-статистического анализа, предсказательные модели, а также экспертные показатели.
- 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.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности  
за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное)  
(продолжение)

Концентрация кредитного риска

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. большая часть денежных средств была размещена в двух банках, что вызывает концентрацию кредитного риска для Группы (Примечание 12).

37. Изменения в обязательствах, обусловленных финансовой деятельностью

В таблице ниже представлен анализ изменений в обязательствах Группы, возникающих в результате финансовой деятельности, для каждого из представленных периодов. Денежные потоки по этим обязательствам отражены в отчете о движении денежных средств в составе финансовой деятельности:

	Заемные средства	Обязательства по финансовой аренде	Прочие обязательства, возникающие в результате финансовой деятельности	Итого
На 1 января 2017 г.	20 367	122 736	1	143 104
Погашение обязательств денежными средствами	(18 634)	(19 058)	(18 859)	(56 551)
Корректировки по курсовым разницам	350	(1 487)	-	(1 137)
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	1 098	(1 502)	18 923	18 519
На 31 декабря 2017 г.	3 181	100 689	65	103 935
На 1 января 2016 г.	68 460	164 524	4 800	237 784
Погашение обязательств денежными средствами	(45 893)	(30 192)	(4 410)	(80 495)
Корректировки по курсовым разницам	(5 765)	(435)	-	(6 200)
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	3 565	(11 161)	(389)	(7 985)
На 31 декабря 2016 г.	20 367	122 736	1	143 104

В изменениях прочих обязательств за 2017 год отражены выплаченные дивиденды в сумме 18 859 млн руб. В изменениях прочих обязательств за 2016 год отражены выплаченные дивиденды в сумме 49 млн руб.

38. Справедливая стоимость финансовых инструментов

Справедливая стоимость представляет собой сумму, на которую может быть обменен финансовый инструмент в ходе текущей операции между заинтересованными сторонами, за исключением случаев вынужденной продажи или ликвидации. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является котировемая на активном рынке цена финансового инструмента.

Оценочная справедливая стоимость финансовых инструментов рассчитывалась Группой исходя из имеющейся рыночной информации (при ее наличии) и на основе надлежащих методик оценки. Однако для интерпретации рыночной информации в целях определения оценочной справедливой стоимости необходимо применять профессиональные суждения. При определении справедливой стоимости финансовых инструментов руководство использует всю имеющуюся рыночную информацию.

Финансовые активы, отражаемые по амортизированной стоимости. Справедливая стоимость инструментов с плавающей процентной ставкой обычно равна их балансовой стоимости. Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой основывается на методе дисконтирования сумм ожидаемых поступлений будущих денежных потоков с применением действующих процентных ставок на рынке заимствований для новых инструментов, предполагающих аналогичный кредитный риск и аналогичный срок погашения. Ставки дисконтирования зависят от кредитного риска со стороны контрагента. Балансовая стоимость финансовой дебиторской задолженности (Примечание 14), страховых депозитов по аренде (Примечание 13), депозитов, размещенных на срок более 90 дней, прочих финансовых активов и займов выданных (Примечание 17) приблизительно равна их справедливой стоимости, которая относится к уровню 2 по иерархии справедливой стоимости. Денежные средства и их эквиваленты, за исключением наличных денежных средств, относятся к уровню 2 по иерархии справедливой стоимости и отражаются по амортизированной стоимости, которая приблизительно равна их текущей справедливой стоимости. Инвестиции Группы в АО «МАШ» относятся к 3 уровню иерархии и оцениваются по первоначальной стоимости за минусом накопленного убытка от обесценения в связи с отсутствием рыночных котировок.

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 25), обязательств по финансовой аренде (Примечание 28), займов и кредитов, а также облигационных займов (Примечание 29) на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. существенно не отличались. Справедливая стоимость финансовой кредиторской задолженности, обязательств по финансовой аренде, а также займов и кредитов отнесена к уровням 2, тогда как облигационных займов – к уровню 1 по иерархии справедливой стоимости.

39. Операции со связанными сторонами

Стороны обычно считаются связанными, если они находятся под общим контролем, или одна из сторон имеет возможность контролировать другую сторону, или может оказывать значительное влияние на принимаемые ею решения по вопросам финансово-хозяйственной деятельности или осуществлять над ней совместный контроль. При рассмотрении взаимоотношений с каждой из возможных связанных сторон принимается во внимание экономическое содержание таких взаимоотношений, а не только их юридическая форма.

Остатки по операциям со связанными сторонами по состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г., а также статьи доходов и расходов по операциям со связанными сторонами за год, закончившийся 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г., представлены ниже.

Ассоциированные предприятия

В июле 2017 года Группа приобрела долю в размере 25,5% в ООО «Аэромар-Уфа», которое базируется в международном аэропорту г. Уфа. Основным видом деятельности организации является бортовое питание.

Остатки по операциям с ассоциированными предприятиями по состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г., а также статьи доходов и расходов по операциям с ассоциированными предприятиями за год, закончившийся 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г., представлены ниже.

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Активы		
Дебиторская задолженность	-	25
Обязательства		
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	84	120

Суммы задолженности по расчетам между Группой и ассоциированными предприятиями в основном будут погашены в денежной форме.

	2017 г.	2016 г.
Операции		
Продажи ассоциированным предприятиям	6	7
Приобретение товаров и услуг у ассоциированных предприятий	1 877	1 564

Приобретение товаров и услуг у ассоциированных предприятий, в основном, включало услуги авиационной безопасности.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)

Организации с государственным влиянием

По состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. 51,17% акций Компании принадлежало РФ в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Группа осуществляет деятельность в такой экономической среде, в которой предприятия и кредитные организации напрямую или косвенно контролируются Правительством РФ через муниципальные власти, агентства, сообщества и прочие организации, и в совокупности относятся к организациям с государственным влиянием.

Группа приняла решение применить освобождение от раскрытия информации об индивидуально несущественных сделках и остатках по расчетам с государством и его связанными сторонами, так как российское государство осуществляет контроль, совместный контроль или оказывает значительное влияние на такие стороны.

Операции Группы с организациями с государственным влиянием, включают, но не ограничиваются:

- банковские услуги,
- инвестиции в АО «МАШ»,
- финансовая и операционная аренда,
- гарантии по обязательствам,
- покупку авиационного топлива,
- покупку услуг по аэронавигационному обеспечению и аэропортовые услуги; а также
- государственные субсидии, в том числе, на покрытие убытков от перевозки пассажиров по двум государственным программам перевозки жителей Калининградской области и Дальнего Востока в европейскую часть России и обратно.

Нижепредставлены остатки денежных средств на расчетных, валютных и депозитных счетах банков с государственным влиянием:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Активы		
Денежные средства	22 539	13 048

Величина обязательств Группы по финансовой аренде раскрыта в Примечание 28. Доля обязательств перед государственными компаниями в отношении финансовой аренды составляет около 73% (в 2016 году около 71%). Величина будущей минимальной суммы арендных платежей по нерасторжимым договорам операционной аренды ВС раскрыта в Примечании 40 и составляет около 36% (в 2016 году около 39%). Доля процентных расходов в отношении финансовой аренды составляет около 90%, доля расходов по операционной аренде составила около 38% (в 2016 году: 86% и 32% соответственно).

За год, закончившийся 31 декабря 2017 г., доля операций с организациями с государственным влиянием составила около 24% от операционных расходов и более 2% от выручки (в 2016 году: более 20% и менее 3%, соответственно). Данные расходы включают преимущественно поставки горюче-смазочных материалов, расходы по операционной аренде ВС и авиационных двигателей, а также расходы на услуги аэронавигации и обслуживание ВС в аэропортах.

По состоянию на 31 декабря 2017 г. Группа выдала гарантии организации с государственной долей владения под обеспечение обязательств в рамках тендерных процедур в размере 1 618 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 1 225 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2017 г. в некоторых дочерних компаниях Группы неконтролирующей долей участия в сумме 499 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 3 523 млн руб.) владеет государство или организации с государственным контролем.

К операциям с государством также относятся расчеты и обороты по налогам, сборам и таможенным пошлинами, которые раскрыты в Примечаниях 7, 8, 9, 11, 14, 17 и 25.

Вознаграждение ключевого руководящего персонала

Вознаграждение ключевому руководящему персоналу (членам Совета директоров и Правления, а также руководству летного и наземного состава, обладающему полномочиями и ответственностью в вопросах руководства, контроля и планирования деятельности Группы), включая заработную плату и премии, а также прочие компенсации за 2017 год составило 2 317 млн руб. В связи с актуализацией Положения о премировании ПАО «Аэрофлот», утвержденного Советом Директоров после отчетной даты в апреле 2017 года, сопоставимая общая сумма вознаграждения 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) относящаяся к 2016 году составила 2 190 млн руб.

Указанные вознаграждения главным образом представлено краткосрочными выплатами. Суммы приведены до вычета налога на доходы физических лиц, но не включают обязательные страховые взносы во внебюджетные фонды. Согласно российскому законодательству Группа отчисляет средства в Пенсионный фонд РФ как часть обязательных страховых взносов за всех своих сотрудников, в том числе ключевой руководящий персонал.

Программы премирования, основанные на капитализации

В 2016 году Группа утвердила программы премирования для ее руководящего персонала и членов Совета директоров Компании. Данные программы действуют в течение 3,5 лет и включают в себя

по 4 транша выплат денежными средствами. Суммы выплат зависят от показателя прироста капитализации Компании, динамики роста капитализации Компании по сравнению с компаниями-аналогами по итогам каждого отчетного периода, а также достижения целевого показателя капитализации к концу действия программ. На 31 декабря 2017 г. справедливая стоимость обязательств по программам премирования, отраженная в составе кредиторской задолженности, была определена на основании величины ожидаемой выплаты за отчетный период с 1 января 2017 г. по 31 декабря 2017 г., а также части, отложенной до конца действия программ.

Расходы, связанные с программами премирования, составили 3 722 млн руб. в 2017 году и были отражены в составе расходов на оплату труда и прочих финансовых расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы (в 2016 году: 1 142 млн руб.). непогашенная сумма обязательства по этим программам на 31 декабря 2017 г. составила 2 558 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 1 594 млн руб.).

40. Обязательства по операционной аренде

Будущие минимальные суммы арендных платежей по нерасторжимым договорам операционной аренды ВС и прочим договорам аренды с третьими лицами и связанными сторонами (Примечание 39) приведены ниже:

	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
По требованию или в течение 1 года	73 565	58 191
От 1 года до 5 лет	272 048	218 479
После 5 лет	314 968	239 224
Итого обязательства по операционной аренде	660 581	515 894

Указанные суммы представляют собой базовую величину арендной платы и не включают отчисления на техническое обслуживание, выплачиваемые арендодателю на основании фактического налета часов, и другие переменные расходы.

Перечень ВС Группы, эксплуатировавшихся на условиях операционной аренды по состоянию на 31 декабря 2017 г., приведен в Примечании 1. Согласно условиям операционной аренды ВС получены в аренду на срок от 1 до 16 лет с возможностью продления данного срока.

Группой был заключен ряд договоров с российскими банками, в соответствии с которыми банки гарантируют оплату обязательств Группы по заключенным договорам аренды ВС.

41. Договорные обязательства по капитальным вложениям

По состоянию на 31 декабря 2017 г. Группа имеет договоры на покупку в будущем основных средств у третьих лиц на общую сумму 394 937 млн руб. (на 31 декабря 2016 г.: 418 671 млн руб.). Данные договорные обязательства в основном относятся к приобретению 22 ВС типа Боинг В787 (на 31 декабря 2016 г.: 22 ВС), 22 ВС Аэробус А350 (на 31 декабря 2016 г.: 22 ВС), 15 ВС типа Аэробус А320/321 (на 31 декабря 2016 г.: 33 ВС) и 6 ВС типа Боинг В777 (на 31 декабря 2016 г.: 1 ВС). Группа планирует использовать поставляемые ВС на условиях операционной или финансовой аренды, в связи с чем не ожидает оттока денежных средств по заключенным договорам приобретения.



**Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2017 год (в миллионах рублей, если не указано иное) (продолжение)**

**42. Условные обязательства**

**Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность**

Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Она особенно чувствительна к колебаниям цен на нефть и газ. Налоговое, валютное и таможенное законодательство Российской Федерации продолжают развиваться, подвержены частым изменениям и допускают возможность разных толкований.

В 2017 году российская экономика демонстрировала признаки восстановления после преодоления экономического спада 2015 и 2016 годов. Низкие цены на нефть, сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также продолжающееся действие международных санкций в отношении некоторых российских компаний и граждан оказывают негативное влияние на российскую экономику. Ситуация на финансовых рынках остается нестабильной. Данная экономическая среда оказывает значительное влияние на деятельность и финансовое положение Группы. Руководство предпринимает необходимые меры для обеспечения устойчивой деятельности Группы. Тем не менее будущие последствия текущей экономической ситуации сложно прогнозировать, и текущие ожидания и оценки руководства могут отличаться от фактических результатов.

Группа продолжает следить за ситуацией и осуществлять комплекс мер по минимизации влияния возможных рисков на операционную деятельность Группы и ее финансовое положение.

**Условные налоговые обязательства**

Налоговая система РФ продолжает развиваться и характеризуется частыми изменениями законодательных норм, официальных разъяснений и судебных решений, временами нечетко изложенных и противоречивых, что допускает их неоднозначное толкование различными налоговыми органами. Проверками и расследованиями в отношении правильности исчисления налогов занимаются несколько регулирующих органов, имеющих право налагать крупные штрафы и начислять пени. Правильность исчисления налогов в отчетном периоде может быть проверена в течение трех последующих календарных лет; однако при определенных обстоятельствах этот срок может увеличиваться. В последнее время практика в РФ такова, что налоговые органы занимают более жесткую позицию в части интерпретации и требований соблюдения налогового законодательства.

Данные обстоятельства могут привести к тому, что налоговые риски в РФ будут гораздо выше, чем в других странах. Руководство Группы, исходя из своего понимания применимого российского налогового законодательства, официальных разъяснений и судебных решений, считает, что налоговые обязательства в данной консолидированной финансовой отчетности отражены в адекватной сумме. Тем не менее, трактовка этих положений соответствующими органами может быть иной и, в случае если они смогут доказать правомерность своей позиции, это может оказать значительное влияние на настоящую консолидированную финансовую отчетность.

С 1 июля 2015 года Правительством Российской Федерации было принято решение снизить ставку НДС до 10% по внутренним воздушным перевозкам пассажиров и багажа на 2 года, в 2017 году срок был продлен до 31 декабря 2020 года. Данная мера направлена на улучшение финансово-экономического положения компаний, оказывающих услуги по внутренним воздушным перевозкам.

В соответствии с изменениями в Налоговом Кодексе РФ, принятым в 2015 году, суммы акциза, начисленные при получении авиационного топлива авиакомпаниями Группы, подлежат вычету с применением коэффициентов (2016 год – 1,84; 2017 год – 2,08).

С 1 января 2015 г. в российский Налоговый кодекс введена концепция фактического права на доход, выплачиваемый из РФ в целях применения льготных положений договоров об избежании двойного налогообложения (концепция бенефициарной собственности). Учитывая отсутствие практики в отношении новых правил, последствия любых споров с налоговыми органами в отношении соблюдения требований подтверждения бенефициарной собственности не могут быть точно оценены, однако они могут быть существенными для Группы.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании в значительной степени соответствует международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития, но характеризуется определенной спецификой. Законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает возможность доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам с взаимозависимыми лицами и определенным видам сделок с невзаимозависимыми лицами), если цена сделки не соответствует рыночной. Руководство внедрило систему внутреннего контроля в целях выполнения требований действующего законодательства о трансфертном ценообразовании.

Налоговые обязательства, возникающие в результате операций между организациями Группы, определяются на основе фактической цены сделки. Существует вероятность того, что по мере дальнейшего развития практики применения правил трансфертного ценообразования эти цены могут быть оспорены. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом.

Изменения в налоговом законодательстве или его применение в части таких вопросов, как трансфертное ценообразование, могут существенно увеличить эффективную налоговую ставку Группы.

Помимо указанных выше вопросов руководство полагает, что Группа не имеет иных значительных возможных обязательств по состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г., связанных с налоговыми рисками, вероятность которых оценивается как «больше, чем незначительная».

По указанным выше вопросам руководство намерено решительно защищать позиции и интерпретации Группы, использовавшиеся при исчислении налогов, отраженных в данной консолидированной финансовой отчетности, если они будут оспорены налоговыми органами.

**Страхование**

Группа осуществляет страхование в соответствии с требованиями законодательства. Группа также страхует риски по различным программам добровольного страхования, включая ответственность руководителей, ответственность Группы, риски утраты имущества ВС в операционной и финансовой аренде.

**Судебные разбирательства**

В течение отчетного периода Группа принимала участие (как в качестве истца, так и в качестве ответчика) в нескольких судебных разбирательствах, возникших в ходе обычной финансово-хозяйственной деятельности. По мнению руководства, в настоящее время не существует каких-либо текущих судебных разбирательств или исков, которые могут оказать существенное влияние на результаты деятельности или финансовое положение Группы.

На 31 декабря 2017 г. дочерние компании Группы АО «Оренбургские авиалинии» и АО «Донавиа» находились в процессе банкротства, в связи с чем активы данных компаний в сумме 1 779 млн руб., в том числе денежные средства и их эквиваленты в сумме 422 млн руб., имели ограничения по их использованию Группой, предусмотренные действующим законодательством РФ.

**43. События после отчетной даты**

В феврале 2018 года Компанией был подписан твердый контракт с лизинговой компанией «Авиакапитал-Сервис» (дочерним предприятием Государственной корпорации «Ростех») на поставку 50 ВС типа MC-21 по договору аренды на 12 лет.

# Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях

Полное и сокращенное наименование	Доля, %	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, тыс. руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2017 год, тыс. руб.*	Прибыль (убыток) за 2017 год, тыс. руб.*	Размер дивидендов, полученных в 2017 году, тыс. руб.
Акционерное общество «Авиакомпания «Россия», АО «Авиакомпания "Россия»	74,9999	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции	689 173	Осуществление внутренних и международных воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и выполнение авиационных работ, включая осуществление деятельности по обеспечению пассажиров и багажа	94 811 510	4 195 560	–
Акционерное общество «Авиакомпания «Аврора», АО «Авиакомпания «Аврора»	51	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции	3 964	Выполнение коммерческих пассажирских и грузовых воздушных перевозок на внутренних и международных воздушных линиях, а также выполнение иных авиационных работ	17 491 190	210 702	–
Акционерное общество «Оренбургские авиалинии», АО «Оренбургские авиалинии»	100	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции	665 503	Осуществление внутренних и международных коммерческих воздушных перевозок	73 317	–1 793 552	–
Акционерное общество «ДОНАВИА», АО «ДОНАВИА»	100	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции	328 863	Осуществление внутренних и международных воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и выполнение авиационных работ, включая осуществление деятельности по обеспечению обслуживания пассажиров и багажа	–	–1 795 937	–

Полное и сокращенное наименование	Доля, %	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, тыс. руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2017 год, тыс. руб.*	Прибыль (убыток) за 2017 год, тыс. руб.*	Размер дивидендов, полученных в 2017 году, тыс. руб.
Общество с ограниченной ответственностью «Авиакомпания «Победа», ООО «Авиакомпания «Победа»	100	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Доля в уставном капитале	1 200 000	Авиационные перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты по международным и внутренним авиалиниям на коммерческой основе в соответствии с требованиями Воздушного кодекса Российской Федерации и других нормативно-правовых актов Российской Федерации и Общества в области гражданской авиации, а также лицензиями на эксплуатацию авиалиний, выдаваемыми в установленном порядке	20 296 003	3 499 236	1 666 011
Акционерное общество «Шеротель», АО «Шеротель»	100	Размещение экипажей ПАО «Аэрофлот», предоставление помещений в аренду, обслуживание пассажиров в залах высоких классов обслуживания, инвестиционные вложения	Акции	882 813	Деятельность по оказанию гостиничных услуг и эксплуатации залов ожидания повышенной комфортности в аэропортах	1 353 613	259 216	49 011
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот-Финанс», ООО «Аэрофлот-Финанс»	99,9999	Инвестиционные вложения	Доля в уставном капитале	5 729 229	Деятельность по реализации финансовых проектов	10 594 995	919 307	1 599 998
Общество с ограниченной ответственностью «А-Техникс», ООО «А-Техникс»	ООО «Аэрофлот-Финанс» – учредитель	Обеспечение технического обслуживания и поддержание летной годности воздушных судов Группы «Аэрофлот»	–	–	Техническое обслуживание и ремонт воздушных судов отечественного и иностранного производства	1 777 351	327 697	–
Закрытое акционерное общество «Аэромар», ЗАО «Аэромар»	51	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов ПАО «Аэрофлот»	Акции	28	Деятельность по производству и поставке бортового питания для авиакомпаний, торговле на борту и уборке и экипировке воздушных судов	19 492 359	1 443 383	222 830

Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях (продолжение)

Полное и сокращенное наименование	Доля, %	Цель участия	Форма	Финансовые параметры участия, тыс. руб.	Основной вид деятельности по Уставу	Выручка за 2017 год, тыс. руб.*	Прибыль (убыток) за 2017 год, тыс. руб.*	Размер дивидендов, полученных в 2017 году, тыс. руб.
Общество с ограниченной ответственностью «Транснаутик Аэро ГмбХ»	49	Инвестиционные вложения	Доля в уставном капитале	105	Агентство по продаже грузовых авиаперевозок, деятельность не ведется	–		
Акционерное общество «Шереметьево Безопасность», АО «Шереметьево Безопасность»	45	Обеспечение авиационной безопасности пассажиров и воздушных судов	Акции	45	Деятельность по обеспечению авиационной безопасности в аэропортах	3 354 406	352 844	–
Акционерное общество «Международный аэропорт Шереметьево», АО «МАШ»	2,43	Инвестиционные вложения	Акции	2 259 687	Аэропортовая деятельность	28 504 538	9 987 804	24 398**
Публичное акционерное общество «Транспортная Клиринговая Палата», ПАО «ТКП»	3,85	Инвестиционные вложения	Акции	50	Деятельность по организации взаиморасчетов по продаже авиаперевозок	2 000 781	867 675	20 172***
Частное профессиональное образовательное учреждение «Авиационная школа Аэрофлота», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	ПАО «Аэрофлот» – учредитель	Подготовка и повышение квалификации специалистов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	Вклад учредителя	–	Деятельность по оказанию образовательных услуг, в том числе по подготовке бортпроводников	616 929	31 244	–

Примечание. По состоянию на 31 декабря 2017 года.  
\* По российским стандартам бухгалтерского учета.  
\*\* С учетом налога на прибыль на дивиденды  
\*\*\* Без учета налога 13%.

Крупные сделки и сделки с заинтересованностью

Крупные сделки

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» совершались сделки, признаваемые крупными в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», необходимость одобрения которых предусмотрена главой X Федерального закона «Об акционерных обществах». Информация о данных сделках содержится в Отчете о заключенных ПАО «Аэрофлот» в 2017 году крупных сделках, утвержденном 29 мая 2018 года и размещенном на сайте Компании в разделе «Материалы к собраниям акционеров» по адресу: <http://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/general-meeting-of-shareholders/>.

Сделки с заинтересованностью

В 2017 году ПАО «Аэрофлот» совершались сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность и необходимость одобрения которых предусмотрена главой XI Федерального закона «Об акционерных обществах». Информация о данных сделках содержится в Отчете о заключенных ПАО «Аэрофлот» в 2017 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, утвержденном 29 мая 2018 года и размещенном на сайте Компании в разделе «Материалы к собраниям акционеров» по адресу: <http://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/general-meeting-of-shareholders/>.



# Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1	<b>Обеспечение прозрачности финансово-хозяйственной деятельности организаций (Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Указ Президента Российской Федерации от 02.04.2013 № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии коррупции», Указ Президента Российской Федерации от 23.06.2014 № 460 «Об утверждении формы справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации», Указ Президента Российской Федерации от 01.04.2016 № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016–2017 годы»)</b>		
1.1	Указ Президента Российской Федерации от 01.04.2016 № 147 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2016–2017 годы»	П. 2 Указа. Обеспечить контроль за выполнением мероприятий, предусмотренных планами по противодействию коррупции. П. 5 Плана. Продолжить работу по формированию у работников отрицательного отношения к коррупции. П. 8 Плана. Принять меры по повышению эффективности противодействия коррупции в организациях. П. 15 Плана. Обеспечить рассмотрение на заседаниях коллегий (совещаниях) вопросов о состоянии работы по противодействию коррупции и принять конкретные меры по совершенствованию такой работы. П. 17 Плана. а) проводить повышение квалификации работников государственных корпораций (компаний), в должностные обязанности которых входит участие в противодействии коррупции, по образовательным программам, согласованным с Администрацией Президента Российской Федерации; б) проводить мониторинг реализации мер по противодействию коррупции в дочерних организациях	ПАО «Аэрофлот» в ноябре 2014 года присоединилось к Антикоррупционной хартии российского бизнеса (свидетельство от 05.11.2014 № 0514) и активно участвует в рамках хартии в пропаганде противодействия коррупции. В 2017 году через Торгово-промышленную палату Российской Федерации проведена процедура декларирования в целях оценки полноты, доступности и эффективности реализуемых антикоррупционных мер. ПАО «Аэрофлот» проводит работу по реализации Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (далее – Методические рекомендации), утвержденных приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 02.03.2016 № 80: 28.04.2016 Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждена и реализована Дорожная карта о организации процессов управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в ПАО «Аэрофлот». В рамках реализации Дорожной карты: - приказом от 06.05.2016 № 143 введена должность заместителя директора департамента обеспечения экономической безопасности, выполняющего в ПАО «Аэрофлот» функции комплаенс-менеджера; - подготовлены и утверждены планы структурных подразделений по разработке/актуализации документов операционного уровня в части организации системы управления рисками и внутреннего контроля в области противодействия и предупреждения коррупции; 05.10.2016 утверждена Программа по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот», которая содержит антикоррупционные мероприятия, выполняемые в ПАО «Аэрофлот» на постоянной основе. В стандарт организации СТО УР 21.0 «Управление рисками. Методика управления рисками. Общие положения» (редакция 01) включен раздел «Управление коррупционными рисками» (приказ от 27.07.2017 № 288). В августе–ноябре 2017 года департаментом внутреннего аудита проведена вторая ежегодная проверка (оценка) эффективности процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции, предусмотренная п. 5.3 Методических рекомендаций. По результатам проверки выработаны и реализуются мероприятия по дальнейшему совершенствованию процессов. Во исполнение подпункта «а» пункта 17 Национального плана противодействия коррупции на 2016–2017 годы в 2017 году заключен рамочный договор с ЧОУ ДПО «Институт глобальной ядерной безопасности и физической защиты Госкорпорации «Росатом» (в августе 2017 года реорганизовано в АНО ДПО «Техническая академия Росатома») на оказание образовательных услуг по повышению квалификации работников ПАО «Аэрофлот» сроком действия до 31.12.2018 (№ 29063984/Р922-28/03.05.2017), предусматривающий возможность повышения квалификации по антикоррупционным программам на основании подаваемых ПАО «Аэрофлот» заявок на услуги. В рамках данного договора проведено обучение работников структурных подразделений ПАО «Аэрофлот» (92 чел.) по программе повышения квалификации «Соблюдение работниками государственных корпораций (компаний) ограничений, запретов и обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции».
1.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 05.05.2016 № ДМ-П17-2666	Обеспечить реализацию Национального плана противодействию коррупции на 2016–2017 годы, и представить соответствующие предложения или проекты докладов: По пп.2 и 4 Указа: в части предоставления докладов о ходе выполнения мероприятий, предусмотренных планами по противодействию коррупции Срок – ежеквартально, с 01.10.2016. По пункту 5 и подпункту «б» пункта 6 Национального плана Срок – до 01.11.2017.	

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		По п. 8 Национального плана Срок – до 01.07.2016 (оставлен на контроле). По п. 17 Национального плана Срок – до 01.04.2017.	Работники департамента обеспечения экономической безопасности, задействованные в организации противодействия коррупции, и юридического департамента приняли участие в семинаре-совещании «Профилактика коррупционных правонарушений в сфере противодействия коррупции», организованном Генеральной прокуратурой Российской Федерации и Правительством г. Москвы и проведенном 18–19.04.2017.
1.3	Методические рекомендации по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации (утверждены приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 02.03.2016 № 80)	п. 3.1. «выявление и оценка коррупционных рисков, областей (бизнес-процессов) и операций, подверженных рискам коррупции»; п. 4.1. «Непрерывное информирование работников, контрагентов, потенциальных деловых партнеров о мероприятиях по предупреждению и противодействию коррупции»; п. 4.3. «Обучение по вопросам предупреждения и противодействия коррупции организовывается для всех работников»; п. 5.2. «Периодическая проверка эффективности функционирования процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции осуществляется в рамках проверок подразделения внутреннего аудита и в рамках внешних независимых оценок (сертификации) процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции».	Принято участие: - в работе 6-го Евразийского антикоррупционного форума «Социальный контроль как ключевой фактор противодействия коррупции», организованного Институтом законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации и проведенного 26–27.04.2017; - во Всероссийской интерактивной акции, приуроченной к Международному дню борьбы с коррупцией, организованной Торгово-промышленной палатой Российской Федерации и проведенной 11.12.2017. В рамках обзора лучших бизнес-практик противодействия коррупции внутри компаний ПАО «Аэрофлот» продемонстрировало свою презентацию по данному вопросу. Для повышения информированности и просвещения работников ПАО «Аэрофлот» по вопросам предупреждения и противодействия коррупции изготовлены и размещены в служебных помещениях ПАО «Аэрофлот» общего доступа настенные стенды «Противодействия коррупции» в количестве 28 штук. Подготовлены разъяснительные материалы работникам, в том числе: - памятка об уголовной ответственности за взятку, коммерческий подкуп и административной ответственности за незаконное вознаграждение от имени юридического лица; - памятка об ответственности за совершение коррупционных правонарушений; - буклет «Что необходимо знать о конфликте интересов»; - буклет «Почему организациям необходимо принимать меры по предупреждению и противодействию коррупции?».
1.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 16.10.2017 № П17-53932	Пункт 8 Национального плана противодействия коррупции на 2016–2017 годы оставлен на контроле. В срок до 01.02.2018 предоставить информацию о принятых мерах по повышению эффективности противодействия коррупции в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации», в период с 15.03.2017 по 01.01.2018.	Разработаны и актуализированы следующие нормативные документы в области предупреждения и противодействия коррупции: - разработано Положение о комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» (приказ от 31.05.2017 № 224), созданной приказом от 06.03.2017 № 83; - актуализирован Порядок уведомления работодателя о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов в части распространения данного документа на всех работников ПАО «Аэрофлот» (приказ от 29.06.2017 № 253), а также выполнена повторная актуализация (приказ от 18.01.2018 № 20). В нормативные документы ПАО «Аэрофлот» внесены отдельные положения, направленные на предупреждение и противодействие коррупции. В частности: - в типовую форму Положения о филиале ПАО «Аэрофлот» в части установления обязанностей и ответственности директоров филиалов (приказ от 16.03.2017 № 100); - в типовую форму Положения о представительстве ПАО «Аэрофлот» за границей в части установления обязанностей и ответственности руководителей представительств (приказ от 20.03.2017 № 115); - в Положение о проведении служебных расследований в части распространения данного документа на расследование коррупционных правонарушений и обеспечения возможности проведения опросов работников с использованием полиграфа (приказ от 10.04.2017 № 146); - в Регламент взаимодействия структурных подразделений при проведении закупки товаров, услуг в части установления требований по предотвращению конфликта интересов (приказ от 27.04.2017 № 175); - в стандарт организации СТО ДОУ 07 «Документационное обеспечение управления. Порядок подготовки, заключения, изменения, исполнения и расторжения договоров ПАО «Аэрофлот» в части определения ответственных лиц и порядка уведомления бывшего работодателя о заключении гражданско-правового договора с гражданином, замещавшим должность государственной или муниципальной службы, в течение двух лет после его увольнения с государственной или муниципальной службы (приказ от 20.06.2017 № 243); - в Положение о закупке товаров, работ, услуг (утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 23.06.2017) в части установления антикоррупционных требований к участникам закупки (на основе Федерального закона от 28.12.2016 № 489-ФЗ), расширения требований по предотвращению конфликта интересов и введения антикоррупционных анкет участников закупки;

Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации (продолжение)

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1.5	Статья 92 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах». Глава VIII приказа ФСФР России от 04.10.2011 № 11-46/пз-н «Об утверждении Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг». Приказ Минэкономразвития России от 11.05.2011 № 208 «Об утверждении раскрытия информации открытыми акционерными обществами, акции которых находятся в государственной собственности, и государственными (муниципальными) унитарными предприятиями»	Раскрывать информацию в объеме и порядке, которые установлены федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг. Раскрывать информацию акционерным обществам, включенным в прогнозный план приватизации.	Положение об организации информационного взаимодействия через Межведомственный портал по управлению государственной собственностью утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 04.04.2012 (протокол № 11). Отчеты о работе с акционерами и инвестиционным сообществом ежеквартально докладываются Совету директоров ПАО «Аэрофлот». Требования законодательства Российской Федерации о раскрытии информации соблюдаются в полном объеме, в том числе вся информация раскрывается на странице ПАО «Аэрофлот» в сети Интернет и в ленте новостей. Порядок предоставления и раскрытия информации о существенных фактах Общества и информации, относящейся к инсайдерской информации Общества, утвержден приказом от 05.03.2015 № 80.
1.6	Абзац 7 пункта 2 протокола совещания у Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И. И. Шувалова от 03.10.2013 № ИШ-П13-98пр	Публиковать решения советов директоров, не относящиеся к коммерческой тайне.	Выполняется в рамках требований действующего законодательства Российской Федерации о раскрытии информации. Протоколы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» размещаются в личном кабинете (далее – ЛК) ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.
1.7	Поручение Правительства Российской Федерации от 17.01.2017 № П17-1771	О предоставлении: - до 06.02.2017 перечней руководящих работников, обязанных в соответствии с антикоррупционным законодательством предоставлять сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера; - до 30.04.2017 сведений о своих доходах, расходах, имуществе и обязательствах имущественного характера, о доходах, расходах и обязательствах супруги (супруга) и несовершеннолетних детей за 2016 год.	Сведения предоставлены в установленный срок.
1.8	Поручение Правительства Российской Федерации от 04.09.2017 № П17-46158	В целях разработки проекта нормативного правового акта, утверждающего перечень рассчитанных на большую перспективу организационно-правовых мер по повышению эффективности государственной антикоррупционной политики, до 01.10.2017 представить мотивированные предложения для включения в указанный перечень	Предложения направлены в Аппарат Правительства Российской Федерации в установленный срок (исх. от 28.09.2017 № 09-943).
2	Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг (Указ Президента Российской Федерации от 05.06.2015 № 287 «О мерах по дальнейшему развитию малого и среднего предпринимательства», Постановление Правительства Российской Федерации от 11.12.2014 № 1352)		
2.1	Поручение Правительства Российской Федерации	Обеспечить эффективность взаимодействия заказчика с субъектами малого и среднего предпринимательства (далее – субъекты МСП), в том числе в части закупок инновационной продукции:  1. Создать Совещательный орган, отвечающий за общественный аудит эффективности проводимых закупок.  2. Разработать Положение о Совещательном органе, обеспечить открытость его деятельности.	Совещательный орган создан (приказ от 19.06.2014 № 188), внесены изменения (приказ от 24.03.2016 № 91), персональный состав Совещательного органа утвержден указанием от 18.12.2014 № 242У, внесены изменения (указание от 15.12.2015 № 240У). Положение о Совещательном органе разработано (РИ-ГД-227, приложение к приказу от 19.06.2014 № 188).

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		3. Обеспечить контроль эффективности системы «единого окна» заказчика для внедрения инновационной продукции и результатов научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ субъектов МСП, а также обеспечения взаимного трансфера технологий. 4. Обеспечить максимальную открытость деятельности Совещательного органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок. 5. Сформировать соответствующий раздел в годовом отчете акционерного общества об эффективности закупок у субъектов малого и среднего бизнеса. 6. Разработать с участием представителей Совещательного органа, утвердить и ввести в действие Положение о порядке и правилах внедрения инновационных решений в деятельность заказчика. 7. Внести изменения в положение о закупках или иные распорядительные документы заказчика, в которых участниками закупок являются только субъекты МСП, предусматривающие: - обязательное предоставление заказчиком права выбора субъектами МСП условий обеспечения заявки между банковской гарантией и денежным обеспечением, а также введение дополнительных (к банковской гарантии и денежному обеспечению) условий обеспечения заявки и предоставление субъектам малого и среднего предпринимательства возможности выбора условий обеспечения заявки; - обязательное осуществление заказчиком возврата обеспечения заявок в срок не более 7 рабочих дней со дня подведения итогов закупок всем участникам, относящимся к субъектам МСП, кроме занявших 1-е и 2-е место по итогам заявки; - обязательное осуществление заказчиком возврата обеспечения заявок субъектов МСП, занявших 1-е и 2-е место по итогам проведения закупок, в течение 7 рабочих дней после подписания договора; - возникновение обязательства заказчика по ограничению срока от даты подписания договора с субъектами МСП – не более 20 рабочих дней; - возникновение обязательства заказчика по установлению максимального срока оплаты выполненных работ после подписания закрывающих документов, по которым исполнителем выступает субъект МСП, – не более 10 рабочих дней, а для договоров, предусматривающих отложенный платеж, в качестве обеспечения обстоятельств поставщика (подрядчика, исполнителя) – не более 10 рабочих дней с момента исполнения обязательств, обеспеченных отложенным платежом; - введение возможности переуступки прав требования по договорам субъектов МСП с заказчиками в пользу финансово-кредитных организаций.	Система «одного окна» внедрена в промышленную эксплуатацию в апреле 2017 года.  Деятельность Совещательного органа, в том числе протоколы проведенных заседаний, публикуются в соответствующем разделе на сайте: <a href="http://www.aeroflot.ru/cms/content/soveshchatelnyi-organ">http://www.aeroflot.ru/cms/content/soveshchatelnyi-organ</a> .  Раздел 3.12 «Закупочная деятельность» предусмотрен в годовом отчете Общества, размещенном на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» <a href="http://ir.aeroflot.ru/ru/akcioner-am-i-investoram/">http://ir.aeroflot.ru/ru/akcioner-am-i-investoram/</a> .  Положение о порядке и правилах внедрения инновационных решений (РИ-ГД-303) утверждено приказом от 18.07.2016 № 248.  Изменения внесены. Положение о закупках, учитывающее особенности участия субъектов малого и среднего предпринимательства, утверждено Советом директоров 29.04.2016 (протокол № 16).

Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации (продолжение)

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		8. Разработать и ввести для менеджмента заказчика обязательный критерий показателя эффективности – доля закупок у субъектов МСП, включая закупки инновационных товаров (работ, услуг), научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (далее – доля закупок). Доля закупок должна определяться на основании формируемой ежеквартально заказчиком статистической информации об участии субъектов МСП в закупках заказчиков, включая закупки инновационных товаров (работ, услуг), научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ. Разработать системные меры стимулирования (наказания) за выполнение (невыполнение) указанного критерия показателя эффективности для менеджмента (в увязке с финансовой эффективностью деятельности заказчика).	КПЭ «Производительность труда» (по Группе «Аэрофлот») включен в перечень КПЭ генерального директора /менеджмента ПАО «Аэрофлот» с 2015 года.
		9. Внести изменения в документы заказчика о формировании соответствующей статистической информации и введения в число критериев показателей эффективности для топ-менеджмента заказчика обязательных параметров, характеризующих инновационное развитие компании: - производительность труда с ростом не менее 5% в год до достижения к 2018 году среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний; - экономия энергетических ресурсов не менее 5% в год до достижения к 2018 году среднеотраслевых значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний; - уровень экологичности производства товаров и выполнения работ на уровне не ниже значений, характерных для аналогичных зарубежных компаний.	КПЭ «Экономия энергетических ресурсов» и «Экологичность производства товаров и выполнения работ» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» с 2015 года и включены в перечни КПЭ директоров департаментов по направлению деятельности.
2.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 07.12.2013 № 7377п-П13	Обеспечить эффективность взаимодействия заказчика с субъектами МСП, в том числе в части закупок инновационной продукции. 1. Увеличить долю закупок в электронной форме в общем ежегодном объеме открытых конкурентных закупок в объеме и сроках, предусмотренных п. 7 Дорожной карты: - доля закупок в электронной форме в общем объеме, открытых конкурентных закупок, проведенных в 2015 году, составляет не менее 45%; - доля закупок в электронной форме в общем объеме, открытых конкурентных закупок, проведенных в 2016 году, составляет не менее 50%; - доля закупок в электронной форме в общем объеме, открытых конкурентных закупок, проведенных в 2017 году, составляет не менее 60%; - доля закупок в электронной форме в общем объеме открытых конкурентных закупок, проведенных в 2018 году, составляет не менее 70%;	Выполняется с учетом специфики бизнеса Общества.  Выполнено. В 2015 году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 48,296%.  Выполнено. В 2016 году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 56,36%.  Выполнено. В 2017 году доля закупок с использованием электронных процедур в денежном выражении составила 61,09%.  Планируется к исполнению в 2018 году.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		2. В положение о закупках или иные распорядительные документы заказчика (при утверждении особенностей закупок у субъектов МСП) отдельными документами внести изменения, предусматривающие ежегодное выделение не менее 20% от ежегодного объема закупок вида стандартной продукции на закупки инновационной продукции, которая может быть замещена инновационной продукцией, разработанной субъектами МСП. 3. Разработать пилотную программу партнерства с объединениями предпринимателей МСП.	Изменения внесены. Редакция Положения о закупке товаров, работ, услуг утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 20.05.2016 (протокол № 67).  Пилотная программа партнерства Общества с субъектами малого и среднего предпринимательства разработана и утверждена приказом генерального директора от 25.11.2015 № 408. По состоянию на 01.01.2018 к Пилотной программе партнерства присоединились 35 субъектов МСП.
		4. Разработать предложения для субъектов МСП по упрощению процедуры закупок у заказчиков путем сокращения, упрощения и приведения к стандартизированным формам документации, необходимой для участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках заказчиков. 5. Разработать методику определения жизненного цикла продукции, работ, услуг, являющихся предметом закупки. 6. Разработать и внедрить для инновационной, высокотехнологичной или технически сложной продукции в процедуры закупок критерии оценки и сопоставления заявок «стоимость жизненного цикла товара или созданного в результате выполнения работ объекта». 7. Обеспечить проведение закупки инновационной, высокотехнологичной или технически сложной продукции с применением критерия «стоимость жизненного цикла товара или созданного в результате выполнения работ объекта» в ежегодном объеме состоявшихся закупок.	Утверждены типовые формы закупочных документаций, ориентируемые на способы закупки, применяемые в Компании (запрос предложений, конкурс). Типовые формы документации разработаны с учетом упрощения участия субъектов малого и среднего предпринимательства.  Методика определения жизненного цикла продукции, работ, услуг, являющихся предметом закупки (далее – Методика), утверждена приказом генерального директора от 28.09.2015 № 321 после получения положительного заключения аудиторов НИУ «Высшая школа экономики» (№ 6.18.1-19/1706-06 от 17.06.2015). Выполняется в соответствии с утвержденной Методикой определения жизненного цикла продукции.  Выполняется в соответствии с утвержденной Методикой определения жизненного цикла продукции.
2.3	Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2015 № 2258-р, Постановление Правительства Российской Федерации от 29.10.2015 № 1169	Об оценке соответствия требованиям законодательства Российской Федерации, предусматривающим участие субъектов малого и среднего предпринимательства в закупке, акционерным обществом «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» проектов планов закупки товаров, работ, услуг, проектов планов закупки инновационной продукции, высокотехнологичной продукции, лекарственных средств, проектов изменений, вносимых в такие планы, до их утверждения.	Проект плана закупок товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот» на 2017 год размещен в единой информационной системе 26.12.2016 № 2160197696 (уведомление № П2160197696001) и соответствует требованиям законодательства Российской Федерации (заключение АО «Корпорация «МСП» от 26.12.2016 № ОЗС-1208/2016). Все изменения в план размещались в единой информационной системе своевременно и по заключениям ОА «Корпорация «МСП», соответствуют требованиям законодательства Российской Федерации. Генеральный директор АО «Корпорация «МСП» А. А. Браверман высоко оценил проделанную ПАО «Аэрофлот» работу по организации мероприятий, направленных на увеличение объема закупок товаров, работ, услуг у субъектов МСП, за значительный вклад в развитие МСП; им выражена благодарность генеральному директору ПАО «Аэрофлот», заместителю генерального директора по правовым и имущественным письмом В. Б. Александрову, а также работникам Общества, особо отмечен профессионализм и компетентность работников департамента управления закупочной деятельностью А. В. Гарнова и А. С. Мочаловой (письмо от 24.01.2018 № АБ-11/894, вх. от 29.01.2018 № 740).



Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации (продолжение)

3 О закупочной деятельности

3.1	Пункт 2 Перечня поручений Правительства Российской Федерации от 12.12.2015 № ДМ-П9-8413 по вопросу нормирования закупочной деятельности и разработке соответствующих нормативов по закупке товаров, работ и услуг Поручение Правительства Российской Федерации от 19.04.2016 № 2793п-П13 (вх. от 17.05.2016 № 3773)	Обеспечить: 1. В срок до 30.04.2016 – разработку и принятие нормативов закупок товаров, работ, услуг. Нормативы закупок должны предусматривать предельные цены указанных товаров, работ, услуг и (или) требования к количеству, потребительским свойствам и иным характеристикам указанных товаров, работ, услуг. Такие нормативы должны обеспечивать удовлетворение потребностей заказчиков, но не приводить к закупкам товаров, работ, услуг с избыточными потребительскими свойствами. 2. В срок до 30.04.2016 – размещение нормативов закупок на официальных сайтах АО в информационно-телекоммуникационной сети Интернет. 3. С 01.05.2016 – обязательное применение нормативов закупок при планировании осуществления хозяйственной деятельности. 4. Проведение на ежегодной основе, начиная с 2017 года (по итогам 2016 отчетного финансового года), мониторинга результатов осуществления АО закупочной деятельности, в том числе в части соблюдения утвержденных плана закупок и соответствующих нормативов по закупке товаров, работ и услуг для нужд АО, а также в части соответствия целевого назначения приобретаемых АО товаров, работ и услуг уставной деятельности АО. 5. На ежегодной основе – корректировку (актуализацию) нормативов закупки товаров, работ и услуг для нужд АО. Распространить данные требования на свои дочерние и зависимые общества.	Перечень отдельных видов товаров, работ, услуг, для которых установлены требования к потребительским свойствам и иным характеристикам утвержден приказом генерально-го директора от 23.08.2016 № 296.  Перечень размещен на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» в информационно-телекоммуникационной сети Интернет (подраздел «Документация» раздела «Торги и закупки»).  Отчет «О закупочной деятельности» на ежеквартальной основе представляется Правлению и Совету директоров ПАО «Аэрофлот», а также проводится ежегодный мониторинг закупочной деятельности Ревизионной комиссией с обязательным докладом председателя Конкурсной комиссии и директора департамента управления закупочной деятельностью. Ежеквартально организуется заседание Совецательного органа, отвечающего за общественный аудит эффективности проводимых закупок ПАО «Аэрофлот». Протоколы заседаний размещаются в открытом доступе.  Корректировка приказа не требуется (приказ № 296 от 23.08.2016).
3.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 05.09.2016 № 6558п-П13 «О внесении изменений в закупочную политику компании в части инновационных строительных материалов» (вх. от 12.09.2016 № 6855)	Обеспечить: - внесение изменений в закупочную политику в части установления приоритета закупкам российских инновационных строительных материалов; - внесение изменений в закупочную политику в части возможности заключения долгосрочных контрактов с российскими производителями строительных материалов под гарантированные объемы поставок будущих периодов инновационных строительных материалов, а также с производителями, оформившими в установленном порядке специальные инвестиционные контракты на освоение производства данной продукции; - распространение положений настоящих директив на дочерние общества АО.	В Положении о закупке товаров, работ, услуг отражена приоритетность закупок российских инновационных строительных материалов и возможности заключения долгосрочных контрактов с российскими производителями строительных материалов под гарантированные объемы поставок будущих периодов инновационных строительных материалов, а также с производителями, оформившими в установленном порядке специальные инвестиционные контракты на освоение производства данной продукции (пункт 6.1.2.8). Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 17.10.2016 (протокол № 3) утверждена соответствующая редакция Положения о закупке товаров, работ, услуг (РИ-ГД-148Е). В настоящий момент действует редакция Положения РИ-ГД-148Г, учитывающая вышеуказанные положения.  Директивы выполняются ДЗО в соответствии с поручением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 17.10.2016 (протокол № 3).
3.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 11.10.2016 № 7704п-П13 «О расширении практики использования факторинга при исполнении договоров на поставку товаров (выполнение работ, оказание услуг)» (вх. от 17.10.2016 № 7711)	Внести изменения в положение о закупке Общества в части установления порядка использования уступки права требования (факторинга) при исполнении договоров (выполнение работ, оказание услуг), заключенных Обществом с субъектами малого и среднего предпринимательства, по результатам осуществления закупок способами, определенными положением о закупке, за исключением торгов согласно положениям гражданского законодательства Российской Федерации.	Редакция Положения о закупке товаров, работ, услуг (РИ-ГД-148Г) утверждена Советом директоров 28.09.2017 (протокол № 3): «Пункт 6.1.5. При проведении закупок, участниками которых являются только субъекты малого и среднего предпринимательства, заказчику необходимо обеспечить: е) введение возможности обеспечения переуступки прав требования по договору закупки с обязательным включением в данный договор условий, предусмотренных п. 20.23 РИ-ГД-148Х, в пользу коммерческой организации (далее – финансовый агент), заключившей с субъектом малого или среднего предпринимательства договор финансирования под уступку денежного требования (далее – договор факторинга)».

4 О долгосрочном планировании и повышении эффективности деятельности государственных компаний (Перечень поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013)

4.1	Перечень поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2013 № Пр-3086. Поручение Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации И. И. Шувалова от 17.07.2014 № 4955п-П13	Обеспечить: - разработку и утверждение долгосрочной программы развития (далее – ДПР); - проведение аудита реализации ДПР и утверждение стандарта проведения такого аудита; - внесение изменений в положение о вознаграждении единоличного исполнительного органа.	Стратегия (Долгосрочная программа развития – далее ДПР) Группы «Аэрофлот» до 2025 года утверждена решением Совета директоров от 02.12.2014 (протокол № 8) и актуализируется в соответствии с Методическими рекомендациями Росимущества по подготовке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных предприятий от 2014 года. Стандарт проведения аудиторской проверки реализации ДПР Группы «Аэрофлот» и Техническое задание для проведения аудита реализации ДПР Группы «Аэрофлот» разработаны и утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29.01.2015 (протокол № 10). Положение об актуализации и управлении реализацией Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» утверждено приказом от 27.03.2017 № 126. Отчеты о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и о достижении утвержденных ключевых показателей эффективности за 2017 год рассматриваются и утверждаются Советом директоров ПАО «Аэрофлот» ежеквартально (протоколы от 28.09.2017 № 3, от 21.12.2017 № 7). Аудиторская проверка реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2016 год проведена АО «БДО Юникон», отчет рассмотрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.04.2017 (протокол № 14). Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот» и перечень ключевых показателей утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.04.2016 (протокол № 15) и введены в действие приказом от 28.06.2016 № 203. Техническое задание для проведения аудиторской проверки реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и выполнения КПЭ за 2017 утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26.10.2017 (протокол № 4). Актуализированная Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» на период 2018–2022 годов одобрена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7).
4.2	Поручение Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013  Методика анализа результатов внедрения внутренних нормативных документов, принятых в рамках исполнения перечня поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013 (разработана Минэкономразвития России)  Поручение Правительства Российской Федерации от 06.04.2015 № 2007п-П13  Поручение Президента Российской Федерации от 26.04.2016 № Пр-769  Поручение Правительства Российской Федерации от 10.05.2016 № ИШ-П13-2747 (пункт 1)	1. В АО должны быть разработаны и утверждены: Стратегия развития Долгосрочная программа развития (ДПР)  Порядок разработки и принятия стандартов аудита реализации ДПР  Положение о ключевых показателях эффективности (КПЭ)	Стратегия (Долгосрочная программа развития – далее ДПР) Группы Аэрофлот до 2025 года утверждена решением Совета директоров от 02.12.2014 (протокол № 8) и актуализируется в соответствии с Методическими рекомендациями Росимущества по подготовке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных предприятий от 2014 года.  Стандарт проведения аудиторской проверки реализации ДПР Группы Аэрофлот утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29.01.2015 (протокол № 10).  Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот» и перечень ключевых показателей утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.04.2016 (протокол № 15) и введены в действие приказом генерального директора от 28.06.2016 № 203. Актуализированное Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот» утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2017 (протокол № 3) и введено в действие приказом от 22.11.2017 № 452.

Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации (продолжение)

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
	Поручение Правительства Российской Федерации от 20.07.2016 №АД-П36-4292 (пункт 6)	Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов Инвестиционная программа Положение о внутреннем аудите	Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2015 (протокол № 8); введен в действие приказом от 19.05.2016 № 153. Инвестиционная программа Группы «Аэрофлот» входит в состав ДПР Группы «Аэрофлот». Положение о внутреннем аудите в Группе «Аэрофлот» утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 01.10.2015 (протокол № 4). Руководство по качеству деятельности действует в ПАО «Аэрофлот» с 15.05.2004 (№ 16/И от 06.05.2014), в новой редакции утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 02.02.2018 (протокол №9).
	Поручение Правительства Российской Федерации от 30.12.2016 № ИШ-П13-8144	Положение о системе управления качеством  Положение о порядке разработки и выполнения программ инновационного развития Положение о порядке формирования и использования фондов спонсорской поддержки и благотворительности Программа инновационного развития	Положение о порядке разработки и выполнения Программы инновационного развития утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26.11.2015 (протокол № 7). Положение о порядке формирования и использования фонда благотворительности введено в действие приказом от 16.03.2016 № 74, в новой редакции утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2017 (протокол № 3). Положение о порядке формирования и использования фонда спонсорской поддержки введено в действие приказом от 29.03.2016 № 94, в новой редакции утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2017 (протокол № 3). Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года разработана, согласована с федеральными органами исполнительной власти Межведомственной комиссией по технологическому развитию президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России в порядке, предусмотренном Положением, и утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.08.2016 (протокол № 1).
		Положение о закупках	Положение о закупке товаров, работ, услуг действует в ПАО «Аэрофлот» с 04.04.2012, новая редакция Положения утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2017 (протокол № 3).
		Положения о комитетах при совете директоров	Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 23.12.2016 (протокол № 8). Положение о Комитете по аудиту утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.01.2016 (протокол № 10). Положение о Комитете по стратегии утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 01.09.2011 (протокол № 3).
		Положения о вознаграждении руководства АО, членов совета директоров, членов ревизионной комиссии, включая раздел обеспечения системы соответствия вознаграждения и ответственности единоличных исполнительных органов АО достижению плановых значений результативности их деятельности, определенных ДПР	Положение о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» утверждено годовым собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 26.06.2017 (протокол № 40).
		Положение по реализации непрофильных активов	В ПАО «Аэрофлот» действует Программа отчуждения непрофильных активов, которая содержит порядок определения и оценки непрофильных активов, а также способы и порядок их реализации.
		Программа отчуждения непрофильных активов	Программа отчуждения непрофильных активов ОАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров ОАО «Аэрофлот» 26.07.2012 (протокол № 1). Актуализированная Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7).
		Программа энергосбережения и энергоэффективности	Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности ОАО «Аэрофлот» до 2020 года одобрена Советом директоров ОАО «Аэрофлот» 18.08.2008 (протокол № 2).
		Порядок применения добровольных механизмов экологической ответственности	Порядок применения добровольных механизмов экологической ответственности установлен Руководством по экологическому менеджменту, утвержденным 30.01.2010. Актуализированное
		Порядок применения добровольных механизмов экологической ответственности	Руководство по экологическому менеджменту утверждено и введено в действие приказом от 10.02.2016 № 39.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		Положение о системе управления рисками	Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот», реестр рисков Группы «Аэрофлот», карта рисков Группы «Аэрофлот», декларация риск-аппетита Группы «Аэрофлот» утверждены решением Совета директоров от 21.12.2017 (протокол № 7).
		2. Ежегодно в срок до 01 марта направлять в ФОИВ анализ результатов внедрения внутренних документов.	Отчет об исполнении Перечня поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013 направлен в Минтранс России в установленный срок. Анкеты и информация о разработке и утверждении обязательных внутренних документов ПАО «Аэрофлот» в виде интерактивных форм размещены в ЛК ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.
		3. В структуру годового отчета Общества включить информацию о направлениях и размерах спонсорской поддержки и благотворительных взносах, совершенных Обществом, его дочерними и зависимыми организациями в течение отчетного периода (начиная с отчетности за 2015/2016 корпоративный год).	Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2016 год подготовлен с учетом исполнения директив, одобрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.05.2017 (протокол № 15), утвержден Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 26.06.2017.
		4. Представлять на ежеквартальной основе Обществом, а также его дочерними и зависимыми организациями отчеты об использовании фонда спонсорской поддержки с использованием функционала Межведомственного портала по управлению государственным имуществом в информационно-телекоммуникационной сети Интернет (не позднее 15-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, начиная с отчетности за IV квартал 2015 года).	Информация размещается в ЛК ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение № 17. Долгосрочная программа развития», «Поручение № 20. Внутренние документы компании».
4.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 20.07.2016 №АД-П36-4292	Обеспечьте утверждение советами директоров планов, предусматривающих рассмотрение на заседаниях советов директоров (с предварительным рассмотрением на комитете по кадрам и вознаграждениям и на комитете по инвестициям, начиная с ближайшего отчетного периода в 2016 году), следующих вопросов: - ежеквартальная отчетность по исполнению ДПР и достижению КПЭ; - оценка ожидаемых значений КПЭ, анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от плановых целевых показателей; - план компенсирующих мероприятий, в случае наличия существенных отклонений фактических значений КПЭ от плановых; - утверждение размера квартального и годового вознаграждения по итогам исполнения КПЭ.	Вопросы включены в план работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» на июль 2017 – июнь 2018 года и рассматриваются (по итогам отчетного периода). Отчеты о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и о достижении утвержденных ключевых показателей эффективности рассматриваются и утверждаются Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на ежеквартальной основе (ежеквартальные отчеты). Ежеквартальные отчеты о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2017 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протоколы от 28.09.2017 № 3, от 21.12.2017 № 7). Ежеквартальные отчеты о достижении утвержденных ключевых показателей эффективности содержат оценку ожидаемых значений КПЭ, анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от плановых целевых показателей, план компенсирующих мероприятий (в случае наличия существенных отклонений фактических значений КПЭ от плановых). Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утверждает размер премиального фонда руководства ПАО «Аэрофлот» по итогам исполнения КПЭ за отчетный период
5	<b>О разработке (актуализации) программы инновационного развития</b> <b>Методические указания по корректировке ПИР утверждены Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации А. В. Дворковичем (№ АД-П36-621от 09.02.2016)</b>		
5.1	Протокол заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России от 17.04.2015 № 2 (раздел II, подпункт «а» пункта 2) (вх. от 14.05.2015 № 3907)	О необходимости актуализации (разработки) и утверждения программ инновационного развития госкомпаний с учетом Методических указаний (приложение 1 к протоколу).	Положение о порядке разработки и реализации Программы инновационного развития утверждено Советом директоров 26.11.2015 (протокол № 7). Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года разработана, согласована с федеральными органами исполнительной власти, Межведомственной комиссией по технологическому развитию президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России в порядке, предусмотренном Положением, и утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25.08.2016 (протокол № 1).

**Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации**  
(продолжение)

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
5.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 03.03.2016 № 1471п-П13	Обеспечить: - утверждение программы инновационного развития, разработанной (скорректированной) на основании методических указаний, утвержденных Поручением № ДМ-П36-7563 и в порядке, предусмотренном Положением, утвержденным Поручением № ДМ-П36-7563; - ежегодное представление отчетов о выполнении программ инновационного развития в федеральные органы исполнительной власти в соответствии с Положением.	Отчет о выполнении Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот» за 2016 год утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29.05.2017 (протокол № 16) и направлен в федеральные органы исполнительной власти в соответствии с Положением.
5.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 03.03.2016 № 1472п-П13	Обеспечить включение начиная с 2016 года интегрального ключевого показателя эффективности инновационной деятельности в перечень ключевых показателей эффективности долгосрочных программ развития, а также в перечень ключевых показателей эффективности высшего руководства и учет начиная с 2016 года данного показателя при определении величины стимулирующей части вознаграждения представителей руководства Общества, включая единоличный исполнительный орган Общества.	КПЭ «Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)» с 2016 года включен в перечень КПЭ долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и КПЭ высшего руководства ПАО «Аэрофлот» и учитывается при определении размера премирования высшего руководства (включая генерального директора) за выполнение КПЭ за отчетный период.  Итоговая оценка качества актуализации ПИР ПАО «Аэрофлот» в 2016 году составила 95,33%. Для реализации решений, принятых на заседании Межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России разработан Перечень поручений (№ 47/Пл от 30.06.2017).
5.4	Протокол заседания Межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России под председательством Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации А. В. Дворковича от 14.04.2017 № 1 (вх. № 3912 от 17.05.2017)	Пункт 4 Раздела I. Обеспечить рассмотрение на заседаниях Совета директоров рейтинга, а также предложений руководства госкомпаний по повышению качества подготовки и реализации их программ инновационного развития (далее – ПИР).  Пункт 2 Раздела II. Утверждены состав и целевые значения на 2017 год для показателей, входящих в состав ИКПЭ ниже фактических значений за 2014–2016 годы. До 01.03.2018 обеспечить согласование целевых значений ИКПЭ на 2018 год для показателей на уровне не ниже, чем среднее за прошедшие пять лет (2013–2017 годы).  Пункт 9 Раздела III. Обеспечить: 1) сопоставление уровня своего технического развития и текущих значений КПЭ с уровнем развития и показателями ведущих зарубежных компаний-аналогов;  2) до 01.12.2017 разработку предложений по составу и значениям ИКПЭ на 2019 год на основании указанной оценки и представление их на согласование в федеральные органы исполнительной власти.  Пункт 15 Раздела III. По итогам пересмотра стратегий развития отраслей экономики обеспечить актуализацию своих стратегий, ДПР, КПЭ и ПИР	Результаты независимой оценки качества актуализации ПИР, а также предложения по повышению качества подготовки и реализации ПИР рассмотрены на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 28.09.2017 (протокол № 3).  Предложения по плановым значениям ИКПЭ Группы «Аэрофлот», а также предложения по изменению методики расчета ИКПЭ направлены в Минтранс России (исх. от 17.01.2018 № 511-2). 27.12.2017 заключен договор с МГУ имени Ломоносова на НИР «Бенчмаркинг уровня инновационного развития ПАО «Аэрофлот» в сравнении с ведущими компаниями-конкурентами (аналогами)» с целью включения его результатов в ПИР. Срок разработки предложений по составу и значениям ИКПЭ на 2019 год перенесен на май 2018 года (протокол заседания Межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития президиума Совета при Президенте Российской Федерации по модернизации экономики и инновационному развитию России от 19.09.2017 № 2, пункт 3 раздела IV).  Актуализированная Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» на период до 2018–2022 одобрена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7).

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
6	<b>О внедрении системы премирования руководителей на основе ключевых показателей эффективности их деятельности исходя из необходимости снижения операционных расходов (затрат) не менее чем на 2–3 % ежегодно (Перечень поручений Президента Российской Федерации от 05.12.2014 № Пр-2821)</b>		
6.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 04.07.2016 № 4750п-П13	О принятии решений, обеспечивающих: - в месячный срок разработку (актуализацию) комплекса мер (перечня мероприятий) в рамках долгосрочной программы развития, направленных на достижение значения показателя снижения операционных расходов (затрат) в 2016 году не менее чем на 10% с учетом необходимости выполнения мероприятий, указанных в директивах Правительства Российской Федерации от 16.04.2015 № 2303п-П13, в том числе в дочерних обществах (при их наличии); - ежеквартальное рассмотрение на заседании советов директоров (наблюдательных советов) отчетов менеджмента о ходе реализации комплекса мер (перечня мероприятий) по сокращению операционных расходов (затрат); - ежеквартальное представление в отраслевой федеральный орган исполнительной власти отчетов Обществ о ходе реализации комплекса мер (перечня мероприятий) по сокращению операционных расходов (затрат), рассмотренных и одобренных советами директоров (наблюдательными советами).	Комплекс мер (перечень мероприятий), направленных на достижение значения показателя снижения операционных расходов (затрат) Группы «Аэрофлот» не менее чем на 2–3% ежегодно, а также определение целевых показателей реализации указанных мероприятий. приведены в соответствующем разделе ДПР 19.06.2015. В соответствии с Поручением Правительства о снижении операционных расходов (затрат) в 2016 году не менее чем на 10% Программа оптимизации операционных расходов Группы актуализирована 02.11.2016. Перечень мероприятий, направленных на снижение операционных расходов (затрат) в 2016 году, рассмотрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 20.04.2017 и признан выполненным в полном объеме (протокол № 14). На 2017 год утвержден КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот») (приказ от 30.12.2016 № 465). Достижение целевых КПЭ регламентируется Положением о КПЭ деятельности ПАО «Аэрофлот» и не требует разработки отдельных мероприятий. Значения показателя операционных расходов (затрат) включены в систему КПЭ Группы «Аэрофлот». Отчет о ходе реализации перечня мероприятий по сокращению операционных расходов ежеквартально представляется на одобрение Совету директоров ПАО «Аэрофлот» и направляется в отраслевой федеральный орган исполнительной власти (Росимущество).
7	<b>Об отчуждении непрофильных активов</b> (абзац 4, подпункта «в», пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике», Поручения Правительства Российской Федерации от 31.01.2014 № ИШ-П13-668 и от 19.11.2014 № ДМ-П13-8542 Поручение Президента Российской Федерации В. В. Путина от 22.02.2016 № 348)		
7.1	Абзац 4 подпункта «в» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике». Поручение Правительства Российской Федерации от 07.07.2016 № 4863п-П13 Методические указания по выявлению отчуждения непрофильных активов (одобренны поручением Правительства Российской Федерации от 07.07.2016 № ИШ-П13-4065) Методические рекомендации по выявлению и отчуждению непрофильных актив (утверждены Распоряжением Правительства Российской Федерации от 10.05.2017 № 894-р)	1. Разработать (актуализировать) программы отчуждения непрофильных активов АО и реестр непрофильных активов АО в соответствии с методическими указаниями. 2. Утвердить программу (изменений в программу) и реестр непрофильных активов. 3. Обеспечить: - утверждение ежегодного плана по исполнению программы отчуждения непрофильных активов АО с его ежеквартальной детализацией и последующим размещением на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью; - ежеквартальное рассмотрение на заседании совета директоров (наблюдательного совета) отчетов АО о ходе исполнения программы с обязательным размещением соответствующих материалов, подписанных уполномоченным лицом АО, на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью;	Программа отчуждения непрофильных активов утверждена решением Совета директоров ОАО «Аэрофлот» от 26.07.2012 (протокол № 1). Актуализированная Программа отчуждения непрофильных активов, (включая Реестр непрофильных активов и План мероприятий по реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот») утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 17.10.2016 (протокол № 3). Актуализированная с учетом Методические рекомендаций по выявлению отчуждения непрофильных активов Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот», Реестр непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» (приложение 1 к Программе), План мероприятий по реализации непрофильных активов (приложение 2 к Программе) утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол № 7). Отчеты о ходе исполнения Программа отчуждения непрофильных активов рассматриваются на заседаниях Совета директоров ПАО «Аэрофлот» ежеквартально. Информация размещается в личном кабинете ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение № 10. Оптимизация структуры непрофильных активов» – в установленные сроки, с 2015 года.



Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации (продолжение)

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		<p>- ежеквартальное рассмотрение на заседании совета директоров (наблюдательного совета) отчетов АО о ходе исполнения программы с обязательным размещением соответствующих материалов, подписанных уполномоченным лицом АО, на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью;</p> <p>- своевременное и качественное представление всей необходимой информации, установленной Росимуществом, о ходе реализации непрофильных активов на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью;</p> <p>- распространение положений настоящих директив на дочерние общества АО.</p>	<p>Среди дочерних компаний была проведена проверка активов, в соответствии с которой в авиакомпании «Россия» были выявлены непрофильные активы, которые были занесены в Программу отчуждения непрофильных активов авиакомпании «Россия» (Совет директоров авиакомпании «Россия» от 31.03.2017). Советом директоров авиакомпании «Россия» принято решение о ежеквартальном рассмотрении отчета о ходе реализации Программы 12.07.2017. Соответствующие материалы своевременно рассматриваются Советом директоров авиакомпании «Россия».</p>
7.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 18.09.2017 № 6604п-П13	До 01.11.2017 обеспечить внесение изменений в трудовой договор с единоличным исполнительным органом акционерного общества (лицом, осуществляющим его обязанности) в части включения в него положений о персональной ответственности за несвоевременное размещение информации или размещение недостоверной информации о реализации непрофильных активов на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.	Решение о внесении изменений в трудовой договор с генеральным директором ПАО «Аэрофлот» принято Советом директоров 01.02.2018 (протокол № 8).
8	Об управлении правами на результаты интеллектуальной деятельности		
8.1	Пункт 34 Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2012 года, утвержденного Распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.12.2012 № 2564-р	1. Разработать и утвердить Основные положения по управлению правами на РИД и План мероприятий по их реализации с учетом рекомендаций Росимущества и Программы инновационного развития Общества.	Положение по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (РИ-ГД-224) утверждено приказом от 29.07.2016 № 263. Разработан и утвержден План мероприятий по оформлению прав на результаты интеллектуальной деятельности, выявленные в рамках аудита в декабре 2016 года. Бизнес-процесс «Управление правами на результаты интеллектуальной деятельности» (БП-511-003) утвержден 31.03.2017.
	Поручение Правительства Российской Федерации от 04.02.2014 № ИШ-П8-800	2. Определить должностное лицо, которое несет ответственность за эффективное функционирование системы управления правами на РИД, реализацию Основных положений и Плана.	Обязанность по реализации Положения по управлению правами на РИД возложена на заместителя генерального директора по работе с клиентами.
	Рекомендации по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (далее – РИД) в организациях (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 25.08.2017 № ИШ-П8-5594)		

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
8.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 12.12.2017 № 9177п-П13	Обеспечить: 1. Проведение анализа управления правами на РИД в соответствии с Рекомендациями. 2. Разработку программы или в случае необходимости корректировку действующей программы по управлению правами на РИД. 3. Размещение и последующую актуализацию информации о реализации программы по управлению правами на РИД на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.	Вопрос рассмотрен на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 02.02.2018 (протокол № 9). Поручено Правлению ПАО «Аэрофлот» в сентябре 2018 года: 1. Провести анализ системы управления правами на результаты интеллектуальной деятельности в ПАО «Аэрофлот» в соответствии с Рекомендациями по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности в организациях, одобренных Поручением Правительства Российской Федерации от 25.08.2017 № ИШ-П8-559 (далее – Рекомендации), и представить результаты анализа на заседание Совета директоров; 2. Обеспечить актуализацию Положения по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (РИ-ГД-224) в соответствии с Рекомендациями; 3. Обеспечить размещение и последующую актуализацию информации о реализации в ПАО «Аэрофлот» Положения по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности (РИ-ГД-224) на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.
9	О поэтапном замещении закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг)		
9.1	Директивы Правительства Российской Федерации от 11.07.2016 № 4972п-П13 (вх. от 25.07.2016 № 5553)	Обеспечить: 1. Внесение изменений в Положение о закупочных процедурах, проводимых для нужд АО, предусматривающих следующее: 1.1. В требованиях к предмету закупки и иных локальных правовых актах, утверждаемых при осуществлении всех видов закупок в отношении программ для электронных вычислительных машин и баз данных, реализуемых независимо от вида договора на материальном носителе и (или) в электронном виде по каналам связи, а также прав использования такого программного обеспечения, включая временное, указывать на необходимость подачи предложений, предусматривающих только такое программное обеспечение, сведения о котором включены в единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, созданный в соответствии со статьей 12.1 Федерального закона от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (далее – реестр), за исключением следующих случаев: а) в реестре отсутствуют сведения о программном обеспечении, соответствующем тому же классу программного обеспечения, что и программное обеспечение, планируемое к закупке; б) программное обеспечение, сведения о котором включены в реестр и которое соответствует тому же классу программного обеспечения, что и программное обеспечение, планируемое к закупке, неконкурентоспособно (по своим функциональным, техническим и (или) эксплуатационным характеристикам не соответствует установленным заказчиком требованиям к планируемому к закупке программному обеспечению).	Данные требования внесены в Положение о закупке товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот» (РИ-ГД-148Е), утвержденное Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 17.10.2016 (протокол № 3).

Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации (продолжение)

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		1.2. В отношении каждой закупки, к которой применены вышеуказанные исключения, публиковать на официальном сайте АО в разделе о закупочной деятельности сведения о такой закупке с обоснованием невозможности соблюдения ограничения на допуск программного обеспечения, происходящего из иностранных государств, не позднее 7 календарных дней с даты публикации информации о закупке на официальном сайте АО либо специализированных сайтах в сети Интернет, используемых АО для осуществления закупок («тендерных площадках»).	Сведения публикуются на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» в установленном порядке.
		2. Внедрение изложенного подхода в дочерних организациях, в уставных капиталах которых суммарная доля прямого и (или) косвенного участия АО превышает 50%.	Вопрос рассмотрен на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 17.10.2016 (протокол № 3). Правлению Общества поручено организовать утверждение аналогичных изменений в Положениях о закупке товаров, работ, услуг дочерних компаний, в уставных капиталах которых суммарная доля прямого и (или) косвенного участия ПАО «Аэрофлот» превышает 50%. Данные требования внесены в Положения о закупке товаров, работ, услуг дочерних авиакомпаний, утвержденные советами директоров дочерних авиакомпаний: АО «Авиакомпания «Россия» — протокол от 23.03.2017 № 8-2017. ООО «Авиакомпания «Победа» — протокол от 31.01.2017 № 3-17. АО «Авиакомпания «Аврора» — протокол от 30.11.2016 № 11-16.
9.2	Поручения Правительства Российской Федерации от 25.11.2013 № ДМ-П9-87пр, от 12.12.2014 № АД-П9-9176, от 05.03.2015 № ИШ-П13-1419, от 05.03.2015 № 1346п-П13	Обеспечить: 1. Подготовку комплекса мер, направленных на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг), используемой при осуществлении инвестиционных проектов и текущей деятельности, исходя из принципов экономической целесообразности и технологической обоснованности. 2. Включение перечня мероприятий, а также значений показателей реализации указанных мероприятий в долгосрочную программу развития Общества.	Перечень мероприятий, направленных на плановое и поэтапное замещение закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой эквивалентной по техническим характеристикам и потребительским свойствам российской продукции (работ, услуг), используемой при осуществлении инвестиционных проектов и текущей деятельности, исходя из принципов экономической целесообразности и технологической обоснованности, включен в ДПР Группы «Аэрофлот» (приложение В) 15.05.2015, скорректирован 04.06.2015, актуализирован 21.12.2017.
9.3	Поручение Правительства Российской Федерации от 05.09.2016 № 6558п-П13	Обеспечить внесение изменений в закупочную политику АО в части установления приоритета закупкам российских инновационных строительных материалов.	Требования учтены в Положении о закупке товаров, работ, услуг (редакция РИ-ГД-148F), утвержденном Советом директоров 23.06.2017 (протокол № 17). Внесено изменение № 1 в Методику определения и применения критериев оценки и сопоставления заявок участников закупки (РИ-ГД-318) (приказ от 03.08.2017 № 296).
10	<b>Об обеспечении приоритетного характера финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока</b>		
10.1	Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам Восточного экономического форума. Поручения Правительства Российской Федерации от 30.09.2015 № ДМ-П16-6658, от 28.06.2016 № 4531п-П13	Обеспечить: - внесение изменений в планы развития, в том числе в долгосрочные программы развития, стратегии и инвестиционные программы общества (далее — стратегические документы) в части выделения в них отдельных разделов (специфических мероприятий), обеспечивающих приоритетный характер финансирования задач (при необходимости — разработку таких мероприятий) социально-экономического развития Дальнего Востока; - увязку Стратегических документов с государственными программами Российской Федерации (согласно прилагаемому списку).	В Долгосрочной программе развития Группы «Аэрофлот» на период 2016–2021 годов 07.07.2016 выделен отдельный раздел «Обеспечение приоритетного характера финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока», актуализирован 21.12.2017.

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
11	<b>О создании безбарьерной среды для инвалидов (Федеральный закон от 01.12.2014 № 419-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам социальной защиты инвалидов в связи с ратификацией Конвенции о правах инвалидов», Постановление Правительства Российской Федерации от 17.09.2015 № 599 «О порядке и сроках разработки федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления мероприятий по повышению значений показателей доступности для инвалидов и услуг в установленных сферах деятельности», Постановление Правительства Российской Федерации от 01.12.2015 № 1297 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Доступная среда на 2011–2020 годы, приказ Минтранса России от 15.02.2016 № 24 «Об утверждении порядка предоставления пассажирам из числа инвалидов и других лиц с ограничениями жизнедеятельности услуг в аэропортах и на воздушных судах»)</b>		
11.1	Поручение Минтруда России от 28.03.2016 № 13-6/10/В-2014 (вх. от 09.07.2015 № 5527)	Принять решения, предусматривающие: - определение внутрикорпоративных регламентов (правил) обеспечения доступности для инвалидов объектов и услуг, предоставляемых организацией; - проведение паспортизации объектов и услуг с последующим утверждением планов поэтапного доведения их доступности до уровня требований законодательства; - обучение (инструктирование) соответствующих специалистов по вопросам, связанным с обеспечением доступности для инвалидов и услуг организации; - выделение в бюджете организации ежегодно, в том числе на 2017 год, необходимых для выполнения вышеизложенных обязанностей финансовых средств и других материальных условий	В ПАО «Аэрофлот» продолжается реализация утвержденного в 2016 году Плана мероприятий по обеспечению доступности услуг ПАО «Аэрофлот» для инвалидов и других лиц с ограничениями жизнедеятельности. Весь парк воздушных судов ПАО «Аэрофлот», состоящий из 224 воздушных судов полностью оснащен бортовыми креслами колясками. С января 2018 года новые воздушные суда B737 будут поставляться в авиакомпанию с конфигурацией кабины, позволяющей пронести пассажира на носилках. Произведена модификация одного борта. Доработку воздушных судов, находящихся в эксплуатации планируется завершить до конца 2019 года (сейчас при запросе перевозки на носилках производится модификация рейса с заменой воздушного судна). Заключен договор на разработку проектной документации на проведение капитального ремонта для обеспечения доступа инвалидов в собственные офисы продаж и здания ПАО «Аэрофлот»; проведение капитального ремонта запланировано на 2018 год. Завершена адаптация всех разделов интернет-сайта для людей с нарушениями зрения, которая проводилась совместно с лабораторией Артема Геллера. Успешно завершились тестовые испытания заказа на интернет-сайте всех специальных услуг для пассажиров с ограничениями жизнедеятельности непосредственно в процессе бронирования, услуга запущена в промышленную эксплуатацию. Обновлено информация на странице интернет-сайта «Пассажиры с ограничениями жизнедеятельности», размещен видеоролик «По миру без преград!» о правилах и услугах авиакомпании, размещена анкета для оценки полета с авиакомпанией, в марте 2018 года планируется запуск онлайн-чата, который позволит пассажирам в режиме реального времени оперативно получать ответы на вопросы и необходимую помощь. В контакт-центре ПАО «Аэрофлот» с декабря 2017 года начала работу выделенная линия по обслуживанию пассажиров с инвалидностью: специально подготовленный персонал предоставляет квалифицированную помощь при организации перевозки и оказывает информационную поддержку по вопросам обслуживания.
11.2	Поручение Минтруда России от 26.07.2016 № 13-6/10/В-5159 Протокол совещания, проведенного министром труда и социальной защиты Российской Федерации М. А. Топилиным, от 15.07.2016 № 1/13/236 (вх. от 02.08.2016 № 5821)	Осуществить до 30.12.2016 доработку дорожных карт повышения доступности для инвалидов объектов и услуг с использованием рекомендаций, подготовленных Минтрудом России.	Внедрена развлекательная программа на борту воздушных судов для пассажиров с инвалидностью по зрению и слуху, в настоящее время она включает 8 фильмов с субтитрами и/или тифлокомментариями. Инструктаж о месте размещения и общем порядке использования бортового аварийно-спасательного оборудования, а также информация об услугах, предоставляемых в полете, пассажирам с инвалидностью по зрению предоставляется также рельефно-точечным шрифтом Брайля. Пассажирам, передвигающимся на кресле-коляске и нуждающимся в дополнительной поддержке спины, по предварительному заказу в полете предоставляются плечевые ремни — удерживающее устройство. Услуга работает в тестовом режиме. В систему профессионального развития включен новый онлайн-тренинг для бортпроводников, учитывающий рекомендации по взаимодействию с различными категориями инвалидов. Актуализируется вторая редакция стандарта обслуживания пассажиров с ограничениями жизнедеятельности, проведен второй аудит качества обслуживания на соответствие утвержденного в ПАО «Аэрофлот» стандарта обслуживания пассажиров с ограничениями жизнедеятельности.
11.3	Протокол совещания под председательством заместителя министра транспорта Российской Федерации А. С. Цыденова от 09.08.2016 № АЦ-109 (вх. от 06.09.2016 № 6719)	Рекомендовать коммерческим организациям в сфере транспортного обслуживания до 01.12.2016: 1. Возложить на одного из заместителей руководителя организации (компании) и на одно из структурных подразделений функции по разработке и реализации корпоративных управленческих решений по выполнению требований законодательства об обеспечении доступности для инвалидов объектов транспортной инфраструктуры, транспортных средств и оказываемых на них услуг, предоставляемых организацией, компанией. 2. Принять внутрикорпоративные документы с целью установления порядка по обеспечению доступности для инвалидов объектов транспортной инфраструктуры, транспортных средств и оказываемых на них услуг.	

Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации (продолжение)

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
		4. Определить административно-распорядительным актом организации (компании) меры по исключению приемки в эксплуатацию после 01.06.2016 объектов, оборудования и транспортных средств (после завершения строительства, капитального ремонта, реконструкции, закупки), не приспособленных в полном объеме для использования инвалидами на основе Свода правил СП-59.13330.2012. 5. Разработать и принять внутрикorporативные планы поэтапного повышения значений показателей доступности для инвалидов действующих объектов, используемых для предоставления на них услуг инвалидам, с одновременным созданием для них (до завершения капитального ремонта и реконструкции) условий предоставления услуг в приспособленном режиме в соответствии с нормой части 4 статьи 15 Федерального закона от 24.11.1995 №181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».	В 2017 году наблюдается положительная динамика обеспечения наземного обслуживания пассажиров с инвалидностью в аэропортах Российской Федерации по сети маршрутов ПАО «Аэрофлот». Вместе с тем в связи с инфраструктурными ограничениями остро стоит вопрос технического оснащения аэропортов средствами, предназначенными для посадки и высадки пассажиров. Амбулифты или иные технические средства отсутствуют в аэропортах: Абакана (в плане на 2019 год), Воронежа, Магнитогорска (ступенькоход), Мурманска (в плане – март 2018 года), Новокузнецка, Оренбурга (ступенькоход), Саратова (в плане – 2019 год), Ставрополя (ступенькоход), Сыктывкара (в плане на 2020 год – ступенькоход). Увеличены нормы провоза зарегистрированного багажа и ручной клади пассажира. Без взимания платы дополнительно к норме багажа, количеству мест и весу в соответствии с классом обслуживания, видом тарифа и условиями тарифных групп пассажир может перевезти кресло-коляску и еще одно средство передвижения или перемещения, если оно используется инвалидом. Дополнительно в качестве ручной клади пассажир может перевезти: - костыли, трость, складные ходунки, роллаторы, съемные протезы рук и/или ног; - складное кресло-коляску, габариты которого позволяют безопасно разместить его под сиденье впереди стоящего кресла или на закрытую полку; - баллон с газообразным кислородом или воздухом, необходимый для медицинских целей; - портативный концентратор кислорода, габариты которого позволяют безопасно разместить его под сиденье впереди стоящего кресла или на закрытую полку; медицинское оборудование для жизнеобеспечения пассажира в полете.
11.4	Поручение Правительства Российской Федерации от 16.12.2016 № ОГ-П12-7731	Организовать ежегодный мониторинг выполнения дорожных карт До 10.11.2017 направить информацию о принятых в 2017 году мерах по выполнению Конвенции ООН о правах инвалидов, Федерального закона от 01.12.2014 № 419-ФЗ, а также предложения по совершенствованию механизмов взаимодействия ПАО Аэрофлот» с органами государственной власти по дальнейшему совершенствованию безбарьерной среды при перевозке пассажиров на авиационном транспорте	
11.5	Поручение Минтруда России от 10.10.2017 № 13-6/10/П-6702		
12	О внедрении профессиональных стандартов в деятельность ПАО «Аэрофлот»		
12.1	Директивы Правительства Российской Федерации от 14.07.2016 № 5119п-П13 (вх. от 25.07.2016 № 5555)	Обеспечить внедрение профессиональных стандартов в деятельность АО с учетом положений Федерального закона от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» и статей 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» на основе утверждения и реализации соответствующих планов и учета работы по внедрению профессиональных стандартов при оценке и поощрении менеджмента в сфере управления персоналом АО. Не реже одного раза в полугодие инициировать проведение заседаний советов директоров (наблюдательных советов) АО с включением в повестку дня вопроса о внедрении профессиональных стандартов деятельность АО.	Вопрос рассмотрен Советом директоров 25.08.2016 (протокол № 15). План мероприятий по внедрению профессиональных стандартов в деятельность ПАО «Аэрофлот» утвержден Правлением ПАО «Аэрофлот» 09.12.2016 (протокол № 34). Приказом от 22.12.2016 № 434 создана рабочая группы по внедрению профессиональных стандартов в ПАО «Аэрофлот». Отчетная информация о статусе внедрения профессиональных стандартов в деятельность ПАО «Аэрофлот» представляется на рассмотрение Совету директоров на периодичной основе (раз в полугодие).
13	О внедрении положений Кодекса корпоративного управления		
13.1	Поручения Правительства Российской Федерации от 31.07.2014 № ИШ-П13-5859, от 02.09.2014 № 5667-П13, от 26.02.2015 № 1109п-П13	Об утверждении плана мероприятий (дорожной карты) по внедрению Кодекса корпоративного управления	План мероприятий (Дорожная карта) по совершенствованию практики корпоративного управления утвержден Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 19.03.2015 (протокол № 14). Доклад о ходе реализации Плана мероприятий («дорожной карты») по совершенствованию практики корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот» по состоянию на декабрь 2016 года рассмотрен Советом директоров 22.12.2016 (протокол № 7). Информация о статусе исполнения в 2016 году ПАО «Аэрофлот» норм и принципов Кодекса корпоративного управления направлена в Росимущество

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
14	Об обеспечении создания единых казначейств головных, дочерних и зависимых организаций		
14.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 08.08.2014 № 5110п-П13. Поручение Правительства Российской Федерации от 26.03.2015 № 1796п-П13	1. Обеспечить деятельность единого казначейства Общества и его дочерних и зависимых обществ, предполагающую централизацию управления финансовыми потоками группы компаний, минимизацию финансовых рисков и операционных расходов, а также максимизацию доходности от инвестирования свободных финансовых ресурсов. 2. Обеспечить: - разработку и утверждение структуры единого казначейства Общества, его дочерних и зависимых организаций (далее – группа компаний); - разработку и утверждение внутренних документов группы компаний, регламентирующих деятельность казначейства и системы управления потоками; - проведение на ежегодной основе анализа результатов создания единого казначейства Общества, его дочерних и зависимых организаций; - на ежегодной основе в срок до 15 сентября представление в Минфин России и Росфинмониторинг отчета о результатах проведенного анализа.	Положение о едином казначействе утверждено 29.05.2015 (РИ-04-078 № 151/И). Регламент выполнения ключевых казначейских функций в рамках работы единого казначейства утвержден 29.05.2015 (РИ-04-079 № 152/И). Проведение ежегодного анализа результатов создания единого казначейства в Группе «Аэрофлот» утверждено решением Совета директоров от 23.04.2015 (протокол № 15). Анализ результатов создания единого казначейства ПАО «Аэрофлот», его дочерних и зависимых организаций проводится на регулярной основе. Отчет о результатах анализа за 2016 год направлен в Минфин России и Росфинмониторинг 13.09.2017 (исх. № 403-1403).
15.	О повышении производительности труда, создании и модернизации высокопроизводительных рабочих мест		
15.1	Пункт 6 раздела 2 плана мероприятий, утвержденного Распоряжением Правительства Российской Федерации от 09.07.2014 № 1250-р. Поручение Правительства Российской Федерации от 31.10.2014 № 7389п-П13	Обеспечить: - разработку комплекса мер (перечня мероприятий), направленных на повышение производительности труда в Обществе (далее – перечень мероприятий) с определением целевых значений показателей реализации указанных мероприятий; - включение перечня мероприятий, значений показателей реализации указанных мероприятий, а также значений показателя производительности труда (далее – ППТ) в долгосрочную программу развития; - включение целевых показателей ППТ - в перечень ключевых показателей эффективности деятельности менеджмента, которые должны учитываться при принятии решений об оплате труда и кадровых решениях, а также обеспечить увязку достижения значений ППТ с размером вознаграждения менеджмента Общества; - внесение изменений в трудовой договор (контракт) с единоличным исполнительным органом Общества в части включения в него обязанности по достижению значений ППТ, определенных в долгосрочной программе развития Общества; - заполнение годовой формы федерального статистического наблюдения «Сведения о производительности труда по предприятиям сектора нефинансовых корпораций с государственным участием» в личном кабинете Общества на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью с учетом норм приказа Росстата от 23.09.2014 № 576.	Перечень мероприятий по повышению производительности труда с 2015 года включен в ДПР Группы «Аэрофлот» (приложение к ДПР Группы «Аэрофлот»). Перечень мероприятий по повышению производительности труда одобрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (приложение к ДПР Группы «Аэрофлот»). КПЭ «Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)» включен в перечень КПЭ долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и КПЭ менеджмента ПАО «Аэрофлот», и учитывается при определении размера премирования менеджмента (включая генерального директора) за выполнение КПЭ за отчетный период. Выполнение показателя «Производительность труда» (по Группе «Аэрофлот») ежеквартально рассматривается на Совете директоров ПАО «Аэрофлот». Информация о выполнении КПЭ ежегодно размещается в личном кабинете ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение №19 Повышение производительности труда».



Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации (продолжение)

N°	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
16.	О включении в долгосрочную программу развития основных параметров потребности в трудовых ресурсах, в том числе по инженерно-техническим специальностям, необходимых для реализации основных мероприятий программы		
16.1	Подпункт «б» пункта 2 Перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Совета при Президенте Российской Федерации по науке и образованию от 23.06.2014 (N° Пр-1627 01.07.2014). Поручение Правительства Российской Федерации от 22.07.2014 N° ОГ-П8-5496.	Разработать и представить в установленном порядке предложения: - по расширению практики целевого обучения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования в области инженерного дела, технологии и технических наук; - по подготовке методики расчета на среднесрочную и долгосрочную перспективу потребностей субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей в инженерно-технических кадрах.	Предложения направлены (исх. от 23.09.2014 N° 12-1342).
16.2	Поручение Правительства Российской Федерации от 05.11.2014 N° 7439п-П13	Включить в ДПР основные параметры потребности в трудовых ресурсах, в том числе по инженерно-техническим специальностям, необходимым для реализации основных мероприятий программы	Основные параметры потребности ПАО «Аэрофлот» в трудовых ресурсах приведены с соответствующем разделе ДПР (6.9. План по трудовым ресурсам), одобренной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол N° 7).
17.	Об обеспечении принятия АО ключевых показателей эффективности		
17.1	Пункт 5 Перечня поручений Президента Российской Федерации от 05.07.2013 N° Пр-1474	Обеспечить принятие государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными и унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает 50% ключевых показателей эффективности для оценки работы менеджмента, которые должны учитываться при принятии решений об оплате труда и кадровых решений.	Целевые значения КПЭ менеджмента ПАО «Аэрофлот» ежегодно утверждаются решениями Совета директоров. Информация размещается в личном кабинете ПАО «Аэрофлот» на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в разделе «Поручения» – «Поручение N° 18 Ключевые показатели эффективности».
18	О подготовке к проведению в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA-2018 (Постановление Правительства Российской Федерации от 20.06.2013 N° 518)		
18.1	Протокол совещания у Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева N° ДМ-П9-37пр от 23.06.2016	О принятии мер по реализации мероприятий Программы подготовки к проведению в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу (в части московского авиационного узла).	Вопрос о подготовке к чемпионату мира по футболу FIFA 2018 рассмотрен на Правлении (протокол от 18.10.2017 N° 28/ПрП). Работы ведутся в строгом соответствии с Планом подготовки ПАО «Аэрофлот» к проведению чемпионата мира по футболу 2018 года от 08.11.2017 (N°77/Пл). ПАО «Аэрофлот» выступило с предложением о перевозке болельщиков сборной России на матчи чемпионата мира по футболу с участием сборной России по специальной цене – 5 рублей (N° ГД-1250 от 20.12.2017). Предложение поддержано Президентом Российской Федерации. Работа организована.

Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России

N°	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении.			
1.1.1.	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания. 2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.	Соблюдается.	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее, чем за 30 дней до даты проведения общего собрания. 2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.	Соблюдается.	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	1. В отчетном периоде, акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения), по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.	Соблюдается.	

Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями.	1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	Соблюдается.	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.	Соблюдается.	
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов. 2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. 3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.	Соблюдается.	
1.2.	Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	Соблюдается.	
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	Соблюдается.	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается.	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	Соблюдается частично.	Фактически соблюдается. Соответствующий запрет содержится в Кодексе корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» (п. 3.2.1). Кроме того, ПАО «Аэрофлот» присоединилось к Антикоррупционной хартии, что исключает возможность присутствия коррупционной составляющей при совершении сделок. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.
1.3.	Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделил 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 частично.	С 21.09.2017 у ПАО «Аэрофлот» квазиказначейские акции отсутствуют. До 21.09.2017 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 осуществлялся Советом директоров ПАО «Аэрофлот», который состоит из представителей мажоритарных и миноритарных акционеров, иностранных инвесторов.
1.4.	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.			
1.4.1	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	Соблюдается.	

Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.	<b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.</b>			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.	Соблюдается.	
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается.	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. 2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.	Соблюдается.	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества.	1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	Соблюдается.	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	Соблюдается.	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике. 2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается.	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	Соблюдается.	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2.	<b>Совет директоров подотчетен акционерам общества.</b>			
2.2.1.	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается частично.	Информация о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров приводится в годовом отчете за отчетный период. Процедура оценки Совета директоров Общества в отчетном периоде не производилась. Традиционно по запросу Федеральных органов исполнительной власти Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Аэрофлот» осуществляет оценку членов Совета директоров – представителей государства для их последующего выдвижения в качестве кандидатов в Совет директоров ПАО «Аэрофлот» на следующий корпоративный год.  ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним.	Соблюдается.	
2.3.	<b>Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров</b>			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. 2. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т. д.	Соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается.	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров.	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.	Соблюдается.	



Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (продолжение)

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	В рамках процедуры оценки совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается.	
2.4.	<b>В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров.</b>			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством.	В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	Соблюдается.	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	1. В отчетном периоде, совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров. 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	Соблюдается.	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров.	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается.	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	Соблюдается.	Существенные корпоративные действия перед их осуществлением рассматриваются Комитетом по аудиту Совета директоров, который полностью состоит из независимых директоров.

Nº	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.	<b>Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.</b>			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	Не соблюдается.	Учитывая сбалансированность состава Совета директоров, качество предварительной проработки выносимых на Совет директоров вопросов (в том числе на уровне комитетов с участием и под руководством независимых директоров) и высокую активность независимых директоров, внедрение данной рекомендации не представляется необходимым.
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде.	Не соблюдается.	Процедура оценки Совета директоров Общества в отчетном периоде не производилась. При этом индивидуальная посещаемость заседаний Совета директоров и Комитетов Совета директоров учитывается при расчете размера вознаграждения членов Совета директоров.
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.	<b>Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.</b>			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	Соблюдается.	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	Соблюдается.	

Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.	Соблюдается частично.	1. Процедура оценки Совета директоров Общества в отчетном периоде не производилась. При этом индивидуальная посещаемость заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров учитывается при расчете размера вознаграждения членов Совета директоров. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем. 2. Соответствующая обязанность членов Совета директоров закреплена во внутренних документах Общества.
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы. 2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	Соблюдается.	
2.7.	Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается.	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к их проведению.	В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.	Соблюдается.	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	Соблюдается.	
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.	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.	Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	Соблюдается.	
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.	Соблюдается частично.	В ПАО «Аэрофлот» создан Комитет по кадрам и вознаграждениям, большинство членов которого являются независимыми директорами.
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества, определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.	Соблюдается.	
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	Соблюдается.	

Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	Соблюдается.	
2.8.7	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	Соблюдается.	
2.9.	Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. 2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	Не соблюдается.	Соответствующая практика планируется к внедрению
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант).	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Не соблюдается.	Соответствующая практика планируется к внедрению
3.1	Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ - положение о корпоративном секретаре. 2. На сайте общества в сети интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре, с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества.	Соблюдается.	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	Соблюдается.	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.	Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам 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.	В обществе принят внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	Соблюдается.	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы.	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	Соблюдается.	
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается.	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается.	



Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.	<b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.</b>			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.	Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	Соблюдается частично.	Кроме постоянной (фиксированной) части вознаграждения, членам Совета директоров Общества выплачивается переменная часть, размер которой зависит от капитализации ПАО «Аэрофлот», что также соответствует долгосрочным интересом акционеров ПАО «Аэрофлот».
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах.	Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества предусматривает предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	Соблюдается.	
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	Соблюдается.	
4.3	<b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.</b>			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками общества.	Соблюдается.	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	1. Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества). 2. Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее, чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	Соблюдается.	
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается.	
5.1.	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.</b>			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается.	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными ими руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается.	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	1. В обществе утверждена политика по противодействию коррупции. 2. В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	Соблюдается.	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	В течение отчетного периода совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается.	

Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (продолжение)

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2	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	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается.	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. 2. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	Соблюдается.	
6.1.	Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчетный период.	Соблюдается.	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Соблюдается.	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.	Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	1. В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков.	Соблюдается.	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	1. В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением. 2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии с Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.	Соблюдается.	
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах 2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.	Соблюдается.	
6.3	Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	Соблюдается.	
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	Соблюдается.	

Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (продолжение)

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.	<b>Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.</b>			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.	1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации. 2. Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены, как минимум: реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества.	Соблюдается.	
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается.	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	Соблюдается.	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2	<b>Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.</b>			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	Соблюдается.	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.	Соблюдается частично.	Внутренними документами не предусмотрено, но реализуется на практике.  ПАО «Аэрофлот» намеренно достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.



# Информация о программе отчуждения непрофильных активов

Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2017 года (протокол № 7) утверждена Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» (редакция № 7). Программа предусматривает отчуждение восьми непрофильных активов (акций, долей в уставном капитале хозяйственных обществ, объектов недвижимого имущества). В отношении трех активов Советом директоров ПАО «Аэрофлот» принято решение об их сохранении, в отношении еще трех активов — об их исключении из Реестра непрофильных активов в связи с их переквалификацией в качестве профильных. Программа содержит критерии отнесения активов к категории непрофильных, реестр непрофильных активов, сведения об обременениях, балансовой и рыночной стоимости, подход к выбору активов для реализации, способы и порядок реализации, а также сроки реализации.

К непрофильным активам, принадлежащим ПАО «Аэрофлот», относится имущество и имущественные права, которые не связаны с оказанием услуг авиаперевозок, но могут быть тесно связаны с созданием конечного продукта, реализуемого Компанией.

Подход в отношении технологических (непрофильных) активов с высокой степенью влияния на основную деятельность ПАО «Аэрофлот»:

- сопоставление эффекта от участия (скидки, снижение цен и тарифов, улучшение качества продукта для ПАО «Аэрофлот») с расходами на участие;
- мониторинг эффективности корпоративного контроля.

Реализация активов производится в случае выявления неэффективности участия и недостаточности корпоративного контроля.

В отношении технологических активов с низкой степенью влияния на основную деятельность ПАО «Аэрофлот» проводится оценка затратности участия и необходимости участия, исходя из непроизводственных критериев (решение некоммерческих задач, отраслевая принадлежность, престиж и т. п.). Реализация данных активов производится при отсутствии значимого эффекта от участия.

В отношении объектов недвижимости проводится анализ наилучшего и наиболее эффективного использования для осуществления производственной и коммерческой деятельности авиакомпании.

## Информация о реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» в 2017 году

Наименование актива	Инвентарный номер	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации	Счета бухгалтерского учета (с учетом аналитики), на которых отражены доход и расход от выбытия актива	Балансовая стоимость актива, тыс. руб.	Фактическая стоимость реализации, тыс. руб.	Отклонение фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива, тыс. руб.	Причина отклонения фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива
Гостиничный комплекс, площадь 3670 кв. метров, Республика Кабо-Верде	8231 (гостиница, карточка SAP ERP 102000136) 8230 (дорога, карточка SAP ERP 102000136) 8217 (бассейн открытый, карточка SAP ERP 102000136)	1130	9111200010 — доходы от продажи основных средств 9121200010 — остаточная стоимость проданных основных средств	13 886,3 (инв. № 8231) 0,0 (инв. № 8230) 85,8 (инв. № 8217)	60 848,2 (инв. № 8231) 7 694,1 (инв. № 8230) 603,4 (инв. № 8217)	56 173,6	Превышение рыночной стоимости (стоимости реализации) над балансовой стоимостью
200 обыкновенных акций класса А компании Samro plc	—	1150	9111400020 — доходы от реализации ценных бумаг, обращающихся на организованном рынке; 9121400020 — расходы от реализации ценных бумаг, обращающихся на организованном рынке	544,3	598,4	54,1	Превышение рыночной стоимости (стоимости реализации) над балансовой стоимостью
ВСЕГО				14 516,4	69 744,1	56 227,7	

## Информация о заключенных в 2017 году договорах купли-продажи ценных бумаг / долей непрофильных обществ

Мероприятия, направленные на увеличение / сокращение доли в уставном капитале дочерних и зависимых обществ	Изменение доли в уставном капитале дочерних и зависимых обществ (величина сокращения (-) / увеличения (+), в %)	Ссылка на решение, в соответствии с которым происходит изменение	Оценка эффективности принятых решений
Продажа акций компании Samro plc, расположенной в Финляндии	—200 обыкновенных акций класса А	Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот», утвержденная решением Совета директоров от 17 октября 2016 года; решение Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 23 июня 2017 года	Цена продажи акций составила 598,4 тыс. руб., что выше балансовой стоимости актива — 544,3 тыс. руб.

# Операционная статистика

## Авиакомпания «Аэрофлот»

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Перевезено пассажиров, тыс. чел.</b>	<b>20 902,4</b>	<b>23 610,0</b>	<b>26 111,7</b>	<b>28 977,9</b>	<b>32 845,2</b>
- международные перевозки	12 294,5	12 468,2	13 445,4	14 873,7	17 154,1
- внутренние перевозки	8 607,9	11 141,8	12 666,3	14 104,2	15 691,1
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>60 226,3</b>	<b>67 121,7</b>	<b>74 115,9</b>	<b>82 693,3</b>	<b>91 809,9</b>
- международные перевозки	40 614,4	42 676,5	46 774,4	53 339,0	60 669,4
- внутренние перевозки	19 611,9	24 445,2	27 341,5	29 354,3	31 140,5
<b>Предельный пассажирооборот, млн ккм</b>	<b>76 444,8</b>	<b>85 822,1</b>	<b>93 471,1</b>	<b>101 757,9</b>	<b>112 246,0</b>
- международные перевозки	52 392,4	56 206,9	60 209,1	67 387,0	75 315,6
- внутренние перевозки	24 052,4	29 615,2	33 262,0	34 370,9	36 930,4
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>78,8</b>	<b>78,2</b>	<b>79,3</b>	<b>81,3</b>	<b>81,8</b>
- международные перевозки	77,5	75,9	77,7	79,2	80,6
- внутренние перевозки	81,5	82,5	82,2	85,4	84,3
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>176,5</b>	<b>145,3</b>	<b>135,1</b>	<b>175,5</b>	<b>226,6</b>
- международные перевозки	118,0	81,5	74,6	96,1	148,7
- внутренние перевозки	58,5	63,8	60,5	79,4	77,9
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>6 339,9</b>	<b>6 722,7</b>	<b>7 291,0</b>	<b>8 253,1</b>	<b>9 316,5</b>
- международные перевозки	4 306,9	4 236,8	4 571,1	5 264,6	6 199,0
- внутренние перевозки	2 033,0	2 485,9	2 719,9	2 988,5	3 117,5
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>9 848,7</b>	<b>10 660,0</b>	<b>11 706,1</b>	<b>12 694,6</b>	<b>13 676,8</b>
- международные перевозки	6 821,1	6 983,1	7 548,6	8 412,0	9 228,5
- внутренние перевозки	3 027,6	3 676,9	4 157,5	4 282,6	4 448,3
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>64,4</b>	<b>63,1</b>	<b>62,3</b>	<b>65,0</b>	<b>68,1</b>
- международные перевозки	63,1	60,7	60,6	62,6	67,2
- внутренние перевозки	67,1	67,6	65,4	69,8	70,1
<b>Количество рейсов</b>	<b>167 071</b>	<b>183 645</b>	<b>206 228</b>	<b>218 734</b>	<b>243 317</b>
- международные перевозки	98 084	97 668	104 336	110 149	121 003
- внутренние перевозки	68 987	85 977	101 892	108 585	122 314
<b>Налет по парку, часы</b>	<b>509 058</b>	<b>554 659</b>	<b>594 863</b>	<b>639 524</b>	<b>702 807</b>

## Операционная статистика (продолжение)

### Авиакомпания «Россия»

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Перевезено пассажиров, тыс. чел.</b>	<b>9 084,7</b>	<b>9 962,6</b>	<b>9 066,9</b>	<b>8 800,3</b>	<b>11 152,7</b>
- международные перевозки	4 792,9	4 414,5	2 342,1	2 627,1	4 136,0
- внутренние перевозки	4 291,9	5 548,1	6 724,7	6 173,2	7 016,7
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>22 171,1</b>	<b>21 066,4</b>	<b>16 982,1</b>	<b>20 482,3</b>	<b>28 119,2</b>
- международные перевозки	14 947,0	12 097,0	5 795,4	8 552,8	13 889,0
- внутренние перевозки	7 224,1	8 969,4	11 186,7	11 929,5	14 230,2
<b>Предельный пассажирооборот, млн ккм</b>	<b>28 445,4</b>	<b>27 502,0</b>	<b>22 913,9</b>	<b>25 245,4</b>	<b>33 300,9</b>
- международные перевозки	18 189,2	15 526,4	7 615,0	9 892,2	15 248,2
- внутренние перевозки	10 256,3	11 975,6	15 298,9	15 353,2	18 052,6
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>77,9%</b>	<b>76,6%</b>	<b>74,1</b>	<b>81,1</b>	<b>84,4</b>
- международные перевозки	82,2%	77,9%	76,1	86,5	91,1
- внутренние перевозки	70,4%	74,9%	73,1	77,7	78,8
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>17,7</b>	<b>14,3</b>	<b>14,6</b>	<b>22,8</b>	<b>32,8</b>
- международные перевозки	2,8	2,3	2,1	1,5	2,2
- внутренние перевозки	15,0	12,0	12,5	21,3	30,6
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>2 043,2</b>	<b>1 925,3</b>	<b>1 558,3</b>	<b>1 936,2</b>	<b>2 681,5</b>
- международные перевозки	1 352,3	1 094,7	526,6	773,4	1 261,8
- внутренние перевозки	690,9	830,6	1 031,7	1 162,8	1 419,7
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>3 074,6</b>	<b>2 919,6</b>	<b>2 478,5</b>	<b>2 917,0</b>	<b>3 948,2</b>
- международные перевозки	1 947,8	1 625,1	826,2	1 097,2	1 660,3
- внутренние перевозки	1 126,8	1 294,4	1 652,3	1 819,8	2 287,9
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>66,5%</b>	<b>65,9%</b>	<b>62,9</b>	<b>66,4</b>	<b>67,9</b>
- международные перевозки	69,4%	67,4%	63,7	70,5	76,0
- внутренние перевозки	61,3%	64,2%	62,4	63,9	62,1
<b>Количество рейсов</b>	<b>81 622</b>	<b>89 425</b>	<b>82 106</b>	<b>68 590</b>	<b>75 182</b>
- международные перевозки	34 790	35 192	20 778	18 511	22 391
- внутренние перевозки	46 832	54 233	61 328	50 079	52 791
<b>Налет по парку, часы</b>	<b>224 325</b>	<b>230 547</b>	<b>190 446</b>	<b>178 969</b>	<b>200 798</b>

### Авиакомпания «Победа»

Показатель	2014	2015	2016	2017
<b>Перевезено пассажиров, тыс. чел.</b>	<b>107,4</b>	<b>3 089,7</b>	<b>4 285,9</b>	<b>4 582,8</b>
- международные перевозки	–	6,2	473,6	875,0
- внутренние перевозки	107,4	3 083,5	3 812,3	3 707,7
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>134,0</b>	<b>4 668,4</b>	<b>6 712,9</b>	<b>7 929,4</b>
- международные перевозки	–	12,3	1 050,5	1 913,8
- внутренние перевозки	134,0	4 656,1	5 662,4	6 015,6
<b>Предельный пассажирооборот, млн ккм</b>	<b>171,8</b>	<b>5 746,3</b>	<b>7 605,5</b>	<b>8 419,0</b>
- международные перевозки	–	17,8	1 334,0	2 084,4
- внутренние перевозки	171,8	5 728,5	6 271,5	6 334,6
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>78,0</b>	<b>81,2</b>	<b>88,3</b>	<b>94,2</b>
- международные перевозки	–	68,8	78,8	91,8
- внутренние перевозки	78,0	81,3	90,3	95,0
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>6,0</b>
- международные перевозки	–	–	–	2,0
- внутренние перевозки	0,5	0,3	0,3	4,0
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>12,6</b>	<b>420,7</b>	<b>604,6</b>	<b>725,7</b>
- международные перевозки	–	1,1	94,5	176,6
- внутренние перевозки	12,6	419,6	510,1	549,1
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>17,6</b>	<b>601,0</b>	<b>800,3</b>	<b>875,2</b>
- международные перевозки	–	1,9	140,5	212,5
- внутренние перевозки	17,6	599,1	659,8	662,7
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>71,6</b>	<b>70,0</b>	<b>75,6</b>	<b>82,9</b>
- международные перевозки	–	58,2	67,3	83,1
- внутренние перевозки	71,6	70,0	77,3	82,9
<b>Количество рейсов</b>	<b>735</b>	<b>20 057</b>	<b>25 668</b>	<b>25 761</b>
- международные перевозки	–	48	3 208	5 062
- внутренние перевозки	735	20 009	22 460	20 699
<b>Налет по парку, часы</b>	<b>1 476</b>	<b>41 016</b>	<b>53 892</b>	<b>59 830</b>

Примечание. За 2013–2016 годы консолидированные данные по авиакомпаниям «Россия», «Донавиа» и «Оренбургские авиалинии».

## Операционная статистика (продолжение)

### Авиакомпания «Аврора»

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Перевезено пассажиров, тыс. чел.</b>	<b>1 403,6</b>	<b>1 055,2</b>	<b>1 124,8</b>	<b>1 376,2</b>	<b>1 548,2</b>
- международные перевозки	303,9	213,0	234,7	314,4	384,6
- внутренние перевозки	1 099,7	842,2	890,1	1 061,8	1 163,7
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>2 875,8</b>	<b>1 753,1</b>	<b>1 869,7</b>	<b>2 221,8</b>	<b>2 363,7</b>
- международные перевозки	551,2	333,4	370,6	490,1	562,1
- внутренние перевозки	2 324,6	1 419,7	1 499,1	1 731,7	1 801,6
<b>Предельный пассажирооборот, млн ккм</b>	<b>4 173,6</b>	<b>2 337,9</b>	<b>2 609,8</b>	<b>3 045,2</b>	<b>3 244,8</b>
- международные перевозки	948,3	485,6	647,7	721,1	781,1
- внутренние перевозки	3 225,3	1 852,3	1 962,1	2 324,1	2 463,7
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>68,9</b>	<b>75,0</b>	<b>71,6</b>	<b>73,0</b>	<b>72,8</b>
- международные перевозки	58,1	68,7	57,2	68,0	72,0
- внутренние перевозки	72,1	76,6	76,4	74,5	73,1
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>10,4</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>	<b>7,2</b>	<b>7,9</b>
- международные перевозки	1,1	0,5	0,4	0,4	0,4
- внутренние перевозки	9,3	5,7	5,8	6,8	7,5
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>283,0</b>	<b>170,0</b>	<b>180,3</b>	<b>213,8</b>	<b>227,5</b>
- международные перевозки	51,6	30,8	34,0	44,8	51,3
- внутренние перевозки	231,4	139,2	146,3	169,0	176,2
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>465,0</b>	<b>252,9</b>	<b>287,3</b>	<b>335,1</b>	<b>343,1</b>
- международные перевозки	103,6	53,5	75,4	84,4	84,4
- внутренние перевозки	361,4	199,4	211,9	250,7	258,7
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>60,9</b>	<b>67,2</b>	<b>62,8</b>	<b>63,8</b>	<b>66,3</b>
- международные перевозки	49,8	57,6	45,1	53,0	60,8
- внутренние перевозки	64,0	69,8	69,1	67,4	68,1
<b>Количество рейсов</b>	<b>16 176</b>	<b>12 801</b>	<b>15 441</b>	<b>18 861</b>	<b>24 213</b>
- международные перевозки	4 256	2 852	3 617	4 032	4 969
- внутренние перевозки	11 920	9 949	11 824	14 829	19 244
<b>Налет по парку, часы</b>	<b>42 875</b>	<b>28 695</b>	<b>33 281</b>	<b>39 390</b>	<b>45 673</b>

## Указатель содержания GRI

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
<b>GRI 102 (2016)</b> Стандартные элементы отчетности	102-1 Название организации	Обложка
	102-2 Виды продукции и услуги	4–7 34–43
	102-3 Расположение штаб-квартиры	310
	102-4 Страны осуществления деятельности и расположения подразделений	48-95 <a href="http://www.aeroflot.ru/ru-ru/offices">http://www.aeroflot.ru/ru-ru/offices</a>
	102-5 Характер собственности и организационно-правовая форма	Об отчете
	102-6 Рынки, на которых работает организация	34–43 48–95
	102-7 Масштаб организации	6–7 134–168 196–259
	102-8 Численность сотрудников	114–121
	102-9 Цепочка поставок организации	44–45
	102-10 Изменения масштаба, структуры собственности или цепочки поставок организации	196–259
	102-11 Применение принципа предосторожности	124–128
	102-12 Экономические, экологические, социальные принципы и другие инициативы, к которым организация присоединилась	134–168 124–128
	102-13 Членство в ассоциациях	4–17
	102-14 Заявление генерального директора / председателя Совета директоров	20–23 24–27
	102-16 Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения организации, кодексы поведения / этические кодексы	114–121 134–168
	102-18 Структура корпоративного управления	134–168
	102-41 Коллективные трудовые договоры	114–121
	102-45 Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность	196–259
	102-46 Методика определения содержания отчета и границ тем	Об отчете
	102-48 Результаты всех переформулировок, приведенных в предыдущих отчетах, и их причины	Об отчете
	102-49 Существенные изменения охвата и границ тем по сравнению с предыдущими отчетными периодами	Об отчете
	102-50 Отчетный год	Об отчете
	102-51 Дата публикации предыдущего отчета	Об отчете
	102-52 Цикл отчетности	Об отчете
	102-53 Контактное лицо для вопросов по отчету	310
	102-54 Декларация уровня соответствия GRI	Об отчете
	102-55 Указатель содержания GRI	Об отчете



## Указатель содержания GRI (продолжение)

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
<b>201 (2016)</b> Экономическая результативность	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	98–109
	103-2 Подход к управлению	98–109
	103-3 Оценка управленческого подхода	196–259
	201-1 Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость	196–259
	201-3 Обеспеченность обязательств организации, связанных с пенсионными планами, с установленными льготами	114–121
<b>203 (2016)</b> Непрямые экономические воздействия	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	34–43
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	203-1 Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	34–43 48–95
	203-2 Существенные непрямые экономические воздействия	34–43 121–123
<b>302 (2016)</b> Энергия	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	124–128
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	302-1 Потребление энергии внутри организации	
<b>303 (2016)</b> Вода	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	124–128
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	303-1 Общее количество забираемой воды с разбивкой по источникам	
<b>305 (2016)</b> Выбросы	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	124–128
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	305-1 Прямые выбросы парниковых газов (область охвата 1)	
<b>306 (2016)</b> Сбросы и отходы	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	124–128
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	306-1 Общий объем сбросов с указанием качества сточных вод и принимающего объекта	
	306-2 Общая масса отходов с разбивкой по видам и методам обращения	
<b>307 (2016)</b> Соответствие экологическим требованиям	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	124–128
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	307-1 Денежное значение существенных штрафов и общее число нефинансовых санкций, наложенных за несоблюдение экологического законодательства и нормативных требований	

Стандарт GRI	Показатель	Номер страницы
<b>401 (2016)</b> Занятость	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	114–121
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	401-1 Общее количество и процент вновь нанятых сотрудников, а также текучесть кадров	
	401-2 Льготы, предоставляемые сотрудникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются сотрудникам, работающим на условиях временной или неполной занятости	
<b>403 (2016)</b> Здоровье и безопасность на рабочем месте	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	120–121
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	403-2 Виды и уровень производственного травматизма, уровень профессиональных заболеваний, коэффициент потерянных дней и коэффициент отсутствия на рабочем месте, а также общее количество смертельных исходов, связанных с работой	
<b>408 (2016)</b> Детский труд	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	114–121
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	408-1 Выявленные подразделения, в которых и поставщики, у которых имеется существенный риск использования детского труда, и действия, предпринятые для искоренения детского труда	
<b>409 (2016)</b> Принудительный труд	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	114–121
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	409-1 Выявленные подразделения, в которых и поставщики, у которых имеется существенный риск использования принудительного или обязательного труда, а также действия, предпринятые для искоренения всех форм принудительного и обязательного труда	

# Словарь терминов и сокращений

## Авиационные термины

АвиаГСМ	авиационные горюче-смазочные материалы и специальные жидкости.
Бюджетный перевозчик	авиакомпания, которая в целом предлагает более низкие цены на авиабилеты, чем традиционные перевозчики, за счет ограниченного уровня обслуживания и взимает дополнительные сборы на борту и в аэропорту.
ВЛ	воздушные линии (ВВЛ – внутренние воздушные линии, МВЛ – международные воздушные линии).
Код-шеринг	соглашение о совместной коммерческой эксплуатации авиарейса двумя и более авиакомпаниями, одна из которых является оператором (выполняет полет и продает билеты), а остальные — маркетинговыми партнерами (то есть продают билеты на рейс компании-оператора).
Сетевой (магистральный) перевозчик	авиакомпания, которая в отличие от бюджетных авиаперевозчиков, предлагает широкий диапазон услуг в различных классах обслуживания, как правило, через один или несколько хабов с синхронизированными стыковочными рейсами.
ТОиР (MRO)	техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонт воздушного судна.
ТКП	Транспортная клиринговая палата.
Хаб	узловой аэропорт авиакомпании, который представляет собой центральный стыковочный пункт для различных рейсов: пассажиры и товары перевозятся из пункта отправления в хаб, откуда они доставляются до своего конечного пункта назначения на втором самолете вместе с другими пассажирами и товарами из различных пунктов отправления.
BSP/ARC (Billing and Settlement Plan / Airline Reporting Corporation)	система взаиморасчетов между агентами и авиакомпаниями, организованная IATA, позволяющая осуществлять продажи авиаперевозок на нейтральных бланках (не принадлежащих ни одной авиакомпании) и соответственно дающая возможность расширить присутствие авиакомпании на рынке, минимизировать финансовые риски, снизить затраты на содержание системы продажи. ARC – принятая в США система, аналогичная BSP.
GDS (Global Distribution System)	всемирная компьютерная сеть бронирования, используемая в качестве единой точки доступа агентами, сайтами онлайн-бронирования или крупными корпорациями для бронирования (резервирования) мест на рейсах авиакомпаний, гостиничных номеров, проката автомобилей и пр.
NDC (New Distribution Capability)	новый стандарт (стандарты) авиационной отрасли, разрабатываемый IATA для того, чтобы авиакомпании имели больше возможностей в продаже своих услуг пассажирам не только через собственные каналы (такие как сайт или офисы продаж), но и через агентов. Авиакомпанияи смогут кастомизировать и предлагать свои продукты во всех каналах продаж, более эффективно использовать инвестиции и управлять стоимостью продукта, получить возможность персонализировать продукты. Пассажиры смогут получить простой и удобный способ доступа к продуктам и услугам авиакомпании, возможность сравнивать предложения от разных авиакомпаний по нескольким критериям. Агенты смогут демонстрировать более широкий выбор продуктов и услуг и более легкий доступ к ним.
IATA (International Air Transportation Association)	Международная ассоциация воздушного транспорта, создана в 1945 году для развития сотрудничества между авиакомпаниями в целях обеспечения безопасности, надежности и экономичности полетов в интересах потребителей.
ICAO (International Civil Aviation Organization)	Международная организация гражданской авиации, созданная в результате подписания Чикагской конвенции 1944 года о международной гражданской авиации: является специализированным учреждением ООН, ответственным за разработку международных стандартов, рекомендуемой практики и правил в технической, экономической и правовой областях деятельности международной гражданской авиации.
IOSA (International Operational Safety Audit)	международный аудит эксплуатационной безопасности, который включает в себя следующие направления деятельности компании: организацию и управление компанией, летную эксплуатацию, инжиниринг и техническое обслуживание самолетов, наземное обслуживание самолетов, управление эксплуатацией и диспетчеризацию полетов, сервис на борту, авиационную безопасность, обеспечение перевозки грузов / опасных грузов.
ISO	Международная организация по стандартизации.

## Операционные и производственные термины

Пассажиропоток	количество пассажиров, перевезенных авиакомпанией:
Прямой пассажиропоток	пассажиры, осуществляющие прямой перелет между пунктом отправления и пунктом назначения.
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, определятся как сумма произведений от умножения предъявляемых для продажи кресел на каждом этапе полета на протяженность этапа.
Выполненный пассажирооборот (RPK)	фактически использованная пассажирская провозная емкость, определяется как сумма произведений от умножения числа перевезенных пассажиров на каждом этапе полета на протяженность этапа.
Тонно-километр	мера измерения использованной грузо-пассажирской провозной емкости. Обозначает фактическое перемещение одной тонны груза (пассажиров из расчета 90 кг за одного пассажира, коммерческого груза и почты) на расстояние один километр.
Предельный тоннокилометраж (ATK)	грузо-пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания. Определяется как сумма произведений от умножения максимальной коммерческой загрузки в тоннах на каждом этапе полета на протяженность этапа. Максимальная коммерческая загрузка определяется на основании соответствующих полетных и перевозочных документов.
Выполненный тоннокилометраж (TKM)	фактически использованная грузо-пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания. Определяется как сумма пассажирских, почтовых и грузовых тонно-километров.
Коэффициент занятости пассажирских кресел (PLF)	мера использования пассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного пассажирооборота (RPK) к предельному пассажирообороту (ASK).
Коэффициент коммерческой загрузки	мера использования грузо-пассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного тоннокилометража (TKM) к предельному тоннокилометражу (ATK).
Пункты отправления и назначения (O&D)	пункты между которыми осуществляются перевозки пассажиров. В контексте пассажиропотока термин используется для измерения количественных характеристик различных рынков, определяемых по пункту прилета и вылета, вне зависимости от того, осуществляется прямая или транзитная перевозка.

## Финансовые термины

Удельные доходы/себестоимость на пассажирооборот	ключевые показатели эффективности в авиации, определяемые как доходы или затраты на выполненный или предельный пассажирооборот:
Доходная ставка (yield)	объем полученных доходов от выполненного пассажирооборота (RPK).
Доход на предельный пассажирооборот (RASK)	отношение доходов от авиаперевозок к предельному пассажирообороту.
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)	отношение общих операционных затрат к предельному пассажирообороту.
Суммарная доходность акционеров (TSR)	показатель доходности инвестиций для акционера, учитывающий изменения стоимости акций за период и дивидендную доходность.
EBITDA	финансовый показатель, обозначающий прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации. Группа «Аэрофлот» включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.
EBITDAR	финансовый показатель, обозначающий прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации и расходов по операционной аренде. Группа «Аэрофлот» включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.

## Контактная информация

<b>ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ</b>	Публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии»
<b>СОКРАЩЕННОЕ НАИМЕНОВАНИЕ</b>	ПАО «Аэрофлот»
<b>СВИДЕТЕЛЬСТВО О ВНЕСЕНИИ В ЕГРЮЛ</b>	Выдано УМНС России по г. Москве 02.08.2002 № 1027700092661
<b>ИДЕНТИФИКАЦИОННЫЙ НОМЕР НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКА</b>	7712040126
<b>МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ</b>	Российская Федерация, г. Москва, ул. Арбат, д. 10
<b>ПОЧТОВЫЙ АДРЕС</b>	119002, г. Москва, ул. Арбат, д. 10
<b>ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ (ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)</b>	<b>Департамент корпоративного управления</b> Тел./факс: +7 (495) 258-0684 E-mail: emitent@aeroflot.ru
<b>ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ</b>	<b>Отдел по связям с инвесторами</b> Тел.: +7 (495) 258-0686 Факс: +7 (499) 500-6963 E-mail: ir@aeroflot.ru
<b>ПРЕСС-СЛУЖБА</b>	Тел.: +7 (499) 500-7387, (495) 752-9071 Факс: +7 (495) 753-8639 E-mail: presscentr@aeroflot.ru
<b>РЕЕСТРОДЕРЖАТЕЛЬ</b>	<b>Акционерное общество «Независимая регистраторская компания»</b> Адрес: 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корпус 5Б Тел.: +7 (495) 926-8160 Факс: +7 (495) 926-8178 E-mail: info@nrcreg.ru
<b>ШЕРЕМЕТЬЕВСКИЙ ФИЛИАЛ РЕГИСТРАТОРА</b>	Адрес: 141426, Московская область, г. Химки, Аэропорт Шереметьево – 1, корпус 6, Центр подготовки авиационного персонала ПАО «Аэрофлот» Тел./факс: +7 (495) 578-3680 Время работы операционного зала: понедельник – четверг с 9:30 до 16:00, перерыв с 13:00 до 13:30; пятница с 9:30 до 14:30, без перерыва

## Для заметок



