

ВЫШЕ ↗

БЫСТРЕЕ ⌚

БЛИЖЕ ❤️



Годовой отчет

2024



СОДЕРЖАНИЕ

1



О КОМПАНИИ

Коротко о Группе «Аэрофлот»	2
Лидерство на емком рынке	3
Мультибрендовое предложение	4
Рост операционных и улучшение финансовых показателей	5
Устойчивое развитие и транспортная доступность	6
Фокус на текущих результатах для достижения долгосрочных целей	8
Авиакомпания «Победа» — 10 лет в небе	10

2



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение председателя Совета директоров	13
Обращение генерального директора	14
Макроэкономический обзор	15
Рынок авиаперевозок	17
Стратегическое развитие	23
Бизнес-модель	29
Ключевые показатели эффективности	30
Цифровая трансформация	31


3



ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Производственные результаты	41
Маршрутная сеть и география полетов	50
Парк воздушных судов	64
Развитие сервиса	67
Техническое обслуживание и ремонт	72
Авиационная безопасность и безопасность полетов	78
Финансовый обзор	81

4



УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Подход к деятельности в области устойчивого развития	94
Персонал	95
Социальная деятельность	105
Охрана окружающей среды и изменение климата	109
Закупочная деятельность	114

5



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

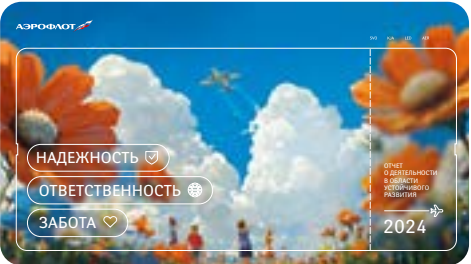
Система корпоративного управления	118
Общее собрание акционеров	122
Совет директоров	123
Исполнительные органы	130
Вознаграждение членов Совета директоров и менеджмента	131
Контроль и аудит	132
Управление рисками	139
Ценные бумаги и акционерный капитал	154

6



ПРИЛОЖЕНИЯ

Об отчете	166
Консолидированная финансовая отчетность	167
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях	217
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	219
Информация о выполнении поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации	241
Информация о программе отчуждения непрофильных активов	244
Операционная статистика	245
Глоссарий	247
Контактная информация	248



По итогам 2024 года Группа «Аэрофлот» также выпускает Отчет о деятельности в области устойчивого развития



## КОРОТКО О ГРУППЕ «АЭРОФЛОТ»

- Крупнейшая в России авиационная группа
- Работает в ключевых сегментах рынка – от премиального до бюджетного, предлагая пассажирам широкий выбор возможностей для путешествий
- Группа имеет сильные рыночные позиции и продолжает развиваться, используя возможности российского рынка авиаперевозок, внедряя новые технологии и придерживаясь принципов устойчивого развития

### Пассажиры

**55,3** млн  
пассажиров перевезено  
в 2024 году

**77,0** %  
на внутренних  
линиях

### Флот

**352**  
воздушных судна

**78**  
российских  
воздушных судов

### Маршрутная сеть

**286**  
регулярных  
направлений

**114** городов  
в России и за рубежом

### Программа лояльности

**13,8** млн  
участников программы  
«Аэрофлот Бонус»



### Хабы и узловые аэропорты

Москва, Шереметьево  
**36,9** млн  
пассажиров

Санкт-Петербург  
**7,3** млн  
пассажиров

Красноярск  
**1,3** млн  
пассажиров

Южный кластер  
**2,4** млн  
пассажиров

Урал и Поволжье  
**1,2** млн  
пассажиров

Дальневосточный кластер  
**0,4** млн  
пассажиров

АЭРОФЛОТ

РОССИЯ

победа

Дочерние  
компании,  
поддерживающие  
операции



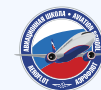
Аэромар  
Производство бортового  
питания



Аэрофлот Техникс  
Техническое обслуживание  
воздушных судов



АФЛТ-Системс  
Разработка ИТ-решений  
для авиации



Авиашкола Аэрофлота  
Авиационный  
учебный центр



Шеротель  
Отель в аэропорту  
Шереметьево

Инвестиционная  
история Группы  
«Аэрофлот»

Лидерство  
на емком рынке

Мультибрендовое  
предложение

Рост операционных  
и улучшение финансовых  
показателей

Устойчивое развитие  
и транспортная  
доступность

Внедрение  
новых технологий  
и инноваций

Фокус на текущих  
результатах для достижения  
долгосрочных целей





## ЛИДЕРСТВО НА ЕМКОМ РЫНКЕ

Россия – один из крупнейших  
авиационных рынков в мире

Группа «Аэрофлот» – драйвер  
роста и развития рынка

130,7 +6,3 % к 2023 году  
млн

пассажиров перевезено на российском  
рынке в 2024 году

Группа «Аэрофлот» – безусловный лидер  
российского рынка

42,3 %

доля на российском  
рынке

50,3 %

доля на внутреннем  
рынке



➤ Подробнее читайте в разделе «Рынок авиаперевозок»

Крупнейшая производственная база  
технического обслуживания воздушных судов

7

ангарных  
комплексов в Москве,  
Санкт-Петербурге,  
Оренбурге

21

линейная станция  
от Калининграда  
до Камчатки

2,2 тыс.

человек – инженерно-  
технический  
персонал

➤ Подробнее читайте в разделе «Техническое обслуживание и ремонт»

Самая масштабная  
сеть полетов  
в России



63

города России



51

город за рубежом



20

стран



МУЛЬТИБРЕНДОВОЕ  
ПРЕДЛОЖЕНИЕ

➤ В Группу «Аэрофлот» входят авиакомпании «Аэрофлот», «Россия» и «Победа»

➤ Ценностные предложения авиакомпаний для потребителя различаются по цене и сервису, в основе лежат различные бизнес-модели

➤ Развитая маршрутная сеть авиакомпаний с широким диапазоном ценностного предложения дает пассажирам возможность выбора вариантов полетов



54,4 %

продукт высокого уровня<sup>①</sup>

Хаб

Москва  
(Шереметьево)

## Крупнейшая российская авиакомпания

- Развитая сеть внутренних и международных перевозок
- Хабовая модель – фокус на частоте и стыкуемости рейсов
- Высокий уровень сервиса

## Основные показатели 2024

30,1 млн  
пассажиров88,3 %  
занятость кресел174  
воздушных судна160  
маршрутов

## Развитие в 2024 году

Увеличены кресло-километры на внутренних и международных линиях, перевозки выросли на 3,0 млн и 1,8 млн пассажиров соответственно

➤ Подробнее читайте в разделе [«Производственные результаты»](#)



21,0 %

сбалансированный уровень<sup>①</sup>

Хабы

Санкт-Петербург,  
Москва (Шереметьево),  
Красноярск, Сочи

## Крупнейший эксплуатант российской техники

- Региональные и межрегиональные перевозки
- Магистральные и туристические перевозки
- Сбалансированный продукт

11,5 млн  
пассажиров89,0 %  
занятость кресел136  
воздушных судов146  
маршрутов

Запущена программа «Шаттл» на линии Москва – Санкт-Петербург

➤ Подробнее читайте в разделе [«Маршрутная сеть и география полетов»](#)



25,6 %

базовый уровень<sup>①</sup>

Хабы

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

## Ведущий российский лоукостер

- Обеспечение минимальной себестоимости как основа низких цен
- Высокая интенсивность операций и налет
- Базовый уровень сервиса

13,7 млн  
пассажиров95,1 %  
занятость кресел42  
воздушных судна94  
маршрута

Рейсы, выполняемые из Шереметьево, переведены в терминал D. Выросла занятость кресел и эффективность

➤ Подробнее читайте в разделе [«Производственные результаты»](#)

① Структура рассчитана по количеству предложенных кресел.



## РОСТ ОПЕРАЦИОННЫХ И УЛУЧШЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В 2024 году Группа «Аэрофлот» продолжила увеличивать перевозки в опережение среднесрочных планов развития. Рост операционных показателей, включая выставленные емкости, а также высокая занятость пассажирских кресел внесли значительный вклад в улучшение финансовых результатов и выход на чистую прибыль впервые с начала пандемии в 2020 году.

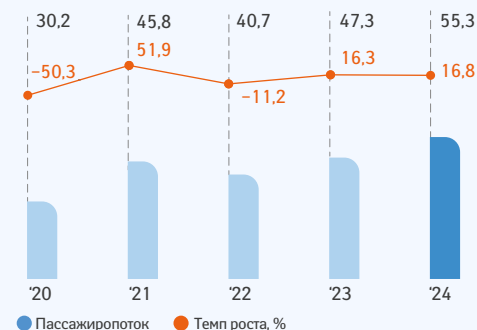
Группа «Аэрофлот» достигла новых уровней перевозок пассажиров на внутренних линиях и значительно расширила международную маршрутную сеть по доступным направлениям полетов.



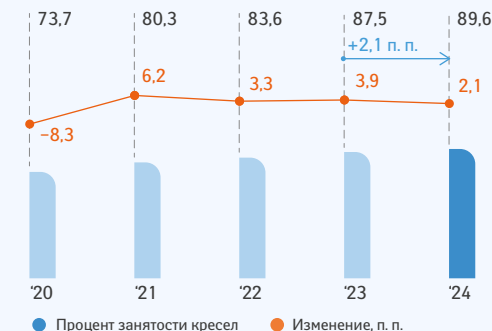
### Внешние факторы и вызовы в 2024 году

- Рост цен на авиакеросин **+15,0 %**
- Инфляционное давление на затраты со стороны поставщиков
- Девальвация курса рубля **+13,4 %** к доллару США за год
- Ограниченная география полетов
- Удорожание запчастей и комплектующих
- Рост стоимости финансирования

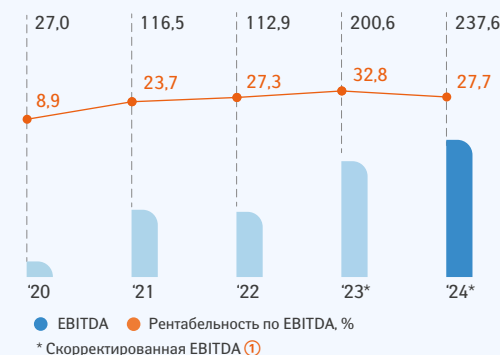
### Пассажиропоток превысил допандемийный уровень без трансфера Европа – Азия, млн человек



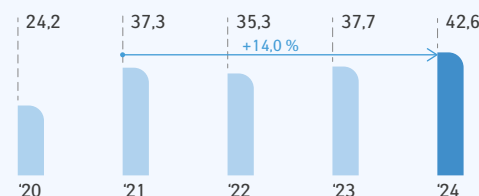
### Занятость пассажирских кресел на исторически рекордных уровнях, %



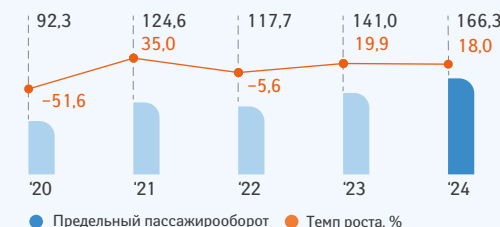
### Максимальный уровень EBITDA, млрд руб.



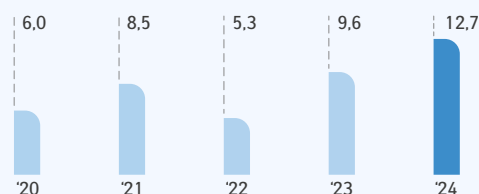
### Пассажиропоток на внутренних линиях на исторически максимальном уровне, млн человек



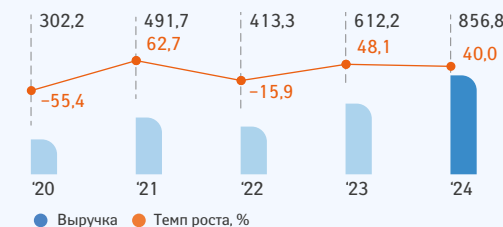
### Рост выставленных емкостей, млрд ккм



### Пассажиропоток на международных линиях: положительная динамика в условиях ограниченной географии, млн человек



### Высокие темпы роста выручки, млрд руб.



### Чистая прибыль / убыток и скорректированная ① прибыль / убыток, млрд руб.



① Пояснения по скорректированным показателям EBITDA и чистой прибыли представлены в разделе «Финансовый обзор».



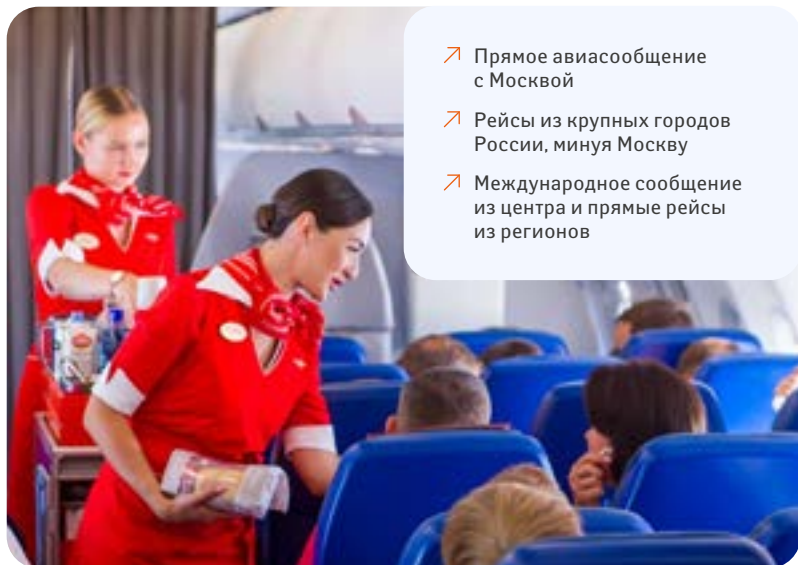
## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ТРАНСПОРТНАЯ ДОСТУПНОСТЬ

Группа «Аэрофлот» как лидер рынка авиаперевозок играет значимую роль в жизни общества, решая важные социально-экономические задачи, обеспечивая транспортную доступность городов и регионов России, трудоустройство граждан, профессиональное развитие сотрудников.

Обеспечение транспортной доступности городов и мобильности населения России – самой большой страны мира

151

внутреннее направление



- Прямое авиасообщение с Москвой
- Рейсы из крупных городов России, минуя Москву
- Международное сообщение из центра и прямые рейсы из регионов



- Санкт-Петербург
- Красноярск
- Сочи

В 2024 году Группа «Аэрофлот» увеличила количество рейсов из Красноярского хаба, продолжила реализацию масштабной программы полетов из Сочи по России и за рубеж

В 2024 году Группа «Аэрофлот» усилила позиции в ведущих национальных ESG-рейтингах

Expert



НКР



2,1 млн пассажиров

перевезено по программе «плоских» тарифов для отдаленных регионов

Структура перевозок по «плоским» тарифам в 2024 году, %

34,5 %

Калининград

65,5 %

Дальний Восток

➤ Подробнее читайте в разделе «

## Повышение экологичности операций и качества продукта

Аэрофлот разделяет озабоченность мирового сообщества в отношении изменения климата и реализует программы повышения операционной и топливной эффективности.

74,5 г CO<sub>2</sub>-экв. / пкм

удельные выбросы CO<sub>2</sub> на пассажиро-километр

-1,2 %

сокращение удельного потребления топлива, г/пкм

к 2023 году



## Программа добровольной компенсации углеродного следа для пассажиров

[aeroflot.freellion.ru](https://aeroflot.freellion.ru)

➤ Подробнее читайте в разделе «Охрана окружающей среды и изменение климата»

Приоритетные ЦУР ООН





## Достойные условия труда и обеспечение равных возможностей

Ключевыми принципами Группы «Аэрофлот» являются ответственное ведение бизнеса, уважение прав человека, соблюдение этических норм, а также поддержание справедливых и благоприятных условий труда.

33,3 тыс. сотрудников

Группа «Аэрофлот» — ведущий в отрасли работодатель, оказывающий мультипликационный эффект на занятость в экономике

Forbes

Золото

Рейтинг лучших работодателей России

Талантист

исследование бренда работодателя

1-е место

в категории «Транспорт» рейтинга работодателей



Топ-10

народного рейтинга лучших работодателей России

## Социальная защищенность персонала

Широкий спектр социальных программ и коллективный договор



## ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИННОВАЦИЙ

### Программа цифровой трансформации

Масштабное импортозамещение ИТ-систем

➤ Подробнее читайте в разделе «Цифровая трансформация»



Группа «Аэрофлот» работает на российской системе бронирования и продолжает ее совершенствовать

### Технологическая независимость критической информационной инфраструктуры

### Автоматизированная система управления доходами

и другие ключевые системы в процессе подготовки к внедрению

### Альянс в сфере искусственного интеллекта

Аэрофлот присоединяется к альянсу

95,9 %

расходов на российское программное обеспечение ①

① В общей сумме расходов на программное обеспечение.





## ФОКУС НА ТЕКУЩИХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ



### ЯНВАРЬ

- Расширена сеть полетов из Красноярского хаба до 30 направлений: открыты рейсы в Магадан, Нерюнгри, Мирный и другие города Сибири и Дальнего Востока.
- Аэрофлот занял пятое место в рейтинге работодателей среди крупнейших компаний России по версии HeadHunter.

### ФЕВРАЛЬ

- Группа «Аэрофлот» завершила процесс урегулирования в отношении семи воздушных судов.
- Аэрофлот возобновил авиасообщение с Вьетнамом на линии Москва — Хошимин.



### МАРТ

Авиакомпания «Россия» перешла на использование безбумажной версии сводно-загрузочной ведомости — eLoadsheet — на всех рейсах из аэропорта Пулково.

### АПРЕЛЬ

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» повысило ПАО «Аэрофлот» рейтинг кредитоспособности до уровня «ruAA». Прогноз по рейтингу — «стабильный».



# 90 лет

исполнилось авиакомпании «Россия»  
7 мая 2024 года

## РОССИЯ

В 2024 году авиакомпания «Россия» отметила юбилей: 90 лет со дня основания. 7 мая 1934 года началась история авиакомпании, когда открылось почтово-грузовое авиасообщение между Ленинградом и Москвой.





## ИЮНЬ

- Аэрофлот запустил программу высокочастотных перевозок «Шаттл» между Москвой и Санкт-Петербургом.
- Аэрофлот открыл рейсы в Чебоксары и Элисту из Москвы, авиакомпания «Россия» — в Шанхай из Владивостока, в Санья из Красноярска.
- Аэрофлот заключил соглашения с Группой «Астра» в области технологического партнерства на базе операционной системы Astra Linux и Финансовым университетом при Правительстве Российской Федерации о подготовке высококвалифицированных специалистов.



АЭРОФЛОТ ШАТТЛ

## ИЮЛЬ

- Рейтинговое агентство «АКРА» впервые присвоило ПАО «Аэрофлот» рейтинг кредитоспособности «AA(RU)» со «стабильным» прогнозом.
- Аэрофлот и ВТБ выпустили совместную банковскую карту в рамках программы «Аэрофлот Бонус».



## АВГУСТ

«Аэрофлот Техникс» открыл новые линейные станции технического обслуживания в Новосибирске, Сургуте и Южно-Сахалинске. В октябре и декабре также открыты станции в Благовещенске и Астрахани.



## СЕНТЯБРЬ

- Акции Аэрофлота включены в индекс наиболее ликвидных акций Московской биржи<sup>①</sup>.
- Аэрофлот стал единственной российской транспортной компанией, вошедшей в глобальный рейтинг BRICS 250.
- Аэрофлот открыл продажу билетов по интерлайн-соглашению с «КрасАвиа», обеспечив стыкуемость с 19 региональными направлениями сибирской авиакомпании.

## ОКТАБРЬ

- Аэрофлот запустил на сайте пилотную версию чат-бота для обслуживания клиентов.
- Аэрофлот ввел в эксплуатацию отечественное программное обеспечение «Электронный портфель пилота».
- Аэрофлот совместно с агентом UTG-Express запустил экспресс-доставку корреспонденции и мелких бандеролей.

<sup>①</sup> По состоянию на конец 2024 года акции ПАО «Аэрофлот» не входили в индекс.

## НОЯБРЬ

- Аэрофлоту подтвержден рейтинг НРКУ 7++ «Развитая практика корпоративного управления».
- Аэрофлот представил новый уровень программы «Аэрофлот Бонус» — «Инфинит».



## ДЕКАБРЬ

- Аэрофлот запустил полеты по программе «мокрого» лизинга с авиакомпанией iFly.
- Авиакомпания «Победа» исполнилось 10 лет.





## АВИАКОМПАНИЯ «ПОБЕДА» — 10 ЛЕТ В НЕБЕ

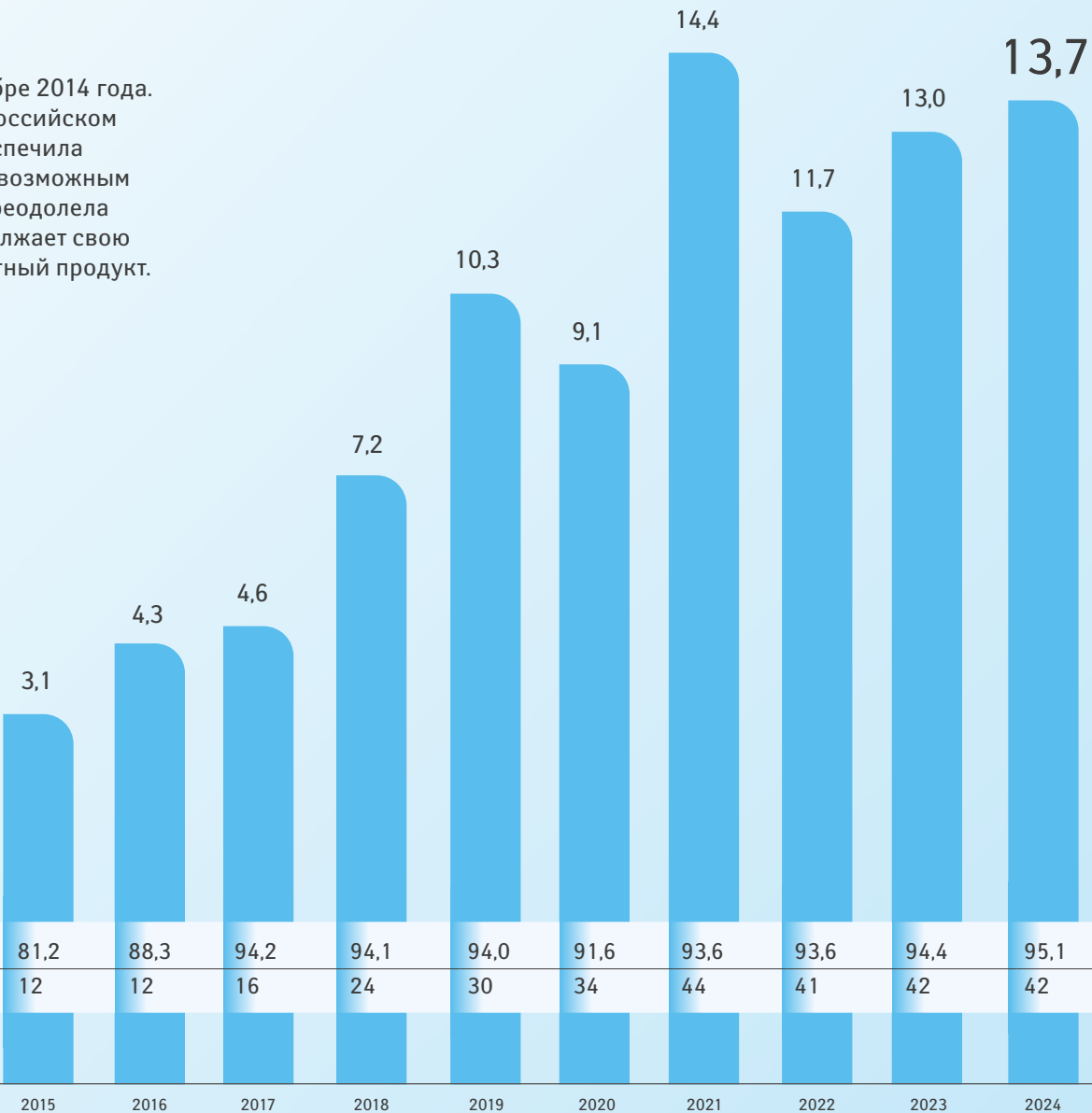
Авиакомпания «Победа» начала полеты в декабре 2014 года. За 10 лет полетов она фактически создала на российском рынке нишу низкобюджетных перевозок и обеспечила внедрение отраслевых стандартов, сделавших возможным развитие лоукост-модели. «Победа» успешно преодолела вызовы пандемии и внешних факторов и продолжает свою работу на благо пассажиров, предлагая бюджетный продукт.

победа

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

### Динамика флота и занятости кресел

Занятость кресел, %	78,0	81,2	88,3	94,2	94,1	94,0	91,6	93,6	93,6	94,4	95,1
Парк воздушных судов	8	12	12	16	24	30	34	44	41	42	42
Пассажиропоток авиакомпании «Победа», млн человек	0,1										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024



91,5 млн

клиентов перевезено с начала полетов, ~ 10 % из которых благодаря «Победе» впервые совершили авиаперелет



1

## Знакомство рынка и апробация бизнес-модели лоукостера

2014

**1** декабря выполнен первый полет из Москвы в Волгоград

2015

- Активное развитие сети маршрутов между регионами и Москвой.
- Первый международный рейс: Москва — Братислава.
- Первые межрегиональные рейсы: из российских регионов в Сочи и Анапу.

2016

- Развитие российской и международной сети, открытие новых направлений.
- Начало полетов из Санкт-Петербурга.

2

## Рост и масштабирование бизнеса

2017

**10** млн  
клиентов с начала полетов

- Лидер по скорости обслуживания судна в аэропортах России.
- Начало быстрого увеличения флота.

2018

Мировой рекордсмен по эксплуатации Boeing 737NG.

2019

**20** млн  
клиентов с начала полетов

- В июле впервые перевезен 1 млн клиентов за месяц на 30 воздушных судах.
- Пассажиропоток за два года вырос более чем в два раза.

2020

**30** млн  
клиентов с начала полетов

- Открыты собственный авиационный учебный центр и инновационный центр операционного контроля.
- Мировой лидер по восстановлению перевозок – уже в летний сезон, чистая прибыль по итогам года при убытках мировой отрасли.

2021

**50** млн  
клиентов с начала полетов

- Запуск код-шеринга с Аэрофлотом, начало полетов из основного хаба Группы в Шереметьево.
- В авиакомпанию передано 10 воздушных судов из Аэрофлота.

3

## Консолидация и закрепление достигнутых результатов

2022

**60** млн  
клиентов с начала полетов

Адаптация к новым условиям, оптимизация процессов и сети.

2023

- Присоединение к программе лояльности «Аэрофлот Бонус».
- Запуск услуги предоставления питания у выхода на посадку.

2024

**90** млн  
клиентов с начала полетов

- Рекордная занятость кресел 95,1%<sup>①</sup> — одна из самых высоких в мировой авиации.
- Вторая позиция по объему пассажирских авиаперевозок в России.

## Бизнес-модель «Победы»



Моноклассный флот с высокой кресельной емкостью



Ближнемагистральные и прямые рейсы



Обеспечение минимальных расходов на кресло-километр (CASK)

**40%**

уникальных направлений, где не работают другие авиакомпании Группы



Оptionальный набор услуг



Прямые онлайн-продажи [flypobeda.ru](https://flypobeda.ru)

<sup>①</sup> По итогам года за историю полетов авиакомпании «Победа».  
<sup>②</sup> В августе 2024 года.

2014 2015 2016

2017 2018 2019 2020 2021

2022 2023 2024

**95 %**

занятость кресел

**326** тыс.

клиентов на воздушное судно в год

**14** часов

максимальный среднесуточный налет<sup>②</sup>



# БАЙКАЛ

Москва – Иркутск

SVO — IKT

Среднее время  
прямого перелета

5:50 ч.

Расстояние между  
городами

4 202 км

Разница  
во времени

+5 ч.



Замерзшее озеро Байкал  
возле острова Огой

Узнать больше  
о направлении



## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение председателя Совета директоров	13
Обращение генерального директора	14
Макроэкономический обзор	15
Рынок авиаперевозок	17
Стратегическое развитие	23
Бизнес-модель	29
Ключевые показатели эффективности	30
Цифровая трансформация	31





## ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



### Уважаемые акционеры!

**Группа «Аэрофлот» продолжает уверенный и стабильный рост, эффективно справляясь с вызовами нового времени.**

По итогам 2024 года Аэрофлот добился рекордных показателей по перевозкам пассажиров. Благодаря слаженной работе команды был превышен план по пассажиропотоку: за 12 месяцев 2024 года авиакомпаниями Группы перевезено 55,3 млн авиапутешественников, в том числе на собственных рейсах — 30,1 млн человек. Продолжает расти эффективность использования авиапарка Аэрофлота. Побит рекорд по занятости пассажирских кресел 2023 года: за отчетный период этот показатель достиг 89,6 %, что на 2,1 п. п. больше прошлого года.

Аэрофлот демонстрирует впечатляющие финансовые показатели. По итогам 2024 года консолидированная выручка достигла исторически максимального значения и составила 856,8 млрд руб., что на 40,0 % больше, чем в 2023 году. Впервые с 2019 года Группа получила чистую прибыль – показатель составил 55,0 млрд руб. против убытка 14,0 млрд руб. в 2023 году.

Аэрофлот остается визитной карточкой России и любимой авиакомпанией граждан страны. Он связывает отдаленные регионы и дарит возможность комфортных путешествий, новых радостных встреч и открытий. Пассажиры пользуются доступными перелетами благодаря программе субсидированных перевозок и собственным «плоским» тарифам. Также действуют специальные скидки для отдельных возрастных категорий: молодежи и пенсионеров. В конце 2024 года Аэрофлот в числе первых участников авиационного рынка объявил об установлении новой фиксированной скидки 50 % для детей на перелеты с 1 января 2025 года по России.

Группа «Аэрофлот» продолжает работу над обеспечением цифрового суверенитета. Организован переход на российские планшеты и отечественное программное обеспечение для cabinных и летных экипажей. Успешно внедрена российская система планирования полетов с применением технологии искусственного интеллекта, запущены импортозамещенные системы планирования летного и наземного персонала. Продолжается развитие отечественной системы бронирования «Леонардо». Важно и ценно, что все эти уникальные ИТ-разработки в дальнейшем могут использоваться другими участниками отрасли.

Аэрофлот традиционно демонстрирует высокий уровень социальной, корпоративной и экологической ответственности. Компании Группы поддерживают отечественную культуру и спорт, заботятся об окружающей среде, развивают корпоративное волонтерское движение и ведут активную благотворительную деятельность.

Впереди перед Группой стоит немало новых вызов, задач и свершений. Уверен, что профессиональная команда Аэрофлота справится с ними с максимально высоким результатом.

**Виталий Савельев**  
Председатель Совета директоров  
ПАО «Аэрофлот»



## ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



### Уважаемые акционеры!

**Несмотря на продолжающиеся ограничения и санкции, мы поддерживаем высокий уровень сервиса и безопасности, заботимся о персонале и окружающей среде, успешно развиваем маршрутную сеть и выполняем рейсы точно по расписанию.**

Уровень безопасности полетов Группы компаний «Аэрофлот» в 2024 году составил 99,973 %. Для этого проводится, казалось бы, невидимая обществу, но огромная работа, в которой задействован и летный, и наземный персонал. Техническое состояние нашего парка — еще один важный аспект безопасности. Несмотря на санкции, наши самолеты проходят обслуживание и ремонт в соответствии с международными стандартами. Это стало возможным благодаря высокому профессионализму наших инженеров и техников, а также эффективным механизмам поставки запчастей, которые включают в себя сотрудничество с российскими производителями и собственные инновационные разработки.

В 2024 году мы завершили формирование крупнейшего в России и Восточной Европе провайдера технического обслуживания и ремонта воздушных судов на базе предприятия «Аэрофлот Техникс», чьи ангарные площади и сеть линейных станций технического обслуживания (ЛСТО) являются крупнейшими в стране и продолжают расти. В минувшем году были открыты ЛСТО в Южно-Сахалинске, Сургуте, Новосибирске, Благовещенске и Астрахани. Таким образом, общее число ЛСТО в городах России достигло 20.

Мы активно работаем над развитием внутреннего туризма, одной из самых важных задач национального развития, планомерно расширяя маршрутную сеть по России, в том числе региональную, и предлагая пассажирам новые востребованные направления. Как результат, в 2024 году на внутренних линиях Группа «Аэрофлот» перевезла 42,6 млн пассажиров, что на 12,8 % больше, чем в 2023 году, и является историческим максимумом.

В 2024 году мы запустили уникальную для отрасли программу «Аэрофлот Шаттл» между Санкт-Петербургом и Москвой. Наши самолеты выполняют между двумя столицами до 70 рейсов в сутки, а у пассажиров есть возможность легко и быстро обменять билет на удобное время и дату. Запуск программы обеспечил не только повышение удобства, но и рост объемов перевозок на линии.

Наша карта полетов по России пополнилась новыми регулярными рейсами из Москвы в Элисту и Улан-Удэ. В ответ на возросший спрос мы увеличили частоту рейсов по самым популярным российским направлениям: в Калининград, Сочи, Минеральные Воды, города Дальнего Востока, Сибири и Поволжья. Первыми в России реализовали программу «мокрого» лизинга, благодаря которой удалось расширить емкостное предложение для рейсов из европейской части России в пункты Дальнего Востока.

В 2024 году мы взяли высокую планку по объему перевозок, и теперь наша задача — закрепить достигнутые результаты, приложить максимум усилий для повышения коммерческой загрузки лайнеров и дальнейшей положительной динамики финансовых показателей. Перед Группой стоят важные и амбициозные задачи, наша стратегия предполагает продолжение операционного роста и развития перевозок на базе поставок новейших отечественных лайнеров, которые мы с нетерпением ждем в парке Группы «Аэрофлот».

Подводя итоги этого непростого, но насыщенного успешными результатами года, я хотел бы поблагодарить всех сотрудников Группы «Аэрофлот» за плодотворную работу по достижению стратегических целей, наших клиентов — за доверие и обратную связь, которая помогает нам становиться лучше, акционеров и инвесторов — за поддержку и веру в нашу надежность и устойчивость. Мы планируем продолжать курс на дальнейшее стабильное развитие и рост крупнейшего авиаперевозчика России, оставаясь безусловным лидером рынка и флагманом отечественной гражданской авиации.

**Сергей Александровский**  
Генеральный директор  
ПАО «Аэрофлот»



## МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Мировая экономика в 2024 году продолжила рост, валовый внутренний продукт (ВВП) увеличился на 3,2 %, что соответствует динамике прошлого года. Отмечаются региональные различия в темпах роста: наибольшие демонстрируют страны Азиатского региона, тогда как минимальные темпы роста наблюдаются в странах Европейского союза. Одним из ключевых вызовов для мировой экономики остается высокий темп инфляции, который, несмотря на замедление, сохраняется на значительном уровне – 5,7 % в 2024 году по сравнению с 6,7 % в 2023 году. Ускорение инфляции началось в период пандемии COVID-19 вследствие мягких денежно-кредитных политик центральных банков и программ количественного смягчения, было дополнено сложностями в цепочках поставок в результате усиления геополитической напряженности и санкционной политики. При этом глобальная экономическая деятельность продолжает демонстрировать устойчивость, что позволяет ряду центральных банков основных экономических центров приступить к циклу понижения ключевой ставки, прежде всего во избежание рисков рецессии.

По прогнозу Международного валютного фонда (МВФ), в 2025 году инфляция в мире продолжит замедляться и составит около 4,2 %. Снижение инфляции и продолжающееся смягчение денежно-кредитных политик во многих странах поддержат экономический рост: оценка аналитиков МВФ на 2025 год предполагает рост мировой экономики на уровне 3,3 %.



Мировой валовый внутренний продукт в 2024 году увеличился на 3,2%.

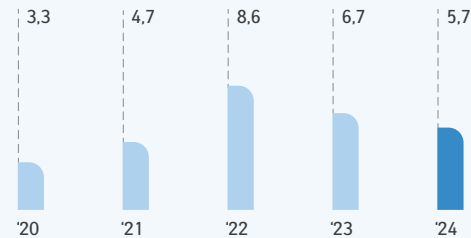
### Динамика реального ВВП, % к предыдущему году

Регион	2020	2021	2022	2023	2024 <sup>①</sup>
Мир	-2,7	6,6	3,6	3,3	3,2
Россия	-2,7	5,9	-1,4	4,1	4,1
Евросоюз	-5,6	6,4	3,7	0,6	1,1
Ближний Восток	-3,0	4,3	6,0	1,4	2,5
Азия	-0,8	7,1	4,1	4,9	4,5
Африка	-1,4	4,7	4,3	3,3	3,0
Северная Америка	-3,0	6,0	2,7	2,8	2,5
Латинская Америка	-6,9	7,4	4,2	2,2	2,1

Источники: Исследование МВФ (World Economic Outlook), Федеральная служба государственной статистики (Росстат)

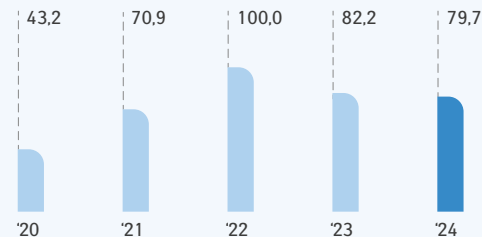
① Оценочные значения на 1 апреля 2025 года.

### Мировая инфляция – средние потребительские цены, %



Источник: Исследование МВФ (World Economic Outlook)

### Средняя стоимость нефти Brent, долл. США за баррель



Источник: биржевые данные

На 3,0%

снизилась средняя цена на нефть марки Brent в 2024 году по сравнению с 2023 годом

Динамика цен на энергоносители является одним из основных индикаторов мировой экономики и во многом определяет экономическое положение авиакомпаний. Средняя цена на нефть марки Brent в 2024 году снизилась на 3,0 % по сравнению с 2023 годом и составила 79,7 долл. США за баррель. Среди факторов, определявших цены в течение года, – низкие по сравнению с прогнозами темпы роста спроса, балансирующие решения ОПЕК+, а также геополитическая обстановка в мире. В первой половине 2024 года котировки нефти Brent находились в коридоре между 75 и 89 долл. США / барр., показав рост на пике чуть выше 90 долл. США / барр. на фоне продления сокращений добычи участниками ОПЕК+ и позитивных макроэкономических данных. Во второй половине года цены существенно скорректировались, а в сентябре достигли минимума с 2021 года – чуть ниже 70 долл. США / барр. Существенное давление на котировки оказали недостаточно сильный спрос со стороны Китая, обеспокоенность рынка замедлением роста мировой экономики и опасения избыточного предложения в условиях ослабления спроса.





Российская экономика в 2024 году продолжила рост вопреки санкционным ограничениям и внешнеполитическим вызовам. По оценкам Росстата, ВВП вырос на 4,1 % по сравнению с предыдущим годом, что превысило прогнозы Минэкономразвития России и Банка России. Номинальный объем ВВП по итогам 2024 года достиг исторического максимума, увеличившись с 2020 года почти в два раза, до уровня 200 трлн руб. Основным источником промышленного роста в 2024 году стали обрабатывающие производства, их выпуск увеличился на 8,5 % по сравнению с 2023 годом, несмотря на уже высокую базу и рост выпуска на 8,7 % годом ранее. Совокупный рост за два года составил почти 18,0 %.

Значимое влияние на индекс физического объема добавленной стоимости также оказали и другие отрасли: рост объема строительных работ на 2,1 % к 2023 году после роста на 9,0 % за прошлый отчетный период, рост объема оптовой торговли на 6,8 % после роста на 8,9 % в 2023 году. Грузооборот транспорта в 2024 году увеличился на 0,4 % после снижения на 0,6 % в 2023 году. Отмечается рост по большинству видов транспорта: автомобильный – на 6,5 %, морской – на 5,5 %, воздушный – на 11,0 %.

Инфляционные вызовы также актуальны и для России. По итогам 2024 года инфляция в России составила 9,5 % по сравнению с 7,4 %

в 2023 году. Значения за отчетный год оказались выше первоначальных прогнозов и ожиданий Банка России и Минэкономразвития России. Для целей сдерживания инфляции Банк России проводил жесткую денежно-кредитную политику, повышая ставку во втором полугодии с 16 до 21 % – это максимальное значение за всю историю существования ключевой ставки.

Одним из проинфляционных факторов, как правило, является курс валют. На валютном рынке курс рубля в 2024 году демонстрировал значительные колебания на фоне геополитических и экономических событий. Ключевыми факторами, определившими динамику рубля в течение года, стали остановка биржевых торгов по долларам США и евро из-за санкций США в отношении Московский биржи и Национального клирингового центра, смягчение требований по продаже экспортной выручки – порог выручки для экспортеров в течение года был снижен дважды, введение новых санкций против российских банков, что повлияло на валютные расчеты.

Средний курс рубля к доллару США и евро за 2024 год увеличился сопоставимыми темпами на 8,7 % по сравнению с 2023 годом и составил 92,6 руб. и 100,2 руб. соответственно. По состоянию на 31 декабря 2024 года курс рубля к доллару США составил 101,7 руб., курс рубля к евро – 106,1 руб.

В российской экономике наблюдается положительная динамика показателей, определяющих потребительское поведение. Так, безработица в 2024 году снизилась до рекордного уровня и составила в среднем 2,5 %. Рост реальных денежных доходов населения по итогам года составил 8,4 %, достигнув максимальных значений с 2008 года. Реальные располагаемые доходы населения выросли на 7,3 % по сравнению с прошлым годом.

Минэкономразвития России прогнозирует рост российской экономики в 2025 году на уровне 2,5 %, у Банка России более сдержанные прогнозы. Замедление темпов роста в официальных прогнозах связано в том числе с влиянием более жесткой денежно-кредитной политики.



Номинальный объем ВВП в России по итогам 2024 года достиг исторического максимума, увеличившись с 2020 года почти в два раза, до уровня 200 трлн руб.

Ставки SOFR, LIBOR<sup>③</sup> и ключевая ставка Банка России, %

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
LIBOR 3М / SOFR 3М	0,65	0,16	2,40	5,41	4,69
LIBOR 6М / SOFR 6М	0,69	0,20	2,90	5,59	4,48
Ключевая ставка Банка России (на конец года)	4,25	8,50	7,50	16,00	21,00

Источник: Банк России, биржевые данные

Средние курсы валют, руб.

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Доллар США (USD/RUB)	72,1	73,7	68,5	85,2	92,6
Евро (EUR/RUB)	82,4	87,2	72,5	92,2	100,2
Юань (CNY/RUB)	10,5	11,4	10,3	12,0	12,7

Источник: Банк России

Показатели экономики Российской Федерации, % к предыдущему году

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024 <sup>①</sup>
ВВП <sup>②</sup>	-2,7	5,9	-1,4	4,1	4,1
Индекс потребительских цен	4,9	8,4	11,9	7,4	9,5
Безработица	5,8	4,8	4,0	3,2	2,5
Реальная заработная плата	3,8	4,5	0,3	8,2	9,1
Реальные располагаемые денежные доходы	-2,0	3,3	4,5	6,1	7,3

Источник: Росстат

① Первая оценка / предварительные данные.

② Индекс физического объема валового внутреннего продукта.

③ За период с 2020 по 2023 год представлены значения LIBOR, в 2024 году – SOFR ввиду прекращения действия LIBOR.



## РЫНОК АВИАПЕРЕВОЗОК

### Мировой рынок пассажирских авиаперевозок

В 2024 году мировой рынок авиаперевозок впервые превысил допандемийные уровни и установил новый исторический максимум. По оценке Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA), в 2024 году авиакомпаниями были перевезены рекордные 4,9 млрд пассажиров<sup>①</sup>, что на 10,2 % превышает уровень 2023 года и на 7,3 % выше допандемийного 2019 года. Рост выполненного пассажирооборота относительно прошлого года составил 11,2 %. На фоне сдержанного роста емкостного предложения занятость кресел увеличилась на 0,8 п. п. и достигла 83,0 %, что также является историческим максимумом мировой отрасли.

Основными драйверами роста мирового пассажирооборота в 2024 году стали крупнейшие рынки Западной Европы и Северной Америки и международные перевозки. Лидером по росту пассажирских перевозок в 2024 году стал регион Северо-Восточной Азии благодаря росту перевозок из Китая в близлежащие страны, а также существенному росту внутреннего туризма в стране. Среди лидеров роста также развивающиеся рынки регионов Северная Африка, Восточная и Центральная Европа, Центральная Азия.

Динамика пассажирооборота в разрезе глобальных регионов относительно уровня 2023 года была положительной по всем рынкам: Азиатско-Тихоокеанский регион показал рост на 18,6 %, Африка – на 13,5 %, Ближний Восток – на 10,2 %, Европа – на 8,7 %, Латинская Америка – на 8,5 %, Северная Америка – на 5,3 %.

Макроэкономическая среда благоприятно повлияла на динамику не только операционных, но и финансовых показателей глобального рынка авиаперевозок в 2024 году. На фоне снижения цен на нефть среднегодовая цена авиационного топлива сократилась на 11,6 % и составила 99 долл. США за баррель. Рост мирового ВВП оставался стабильным на уровне 3,2 %, а инфляция в мире замедлилась до 5,8 %<sup>②</sup>, что поддерживало ценовую доступность перевозок и стимулировало рост мирового пассажирооборота.

Положительный эффект макроэкономических факторов сдерживался рядом ограничений, в том числе ростом расходов авиакомпаний на оплату труда, дефицитом кадров и задержкой поставок воздушных судов крупнейших мировых производителей из-за проблем в цепочках поставок. Дефицит поставок новых воздушных судов, помимо сдерживания роста емкостного предложения, привел к системному старению эксплуатируемого парка, снижению топливной эффективности и увеличению расходов на обслуживание и ремонт воздушных судов. Кроме того, на отрасль продолжили оказывать влияние ограничения воздушного пространства и вынужденные облеты, что отразилось на повышенном расходе топлива и росте операционных расходов. На фоне роста стоимости владения все перечисленные эффекты отрицательно повлияли на финансовые показатели авиакомпаний.

По итогам 2024 года суммарная выручка авиакомпаний, включающая пассажирские и грузовые перевозки, а также дополнительные доходы, достигла рекордных 965 млрд долл. США, что на 6,2 % выше уровня 2023 года. Выручка от пассажирских перевозок выросла на 5,0 % и составила 678 млрд долл. США, выручка от грузовых перевозок составила 149 млрд долл. США, на 7,2 % выше уровня прошлого года.

На фоне роста объема перевозок расходы авиакомпаний увеличились на 6,7 % к уровню 2023 года, до 903 млрд долл. США, что опередило темп роста доходов. Благодаря снижению цены на керосин доля расходов на топливо в общей структуре затрат авиакомпаний снизилась до 28,9 % по сравнению с 31,8 % в 2023 году.

По итогам 2024 года авиационная отрасль получила чистую прибыль в размере 31,5 млрд долл. США, что ниже на 10,5 % по сравнению с прошлым годом. Рентабельность по чистой прибыли составила 3,3 % по сравнению с 3,9 % годом ранее.

Согласно прогнозу IATA, рост перевозок в 2025 году будет сдерживаться продолжающимися ограничениями увеличения провозных емкостей в связи с нерешенными вопросами в цепочке поставок. Мировой пассажирооборот может достигнуть уровня 5,2 млрд человек, на 6,7 % выше 2024 года. Средняя занятость кресел увеличится до нового максимума на уровне 83,4 %.

Совокупная выручка авиакомпаний превысит 1 трлн долл. США – рост на 4,4 % к 2024 году. Чистая прибыль мировой авиационной отрасли в 2025 году составит 36,6 млрд долл. США, при увеличении рентабельности по чистой прибыли – 3,6 %. Улучшение финансовых показателей относительно 2024 года будет возможно благодаря ожидаемому снижению цен на авиатопливо и повышению эффективности.

В среднесрочной перспективе в период 2026–2027 годов мировой пассажирооборот продолжит расти с темпами около 4,0–5,0 %. Ожидается рост пассажирооборота регионов Европы и Северной Америки, в основном за счет развития международного сегмента. Наибольший рост прогнозируется в Азиатско-Тихоокеанском и Ближневосточном регионах. Регионы Латинской Америки и Африки будут расти темпами ниже среднего по отрасли.

На горизонте следующих двадцати лет в 2027–2043 годах, по оценке IATA, глобальный рынок пассажирских авиаперевозок будет расти в среднем на 3,0 % в год и к 2043 году достигнет примерно 7,9 млрд пассажиров.

#### Исторический рекорд

**4,9** млрд  
перевезено пассажиров  
+10,2 % к 2023 году

#### Исторический рекорд

**83,0** %  
средняя занятость кресел  
+0,8 п. п. к 2023 году

#### Исторический рекорд

**965** млрд долл. США  
выручка  
+6,2 % к 2023 году

**31,5** млрд долл. США  
чистая прибыль  
–10,5 % к 2023 году

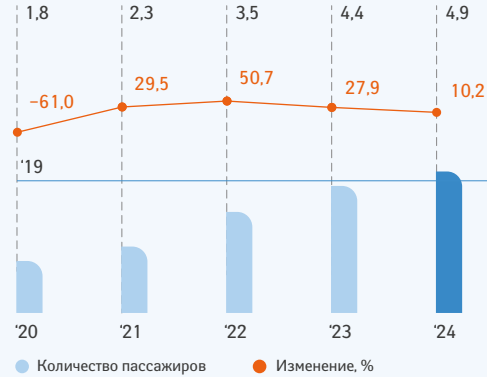
**3,3** %  
рентабельность чистой прибыли

① Здесь и далее данные по мировой отрасли приводятся на основании предварительных оценок IATA (Global Outlook for Air Transport, выпуск от декабря 2024 года). Данные предыдущих периодов скорректированы по отношению к представленным в годовых отчетах прошлых лет с учетом уточнений мировой статистики со стороны IATA.

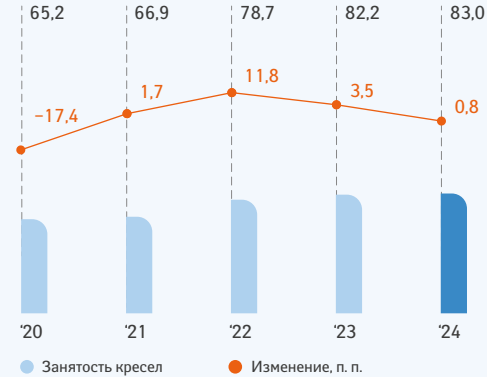
② По оценкам Международного валютного фонда.

## Мировая отрасль в 2024 году

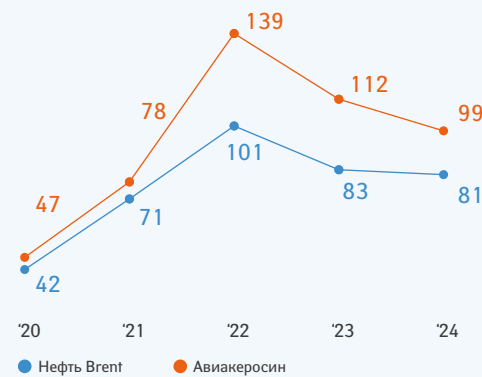
Пассажиропоток мировой отрасли, млрд человек



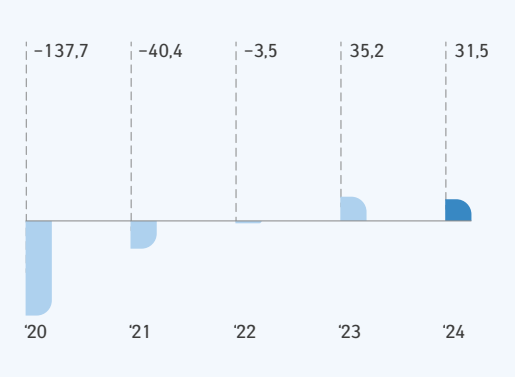
Занятость пассажирских кресел по мировой отрасли, %



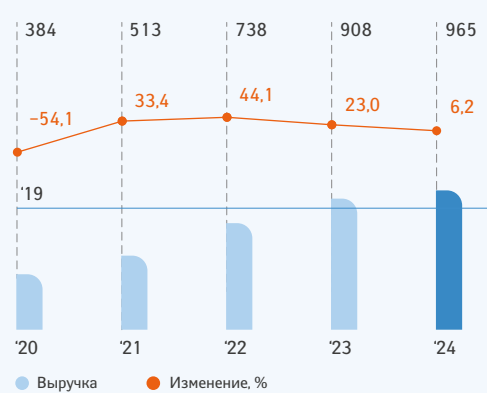
Стоимость нефти и авиакеросина, долл. США / барр.



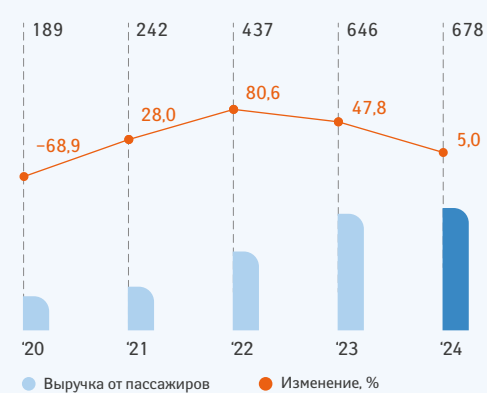
Чистая прибыль / убыток мировой отрасли, млрд долл. США



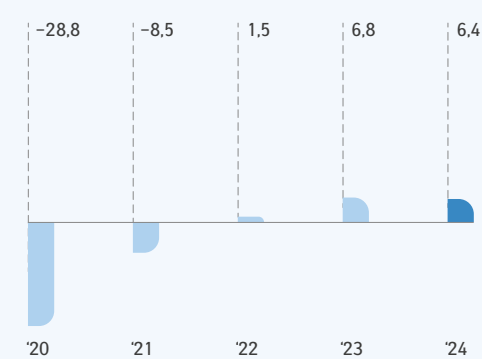
Суммарная выручка мировой отрасли<sup>①</sup>, млрд долл. США



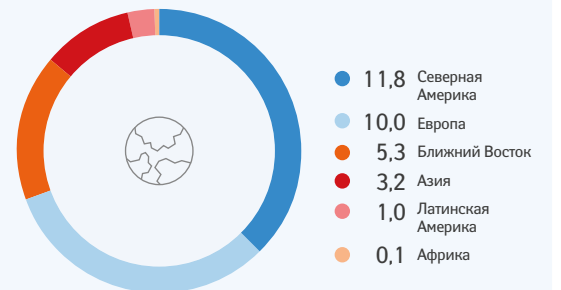
Выручка мировой отрасли от пассажирских перевозок, млрд долл. США



Операционная рентабельность мировой отрасли, %



Распределение прибыли мировой отрасли по регионам, 2024 год, млрд долл. США



Источник: IATA

① Включает пассажирские, грузовые перевозки и дополнительные доходы.



## Российский рынок пассажирских авиаперевозок

Пассажиропоток российского авиационного рынка, включая перевозки иностранных авиакомпаний в/из пунктов России, в 2024 году увеличился на 6,3 % по сравнению с прошлым годом и составил 130,7 млн пассажиров. Основным драйвером роста российского рынка в 2024 году стало увеличение международных перевозок за счет расширения маршрутной сети как российских, так и иностранных авиакомпаний.

Российские авиакомпании в 2024 году перевезли 111,6 млн пассажиров, на 5,9 % больше по сравнению с 2023 годом. Выполненный пассажирооборот увеличился на 8,1 % и составил 286,2 млрд пассажиро-километров. Процент занятости кресел достиг 89,3 %, увеличившись на 1,7 п. п.

В отчетном периоде российская отрасль работала в условиях сохраняющихся внешних ограничений, в том числе на международные полеты. Ограничения на использование воздушного пространства ряда стран и вынужденные облеты временно закрытых южных территорий России по-прежнему являются причиной увеличенной продолжительности полетов, повышенного расхода топлива и, соответственно, увеличенных операционных расходов авиакомпаний.

На внутренних линиях в 2024 году российские авиакомпании перевезли 84,7 млн пассажиров, что на 2,0 % больше, чем в 2023 году. Продолжающийся рост внутренних перевозок отражает устойчивый спрос на внутренний туризм. В структуре пассажиропотока российского рынка на внутренние перевозки пришлось 64,8 %. Пассажирооборот российских авиаперевозчиков на внутренних линиях показал рост на 1,8 % и составил 184,7 млрд пассажиро-километров. Средняя занятость кресел на внутренних линиях достигла 90,2 %, что на 1,5 п. п. выше показателя 2023 года.

Продолжилось постепенное расширение географии международных полетов, начавшееся со второй половины 2022 года, что способствовало дальнейшему движению рынка в сторону восстановления допандемийной структуры. На международных линиях в 2024 году российские авиакомпании перевезли 27,0 млн пассажиров, что составляет около 50 % объемов аналогичного показателя 2019 года. Пассажирооборот российских авиакомпаний в международном сегменте составил

101,4 млрд пассажиро-километров. Рост к предыдущему году по показателям пассажиропотока и пассажирооборота составил 20,1 и 21,9 % соответственно.

Объемы перевозок иностранных авиакомпаний на российском рынке достигли уровня 2019 года и составили 19,0 млн пассажиров, на 9,2 % выше показателя 2023 года. При этом на фоне более динамичного роста международных перевозок российских авиакомпаний доля иностранных перевозчиков в международном сегменте рынка сократилась на 2,3 п. п., до 41,4 %. Объемы перевозок иностранными авиакомпаниями вплотную приблизились к исторически максимальному значению 20,8 млн пассажиров в 2018 году при доле рынка на международных линиях 30,5 %.

Всего с учетом перевозок, выполняемых иностранными авиакомпаниями, на международных линиях в 2024 году было перевезено 46,0 млн пассажиров, что на 15,4% выше результата предыдущего года.

**130,7** млн пассажиров  
перевезено на российском авиационном рынке

**111,6** млн пассажиров  
перевезли российские авиакомпании

**89,3 %**  
процент занятости кресел российских авиакомпаний

## Ключевые события российского рынка авиаперевозок в 2024 году



### «Мокрый» лизинг

Российские авиакомпании законодательно получили право передавать воздушные суда другим перевозчикам вместе с экипажем для выполнения внутренних рейсов.



### «Эффективная транспортная система»

Программа Министерства транспорта Российской Федерации до 2030 года предусматривает реализацию мероприятий по развитию транспортной сети, направленных на повышение скорости и объема перемещения людей и грузов и повышение авиационной подвижности населения. Федеральный проект «Развитие опорной сети аэродромов» предусматривает реализацию мероприятий по реконструкции и строительству не менее 75 аэродромов.



### Программа высокочастотных перевозок «Шаттл»

Аэрофлот запустил уникальную для российского рынка программу для перевозок между Москвой и Санкт-Петербургом с частотой до 70 рейсов в день.



### Национальные цели

Президент Российской Федерации в рамках Указа «О национальных целях развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года» поставил цель — увеличение к 2030 году авиационной подвижности населения не менее чем на 50 % по сравнению с 2023 годом при обеспечении к 2030 году доли воздушных судов отечественного производства в парке российских авиаперевозчиков не менее чем 50 %.



### Открытие аэропорта Элисты

Аэропорт Элисты возобновил работу после снятия ограничений полетов, введенных в 2022 году, став первым открывшимся для выполнения рейсов аэропортом юга России из числа приостанавливавших операции. Открыты новые терминалы внутренних авиалиний в аэропортах Магадана, Ставрополя и Чебоксар.

## Российская отрасль в 2024 году

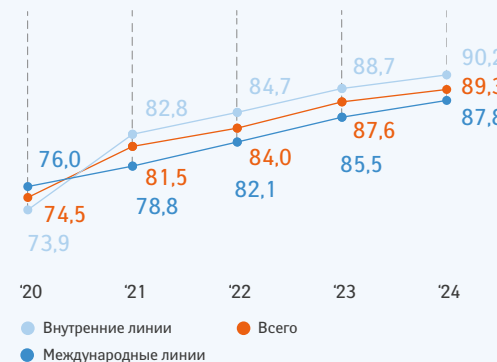
Пассажиропоток на российском рынке<sup>①</sup>, млн человек



Пассажиропоток российских авиакомпаний, млн человек



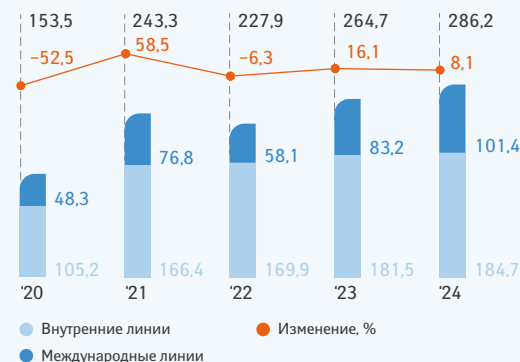
Занятость пассажирских кресел российских авиакомпаний, %



Пассажиропоток иностранных авиакомпаний на российском рынке, млн человек



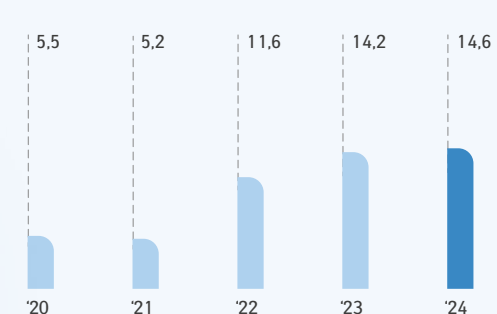
Пассажирооборот российских авиакомпаний, млрд пкм



Предельный пассажирооборот российских авиакомпаний, млрд ккм



Доля иностранных авиакомпаний на российском рынке, %



Источник: Транспортная клиринговая палата, оценки Компании

① С учетом иностранных авиакомпаний.



## Конкуренция и положение Группы «Аэрофлот» на рынке пассажирских авиаперевозок

Российский рынок пассажирских авиаперевозок представлен авиакомпаниями, как работающими по сетевой модели, так и использующими инструменты, характерные для гибридных и низкобюджетных авиакомпаний, региональными авиакомпаниями, чартерными перевозчиками, а также иностранными авиакомпаниями, выполняющими рейсы на международных линиях. По итогам 2024 года на долю десяти крупнейших перевозчиков пришлось 77,5 % пассажиропотока на российском рынке (в 2023 году – 77,0 %), на долю топ-5 при этом приходится 67,8 % (в 2023 году – 67,0 %).

По итогам 2024 года доля Группы «Аэрофлот» на российском авиационном рынке по пассажиропотоку составила 42,3 %, увеличившись на 3,8 п. п. по сравнению с 2023 годом. Во внутреннем сегменте доля Группы увеличилась до 50,3 % (в 2023 году – 45,5 %). В международном сегменте доля Группы увеличилась до 27,7 % по сравнению с 24,0 % в 2023 году.

Ближайшими конкурентами Группы «Аэрофлот» являются: S7 Airlines с долей рынка 9,9 %, «Уральские авиалинии» – 7,3 % и Группа «ЮТэйр» – 4,9 %. На международных линиях значительную конкуренцию составляют иностранные авиакомпании как в целом, так и на отдельных маршрутах, в том числе предлагая трансферные перевозки до конечного пункта назначения с пересадкой в своих базовых аэропортах. В 2024 году доля иностранных авиакомпаний на общем рынке России составила 14,6 %, увеличившись на 0,4 п. п. по сравнению с 2023 годом. В международном сегменте доля иностранных авиакомпаний снизилась на 2,3 п. п. в пользу российских перевозчиков и составила 41,4 %.

42,3%

+3,8 п. п. к 2023 году

доля Группы «Аэрофлот» на российском авиационном рынке по пассажиропотоку

### Авиакомпании, работающие на российском рынке, с точки зрения бизнес-модели и целевой рыночной ниши

#### Традиционные сетевые перевозчики

- «Аэрофлот»
- «Россия»
- S7 Airlines
- «Уральские авиалинии»
- «ЮТэйр»

#### Классический лоукостер «Победа»

#### Региональные авиаперевозчики

- «Аврора»
- «Нордавиа»
- «Ямал»
- «Якутия» и др.

#### Чартерные перевозки по популярным туристическим направлениям

- Azur Air
- Nordwind Airlines
- Pegas Fly

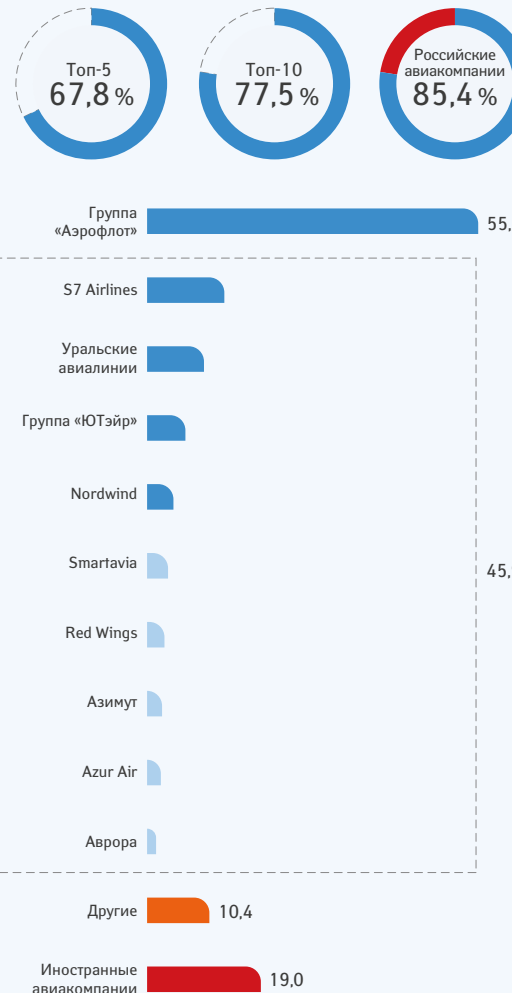
#### Иностранные авиакомпании

Рейсы на международных линиях

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



### Пассажиропоток крупнейших российских авиакомпаний в 2024 году, млн человек



Источник: ТКП

### Структура российского рынка авиаперевозок по пассажиропотоку в 2024 году, %



### Структура международного сегмента российского рынка авиаперевозок по пассажиропотоку в 2024 году, %





## Рынок грузовых авиаперевозок и позиции Группы «Аэрофлот»

В 2024 году мировой рынок авиационных грузовых перевозок продемонстрировал положительную динамику. Росту способствовали позитивные макроэкономические условия, развитие электронной коммерции и ограниченные емкости в сегменте морских грузоперевозок. По оценке IATA, объем мирового рынка грузовых воздушных перевозок в 2024 году достиг 68,5 млн тонн, на 11,5 % выше уровня 2023 года. Грузооборот воздушного транспорта составил 275 млрд тонно-километров, рост на 11,8 % к 2023 году. Средняя стоимость грузовой перевозки по отрасли составила 2,18 долл. США / кг, что на 3,5 % ниже, чем в 2023 году. Общий объем доходов отрасли от грузовых перевозок в 2024 году составил 149 млрд долл. США, рост на 7,2 % по сравнению с 2023 годом.

Общий объем российского рынка грузовых авиаперевозок с учетом иностранных авиакомпаний в 2024 году увеличился на 3,5 % по сравнению с 2023 годом и составил 639,0 тыс. тонн. Российские авиакомпании перевезли 489,4 тыс. тонн грузов и почты, на 4,7 % больше по сравнению с 2023 годом. По оценкам BusinesStat, грузооборот авиатранспорта в России вырос на 11,4 % и составил 1,9 млрд тонно-километров. Основным драйвером роста стали международные грузоперевозки на фоне расширения сотрудничества со странами Ближнего Востока и Азиатско-Тихоокеанского региона, что способствовало увеличению грузопотока в данных направлениях.

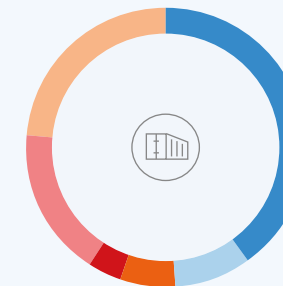
Доля Группы «Аэрофлот» на рынке грузоперевозок продолжила расти и составила 40,1 % по итогам 2024 года по сравнению с 36,2 % в 2023 году.

40,1%

доля Группы «Аэрофлот» на рынке грузовых авиаперевозок

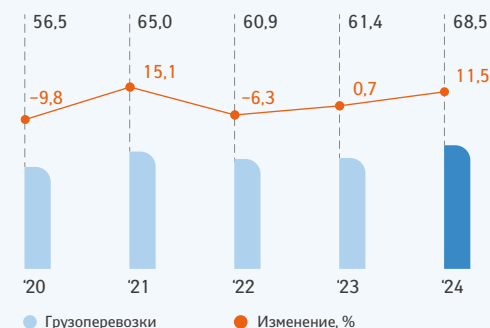


### Структура российского рынка грузовых авиаперевозок в 2024 году, %



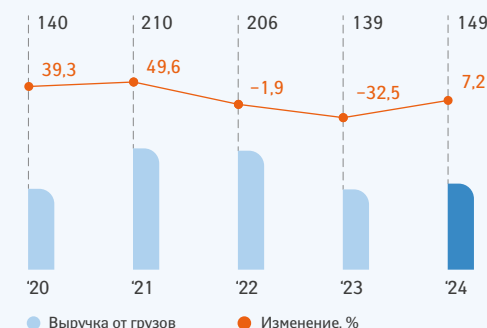
- 40,1 Группа «Аэрофлот»
- 9,0 S7 Airlines
- 6,2 Авиастар-ТУ
- 3,9 Группа «Волга-Днепр»
- 17,2 Другие российские авиакомпании
- 23,6 Иностранные авиакомпании

### Объем грузовых авиаперевозок на мировом рынке, млн тонн



Источник: IATA

### Выручка мировой отрасли от грузовых перевозок, млрд долл. США



### Объем грузовых авиаперевозок на российском рынке<sup>①</sup>, тыс. тонн



① С учетом иностранных авиакомпаний.



## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

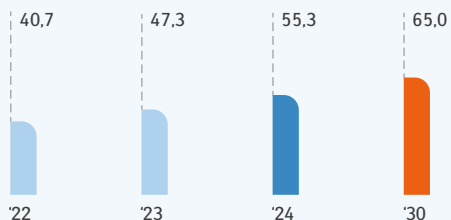
## Цели Стратегии-2030 и статус по их достижению

Рост и развитие операций  
Группы «Аэрофлот»

**65** млн пассажиров  
рост пассажиропотока

**50%**  
доля рынка<sup>①</sup>

## Прогресс реализации и ключевые результаты 2024 года



**55,3** +16,8 % к 2023 году  
млн пассажиров

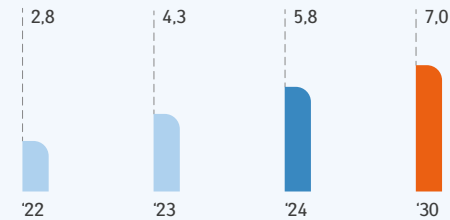
**42,3%** +3,8 п. п. к 2023 году  
доля рынка<sup>①</sup>

Обеспечение транспортной  
связанности страны и доступности  
регионов

Развитие четырех региональных баз:

- в Красноярске (хаб)
- на юге России
- в Поволжье и на Урале
- на Дальнем Востоке

## Прогресс реализации и ключевые результаты 2024 года



**5,8** +34,6 % к 2023 году  
млн пассажиров  
региональные перевозки<sup>②</sup>



## Цифровая трансформация

- Российское программное обеспечение на объектах критической информационной инфраструктуры к концу 2024 года
- Обеспечение 100%-й доли отечественного ПО на горизонте Стратегии

## Прогресс реализации и ключевые результаты 2024 года

- Обеспечена технологическая независимость критической информационной инфраструктуры

**95,9%**  
доля затрат Группы на российское ПО

Поддержка развития отечественного  
гражданского авиастроения

Ввод в эксплуатацию воздушных судов  
российского производства

## Прогресс реализации и ключевые результаты 2024 года

Подготовка к приемке новых воздушных  
судов во взаимодействии с российскими  
производителями

Развитие функций по техническому  
обслуживанию воздушных судов

Техническая поддержка эксплуатации российских  
и иностранных воздушных судов

- Централизация функций обслуживания, «Аэрофлот Техникс» – крупнейший сервисный центр для технической поддержки воздушных судов в Восточной Европе и странах СНГ
- Полный цикл базового и линейного обслуживания всех типов воздушных судов Группы
- До 10 ангарных комплексов, вмещающих до 27 воздушных судов

## Прогресс реализации и ключевые результаты 2024 года

- Завершена централизация функций технического обслуживания воздушных судов на базе «Аэрофлот Техникс»
- Открыто пять линейных станций в регионах, общее количество достигло 20



## Увеличение дополнительных доходов

Увеличение доли дополнительных доходов  
с учетом программы «Аэрофлот Бонус» до 20 %

## Прогресс реализации и ключевые результаты 2024 года

Развитие программы «Аэрофлот Бонус»

- Новые уровни участия в программе
- Совместная банковская карта с ВТБ
- Возможность оформлять билеты за мили на рейсы авиакомпании «Победа»

① Доля на российском рынке по пассажиропотоку с учетом иностранных авиакомпаний.

② Исключая рейсы в/из Москвы и Санкт-Петербурга.

В 2024 году Группа «Аэрофлот» продолжила руководствоваться Стратегией развития до 2030 года (далее – Стратегия-2030), принятой Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в декабре 2022 года<sup>①</sup>.

Стратегия-2030 разработана с учетом государственной Комплексной программы развития отечественной авиационной отрасли до 2030 года<sup>②</sup>. Цели Стратегии-2030 фокусируются на развитии мультибрендового предложения, росте объемов перевозок, региональном развитии и поддержке российских технологий, прежде всего в авиастроении. Достижение стратегических целей должно обеспечить Группе «Аэрофлот» лидерство на российском авиационном рынке и технологический суверенитет.



Достижение стратегических целей должно обеспечить Группе «Аэрофлот» лидерство на российском авиационном рынке и технологический суверенитет

## МИССИЯ

Группа «Аэрофлот» работает для того, чтобы ее клиенты могли быстро, удобно и безопасно преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии.

Группа «Аэрофлот» дает своим клиентам возможность выбора благодаря обширной маршрутной сети и различным авиаперевозчикам Группы «Аэрофлот»: от бюджетного перевозчика до авиакомпании премиального уровня.

## СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

Оставаться бесспорным лидером внутренних и международных авиаперевозок и быть в числе лучших авиакомпаний мира, сочетая динамичное развитие и высокую надежность с качеством сервиса разных бизнес-сегментов.

## ЦЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Обеспечивать транспортную связанность регионов и городов России, мобильность населения и доступность авиаперевозок на основе экологически эффективных операций.



## Приоритетные направления деятельности Группы «Аэрофлот»



Обеспечение транспортной доступности и доступности перелетов



Развитие региональных баз для повышения связанности регионов



Обеспечение привлекательного продукта в каждом из сегментов



Экологическая эффективность и снижение нагрузки на окружающую среду



Безопасная и эффективная эксплуатация парка



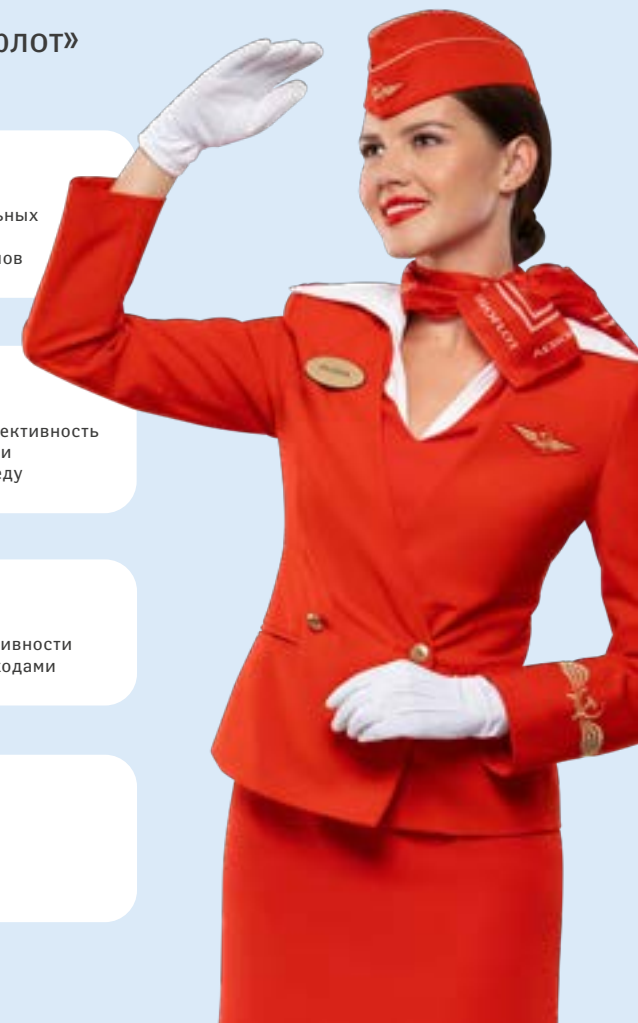
Повышение эффективности и контроль над расходами



Развитие хаба в аэропорту Шереметьево и единой сети трех авиакомпаний Группы



Внедрение новых технологий и цифровизация



① Протокол заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 28 декабря 2022 года № 9.

② Программа утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 июня 2022 года № 1693-р, актуализирована распоряжениями от 11 марта 2023 года № 563-р, от 22 августа 2023 года № 2259-р, от 4 мая 2024 года № 1102-р.



## Рост и развитие операций Группы

Группа «Аэрофлот» продолжает развитие и в среднесрочной перспективе намерена достичь целевых уровней пассажиропотока 65 млн человек. Рост пассажиропотока будет обеспечиваться развитием флота Группы, которое планируется по двум направлениям: поддержание летной годности и эксплуатация доступной иностранной авиатехники, а также поступление новых воздушных судов российского производства.

В 2024 году Группа «Аэрофлот» значительно опередила планы среднесрочного развития – был реализован рост, который Стратегией предполагался на последующие периоды. Объем перевозок увеличился на 16,8 %, до 55,3 млн пассажиров. Доля Группы на российском авиационном рынке при этом увеличилась на 3,8 п. п., до 42,3 %.

После периода опережающего развития и роста в 2023–2024 годах Группа в 2025 году сфокусируется на поддержании объемов перевозок около 55 млн пассажиров до начала увеличения парка воздушных судов.

➤ Подробнее читайте в разделе [«Производственные результаты»](#)

## Обеспечение транспортной связанности страны и доступности регионов

Группа продолжает развитие хаба в аэропорту Шереметьево, базы в Санкт-Петербурге, а также укрепляет региональные связи и сеть в обход Москвы. Региональные базы позволят Группе нарастить присутствие в новых рыночных нишах, стимулировать мобильность населения в регионах и усилить региональные связи, что соответствует основной цели Группы в области устойчивого развития.

Процесс создания и развития системы региональных баз идет в соответствии с планом Стратегии-2030. Международный хаб в Красноярске в 2024 году показал рост пассажиропотока на фоне увеличения количества рейсов и открытия новых линий в новые пункты

Сибири и Дальнего Востока. Хаб начал также обслуживать транзитные рейсы из Москвы на Дальний Восток через Красноярск, которые дополнили прямое авиасообщение с регионом.

В рамках кластера «Юг России» выполнялись операции из аэропортов Сочи и Минеральные Воды, пассажиры могли воспользоваться как внутренними, так и международными рейсами. Активизация развития кластера «Поволжье и Урал» и Дальневосточного кластера запланирована на период после 2026 года, при этом Группа уже приступила к развитию в данных регионах, в частности выполняются полеты из Екатеринбурга, Владивостока и Хабаровска.



## Региональные базы Группы «Аэрофлот» в 2024 году<sup>①</sup>



<sup>①</sup> Не включая рейсы в Москву, Санкт-Петербург, Красноярск, а также между данными кластерами.

Развитие функций по техническому обслуживанию воздушных судов

Группа «Аэрофлот» сформировала крупнейший авиационный сервисный центр в России и Восточной Европе на базе предприятия «Аэрофлот Техникс». Компания обладает крупнейшими площадями ангарных комплексов, которые позволяют одновременно разместить на базовое техническое обслуживание до 19 воздушных судов. Имеет самую разветвленную сеть из 20 линейных станций в регионах России – от Калининграда до Камчатки. «Аэрофлот Техникс» выполняет одновременное техническое сопровождение более 300 воздушных судов Группы «Аэрофлот».

Группа «Аэрофлот» будет усиливать наработанные годами компетенции по техническому обслуживанию воздушных судов и планирует продолжить развитие авиационного сервисного центра: расширение производственной базы, включая ангарные площади, углубление компетенций, расширение штата инженерно-технического персонала. Развитие технического блока направлено на освоение всех форм технического обслуживания воздушных судов Группы, расширение возможностей по обслуживанию и ремонту компонентов, создание центра компетенций с функциями разработчика авиационной техники, создание производственной системы для обеспечения полного цикла технической эксплуатации всех типов воздушных судов Группы и создание производственной системы для изготовления изделий в рамках программы импортозамещения, в том числе в партнерстве с ведущими российскими технологическими компаниями.

К 2030 году «Аэрофлот Техникс» должен стать крупнейшим в России, странах СНГ и Восточной Европе авиационным сервисным центром, обеспечивающим полный цикл базового и линейного обслуживания всех типов воздушных судов Группы «Аэрофлот».

> 300 воздушных судов

одновременное техническое сопровождение «Аэрофлот Техникс»

Цифровая трансформация

Переход на российские ИТ-технологии и развитие цифровых сервисов – ключевые цели цифровой трансформации Группы. Наиболее важные ИТ-системы, в том числе системы бронирования, управления поддержанием летной годности, передачи авианавигационных данных, управления предприятием, и прочие функциональные системы в соответствии со Стратегией должны быть заменены на отечественные аналоги. Группа «Аэрофлот» разрабатывает и содействует разработке решений не только для собственных нужд, но и стремится к тому, чтобы разработанные продукты и опыт оказались востребованными и применимыми во всей отрасли. В рамках реализации Стратегии проводится работа по повышению эффективности и развитию ИТ-решений, в частности средств хранения данных, обеспечения управления производственными процессами и программных продуктов по взаимодействию с клиентами.

По итогам 2024 года обеспечена технологическая независимость критической информационной инфраструктуры, ее основных объектов и систем, в том числе функционирование сайта и мобильного приложения для пассажиров, которые были модернизированы для соответствия требованиям к значимым объектам критической инфраструктуры и переведены на отечественную систему защиты, а также программное обеспечение для решения отраслевых задач. Продолжилось импортозамещение систем финансового менеджмента, управления активами и трудовыми ресурсами, отраслевого программного обеспечения, в том числе систем автоматизации работы кабинных экипажей.

➤ Подробнее читайте в разделе [«Цифровая трансформация»](#)

По итогам 2024 года обеспечена технологическая независимость критической информационной инфраструктуры

Влияние рисков на Стратегию развития

Стратегия развития Группы «Аэрофлот» включает мероприятия для минимизации ключевых рисков, влияющих на достижимость поставленных целей. Стратегия определяет развитие Группы «Аэрофлот» на основе мультибрендовой платформы, охватывающей разные сегменты рынка, что обеспечивает необходимый уровень диверсификации рисков и устойчивость существующей бизнес-модели. Группа оперативно реагирует на изменения во внешней среде, макроэкономическую и геополитическую ситуации.

Подход к управлению реализацией Стратегии предусматривает возможность при необходимости корректировки изменения структуры пассажиропотока между компаниями и географическими сегментами, доходности перевозок, оптимизации использования флота. С учетом оценки и актуализации ключевых рисков реализации Стратегии принимаются необходимые решения, реализуются планы и мероприятия по оптимизации операционной деятельности, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов.

Ключевые группы рисков Стратегии		Подходы к управлению
	Риски внешней среды и макроэкономики	<ul style="list-style-type: none"><li>Анализ и мониторинг ситуации, адаптация</li></ul>
	Изменение рыночной конъюнктуры: сужение премиального сегмента и рост доходных ставок существенно ниже целевых ориентиров	<ul style="list-style-type: none"><li>Диверсификация продукта</li><li>Работа в нескольких рыночных сегментах</li><li>Диверсификация источников доходов</li></ul>
	Доступность флота для эксплуатации: сдвиг поставок и преждевременный вывод из эксплуатации иностранного флота, дефицит воздушных судов	<ul style="list-style-type: none"><li>Контрактация российского флота</li><li>Поддержание должной летной годности иностранного флота</li><li>Развитие собственных компетенций по техническому обслуживанию</li></ul>
	Рост затрат на операционную деятельность и на освоение новых типов воздушных судов	<ul style="list-style-type: none"><li>Программы оптимизации затрат и бюджетный контроль</li><li>Взаимодействие с производителями техники и поставщиками</li></ul>
	Сбои при работе иностранного программного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"><li>Импортозамещение в рамках стратегии цифровой трансформации</li></ul>
	Климатические риски (физические и переходные)	<ul style="list-style-type: none"><li>Мониторинг и адаптация</li><li>Учет ESG-вопросов в деятельности Группы</li></ul>

## Долгосрочная программа развития

Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» на 2024–2028 годы<sup>①</sup> (далее – ДПР) сформирована в соответствии со Стратегией развития Группы «Аэрофлот» на основе консолидированного бюджета и программных документов по ключевым направлениям.

ДПР детализирует стратегические направления развития Группы и включает в себя перечень основных инициатив и программных мероприятий, направленных на реализацию Стратегии в среднесрочной перспективе. В рамках ДПР формируется система ключевых показателей эффективности (КПЭ) в целях определения эффективности деятельности Группы «Аэрофлот», оценки достижения стратегических целей, мониторинга и контроля реализации Стратегии.

<sup>①</sup> Утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29 марта 2024 года (протокол № 20).

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

К основным задачам ДПР относятся: оценка степени достижения плановых значений показателей результатов деятельности Группы «Аэрофлот» и анализ перспектив экономического развития Группы; формирование перечня программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития Группы; определение направлений и инициатив для повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности Группы; анализ рисков и возможностей, связанных с достижением стратегических целей и реализацией мероприятий ДПР.

В 2024 году ДПР актуализирована в части мультибрендовой платформы, программы развития сети маршрутов, парка воздушных судов, производственной базы Группы «Аэрофлот», перечня мероприятий по повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот».

инвестиционной программы Группы «Аэрофлот», плана по трудовым ресурсам, корпоративного управления, плана мероприятий по оптимизации закупочной деятельности, по реализации маркетинговой стратегии, по повышению экологичности и энергоэффективности, системы управления рисками, перевозок пассажиров по «плоским» тарифам на рейсах между Москвой и пунктами Дальнего Востока, плана по закупкам продукции у субъектов малого и среднего бизнеса.

Аудиторской организацией ООО «Пачоли» проведена оценка реализации ДПР и выполнения КПЭ за 2024 год и подготовлено заключение независимого практикующего специалиста по результатам выполнения задания, обеспечивающего разумную уверенность. По мнению аудиторской организации, Отчет о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей эффективности за 2024 год составлен надлежащим образом во всех существенных отношениях на основании критериев, установленных ДПР Группы «Аэрофлот» на период до 2028 года.

## Инвестиционная программа

Инвестиционная программа на 2024 год утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 22 декабря 2023 года (протокол № 14).

Основные инвестиционные вложения 2024 года были направлены на приоритетные проекты, имеющие непосредственное отношение к обеспечению производственной деятельности и выполнению авиаперевозок, а также связанные с организацией бесперебойной работы в условиях переходного периода в ходе реализации программы импортозамещения.



### Наиболее значимые инвестиционные проекты, реализованные в 2024 году



Приобретены в собственность ПАО «Аэрофлот» шесть воздушных судов SSJ-100, ранее находившиеся в аренде. Переданы в аренду в АО «Авиакомпания «Россия»



Приобретены авиадвигатели для воздушных судов семейства Airbus A320, A330, Boeing 737



Развитие ИТ-систем – поддержание автоматизации текущих бизнес-процессов в условиях реализации импортозамещения



Организация флагманского клиентского офиса собственных продаж, открытого 31 января 2025 года





## Мультибрендовое предложение

Основа продукта Группы «Аэрофлот» – мультибрендовое предложение, что позволяет Группе «Аэрофлот» охватить все основные сегменты рынка. Каждая авиакомпания Группы имеет собственное ценностное предложение, целевую аудиторию и занимает свою рыночную нишу, минимизируя тем самым внутригрупповую конкуренцию. Мультибрендовая платформа лежит в основе стратегических планов развития Группы.

**Авиакомпания «Аэрофлот»** ориентирована на предоставление продукта высокого уровня: качественный сервис, в том числе премиальный продукт в бизнес-классе, широкая линейка тарифов, высокочастотная сеть маршрутов с обширной географией полетов, удобное расписание, удобные стыковки для трансферных пассажиров.

**Авиакомпания «Россия»** предоставляет упрощенный продукт и продукт для региональных перевозок. Авиакомпания оперирует сетью из Санкт-Петербурга, Красноярска и Сочи, а также сетью из Москвы преимущественно на самолетах SSJ-100. Регулярная сеть компании находится под коммерческим управлением Аэрофлота, что предполагает продажу билетов через сайт Aeroflot.ru и централизованное управление емкостями и их коммерческой реализацией.

**Авиакомпания «Победа»** нацелена на сегмент бюджетных перевозок. Компания вносит значительный вклад в обеспечение мобильности населения за счет доступных тарифов. В маршрутной сети «Победы» значительное число маршрутов, на которых не работают другие авиакомпании Группы. На ряде направлений из Шереметьево авиакомпания работает совместно с Аэрофлотом, что обеспечивает стыкуемость сетей и дополнительный пассажиропоток.

## Мультибрендовая платформа Группы «Аэрофлот»



### Бизнес-модель

- Хабовая модель
- Высокая частота рейсов
- Высокое качество продукта
- Широкая линейка тарифов

### Классы обслуживания

- Экономический
- Комфорт (премиум-эконом)
- Бизнес

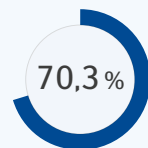
### Парк воздушных судов

- Узкофюзеляжные
- Широкофюзеляжные

### Аэропорты базирования

- Москва (Шереметьево)
- Красноярск
- Санкт-Петербург
- Сочи

### Доля внутренних перевозок в пассажиропотоке



Продукт высокого уровня

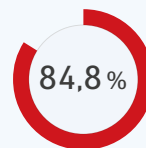


- Ближнемагистральная сеть на SSJ-100 из Москвы
- Региональные перевозки из Санкт-Петербурга, Красноярска и Сочи
- Тарифы среднего ценового сегмента

- Экономический
- Бизнес (комфорт)

- Узкофюзеляжные
- Широкофюзеляжные

- Москва (Шереметьево)
- Санкт-Петербург
- Красноярск
- Сочи



Упрощенный продукт и региональные перевозки

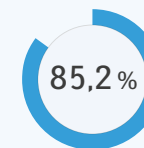


- Высокая эффективность использования ресурсов
- Фокус на прямой пассажиропоток
- Стыкуемость с рейсами Аэрофлота в Шереметьево
- Низкие цены

Экономический монокласс

Узкофюзеляжные

- Москва (Шереметьево, Внуково)
- Региональные аэропорты



Бюджетный продукт



## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

## Стратегическое видение

Группа «Аэрофлот» оказывает услуги во всех ключевых сегментах рынка авиаперевозок, предлагая широкую линейку тарифов и географию полетов. Деятельность Группы охватывает часть цепочки создания стоимости в секторе авиаперевозок, создавая ценность для всех заинтересованных сторон.

## Внешние факторы

- Макроэкономика
- Цепочка поставок
- Рынок авиаперевозок
- Регулирование
- Нефтяные рынки

Группа «Аэрофлот» играет ключевую роль на российском рынке авиаперевозок и входит в число крупнейших авиационных групп в мире

## Использование ресурсов

## Финансовый капитал

- Лизинг
- Заемные средства

## Производственный капитал

- Авиационные активы: 352 воздушных судна, назначения на международные линии, слоты в аэропортах
- Неавиационные активы: питание, техническое обслуживание, тренажерный комплекс, медицинский центр, отель в аэропорту, разработка цифровых решений

## Интеллектуальный капитал

Автоматизация бизнес-процессов посредством использования ИТ-систем и искусственного интеллекта

## Человеческий капитал

- Привлечение и удержание высококвалифицированного персонала.
- 33,3 тыс. человек общая численность персонала
- 14,6 тыс. человек прошли периодическую оценку результативности и развития карьеры

## Природный капитал

Рациональное использование природных ресурсов (топливо, энергия, вода, воздух)

## Социально-репутационный капитал

- Ведущий авиаперевозчик в России
- Один из крупнейших работодателей в стране
- Лауреат национальных и международных премий в авиационной отрасли

## Внешние ресурсы

- Аэропорты
- Поставщики ресурсов
- Банки и лизингодатели
- Техобслуживание и ремонт
- Производители авиатехники
- Образовательные учреждения
- Провайдеры сервисных услуг

## Создание стоимости

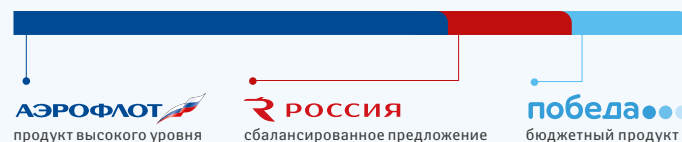
## Макроуровень: управление

- Планирование полетов
- Управление парком судов
- Подготовка персонала
- Оперативное управление
- Финансовый менеджмент

## Микроуровень: производство полетов

166,3 млрд  
кресло-километров

## Диверсификация продуктового предложения



## Ценность для заинтересованных сторон

**Акционеры и инвесторы**  
Создание акционерной стоимости в долгосрочной перспективе

**Потребители**  
Обеспечение транспортной доступности и связанности России

**Персонал**  
Привлечение, удержание и развитие персонала

**Общество**  
Реализация благотворительных программ, поддержание прямой и косвенной занятости  
Снижение негативного воздействия на изменение климата

**Государство**  
Содействие развитию экономики, уплата налогов, поддержка развития авиастроения

## Ключевые результаты деятельности Группы

235 млрд руб.  
капитализация

286 маршрутов  
авиакомпаний Группы

694,6 млн руб.  
инвестиции в образовательные программы для сотрудников

182,1 млн руб.  
расходы на благотворительность

78 SSJ-100 в парке  
крупнейший эксплуатант российской авиатехники

19,2 млн  
пассажиров перевезено по программе «плоских» тарифов с запуска программы

191,5 тыс.  
средняя заработная плата работника<sup>①</sup>

-11,2 %  
сокращение косвенных выбросов CO<sub>2</sub> к 2023 году

① Данные по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», АО «Шеротель», ООО «Аэрофлот Техникс», АО «Аэромар», АО «Аэромар-ДВ», ООО «АФЛТ-Системс».



## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Формирование системы ключевых показателей эффективности ПАО «Аэрофлот» осуществляется в соответствии с требованиями Методических рекомендаций по формированию и применению ключевых показателей эффективности деятельности акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 года № 3579-р.

Состав, удельный вес, порядок расчета, квартальные и годовые целевые значения ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) Компании и функциональные КПЭ на отчетный период устанавливаются Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на основании директив Правительства Российской Федерации.

Система ключевых показателей эффективности основывается на показателях, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность ПАО «Аэрофлот»:

- ключевые показатели эффективности ПАО «Аэрофлот» – общие показатели, устанавливаемые для Компании в целом, характеризующие результат ее деятельности по итогам работы за отчетный период;
- функциональные ключевые показатели эффективности – индивидуальные показатели, устанавливаемые для должностных лиц руководящего состава Компании персонально и с учетом специфики курируемых ими направлений, характеризующие результат их деятельности.

Перечень и целевые значения КПЭ ПАО «Аэрофлот» на период с 2024 по 2026 год определены директивами Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2023 года № 22158-П13-АБ и утверждены решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 29 января 2024 года (протокол № 16). КПЭ на период с 2025 по 2027 год определены директивами Правительства Российской Федерации от 2 ноября 2024 года № АО-П13-36930 и утверждены решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 25 декабря 2024 года (протокол № 9).

По результатам работы за 2024 год КПЭ ПАО «Аэрофлот» преимущественно выполнены. Отклонение от планового значения по показателю «Пунктуальность рейсов» связано с ростом интенсивности использования парка воздушных судов и увеличением вводимых ограничений на управление воздушным движением.

Отклонение от планового значения по показателю «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)» связано с ростом цен на авиаГСМ и техническое обслуживание, а также единоразовых событий обесценения финансовых активов тяжелых форм обслуживания на фоне сохранения высокой эффективности управления уровнем переменных затрат.



## Целевые и фактические значения КПЭ ПАО «Аэрофлот»

Показатель	Вес, %	Цель на 2024 год	Факт 2024 года	Уровень достижения цели, %	Цель на 2025 год
Доля Группы «Аэрофлот» на российском авиационном рынке, %	10,0	40,0	42,3	100	42,6
Пассажирооборот (по Группе «Аэрофлот»), млн пкм	10,0	138 791	149 073	100	144 444
Пассажиропоток (по Группе «Аэрофлот»), млн пасс.	10,0	51,4	55,3	100	54,2
Пассажиропоток на международных воздушных линиях (по Группе «Аэрофлот»), млн пасс.	10,0	11,3	12,7	100	12,4
Пунктуальность рейсов (по Группе «Аэрофлот»), %	10,0	95,0	91,3	96,1	91,3
Доходность перевозок (RASK) (по Группе «Аэрофлот»), руб/ккм	15,0	4,30	5,15	100	5,19
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот»), руб/ккм	15,0	4,19	4,55	91,4	4,62
Чистый долг / EBITDA, коэффициент	10,0	4,4	2,9	100	3,25
Эффективность использования парка воздушных судов, пасс/кресло	10,0	782,2	846,3	100	820,45

Примечание. Все показатели рассчитываются по Группе «Аэрофлот».

149,1 млрд пкм  
пассажирооборот  
Группы «Аэрофлот»

5,15 руб/ккм  
доходность перевозок (RASK)  
Группы «Аэрофлот»

91,3 %  
пунктуальность рейсов  
Группы «Аэрофлот»





## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Информационные технологии играют ключевую роль в бизнес-процессах Группы «Аэрофлот». Цифровые технологии обеспечивают производственные процессы от коммерции до управления полетами и технического обслуживания воздушных судов, поддерживают весь путь клиента от покупки билета до взаимодействия с пассажирами, а также управленческие функции учета, финансов, кадров и другие поддерживающие функции.

В Группе «Аэрофлот» работает несколько центров по обработке данных, обеспечивающих хранение и обработку информации. Цифровые решения и информационные технологии обеспечивают эффективную и бесперебойную работу всех процессов Группы.

Для обеспечения импортонезависимости ИТ-систем и повышения операционной эффективности Группа «Аэрофлот» реализует масштабную цифровую трансформацию, в рамках которой проводится практически полная реструктуризация инфраструктуры и замена зарубежных решений на отечественные.

Продолжается реализация крупных долгосрочных проектов, таких как Единая производственная платформа, включающая комплекс производственных систем, и Единая коммуникационная платформа, объединяющая и развивающая каналы по взаимодействию с клиентами. Осуществляется развитие сайта и мобильного приложения для клиентов.

Группа «Аэрофлот» стремится создать инфраструктуру, которая будет не просто соответствовать мировым стандартам, но и прокладывать путь для других российских авиаперевозчиков. Ряд решений разрабатывается сторонними организациями при участии Аэрофлота для всей отрасли, остальные решения – дочерней ИТ-компанией «АФЛТ-Системс» или при ее активном участии. Эти решения имеют потенциал тиражирования и применения другими предприятиями отрасли в будущем.

### Основные ИТ-системы Аэрофлота



#### B2C



Сайт Аэрофлота, в том числе онлайн-регистрация



Мобильное приложение



Единая коммуникационная платформа



Система управления клиентской лояльностью



Платформа электронной коммерции



Единое платежное решение



Интернет и системы развлечений на борту



#### B2B



Программа корпоративной лояльности



Программа лояльности диспетчеров агентств



Электронное таможенное декларирование воздушных судов



Налоговый мониторинг



Личный кабинет грузового агента



Сайт раскрытия информации для акционеров и инвесторов



#### B2P



Единая производственная платформа



Система управления техническим обслуживанием и ремонтом



Планшет бортпроводника



Система управления предприятием



Система электронного документооборота и электронной цифровой подписи



Монитор руководителя



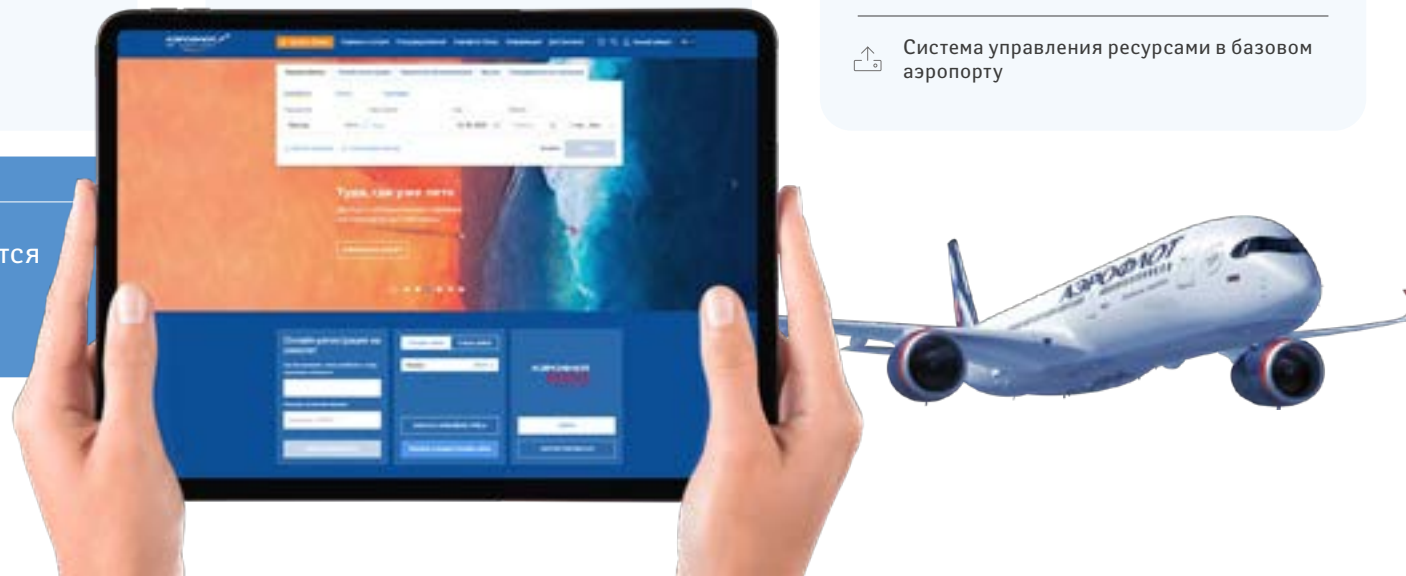
Электронный портфель для летного состава



Система управления ресурсами в базовом аэропорту



Ряд решений разрабатывается при участии Аэрофлота для всей авиационной отрасли



## Стратегия цифровой трансформации

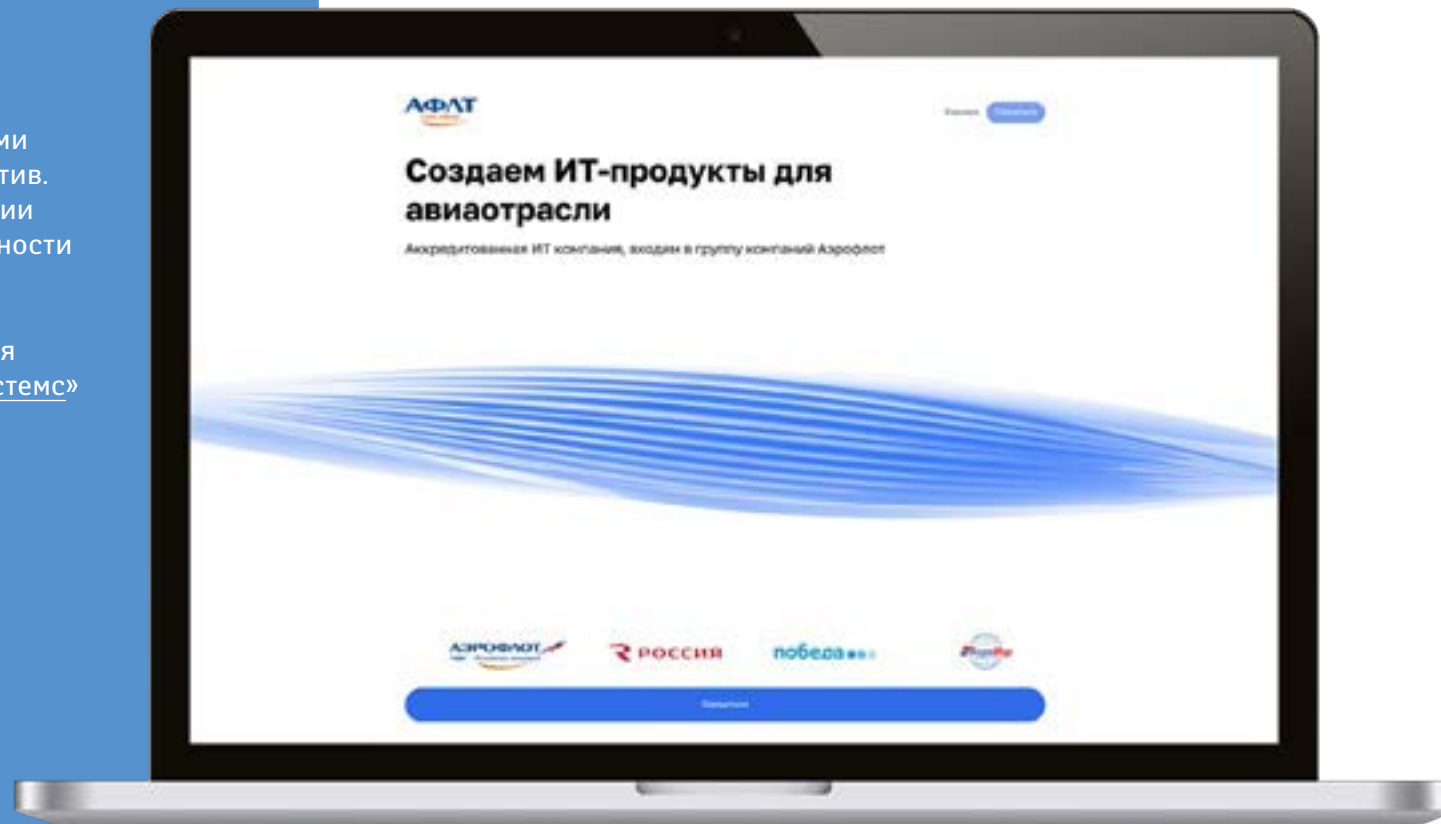
Стратегия цифровой трансформации ПАО «Аэрофлот» на период до 2024 года разработана в соответствии с Методическими рекомендациями по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием и утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в 2022 году. Документ включает инициативы по цифровой трансформации Аэрофлота и дочерних неавиационных компаний, а также предполагает контроль исполнения стратегий дочерних авиакомпаний «Победа» и «Россия», в которых утверждены собственные стратегии цифровой трансформации.

Стратегия цифровой трансформации определяет цели и ключевые направления цифровой трансформации, инициативы и необходимые для их реализации финансовые, кадровые и технологические ресурсы, модель управления реализацией, а также содержит оценку потенциальных эффектов цифровой трансформации Компании. Интеграция стратегий Группы «Аэрофлот» предполагает использование общих ИТ-ресурсов и цифровизацию сквозных бизнес-процессов.

Осуществляется разработка проекта Стратегии цифровой трансформации Группы «Аэрофлот» на период с 2025 года. Стратегия охватывает взаимодействие с бизнесом, клиентами и внутренние процессы, предполагая развитие производственных и коммерческих отраслевых решений, развитие цифровых клиентских сервисов и рекомендательных систем для разработки персональных предложений, а также повышение уровня автоматизации внутренних бизнес-процессов и аналитики. Один из ключевых фокусов стратегии – внедрение искусственного интеллекта.



Цифровая трансформация – одна из приоритетных долгосрочных целей Стратегии-2030. В Группе «Аэрофлот» внедрены стандарты управления ИТ-проектами и портфелем ИТ-инициатив. Для реализации стратегии и повышения эффективности решения профильных задач с 2022 года функционирует дочерняя ИТ-компания «АФЛТ-Системс»



Структура управления цифровой трансформацией в ПАО «Аэрофлот»



Исполнение основных КПЭ Стратегии цифровой трансформации ПАО «Аэрофлот»<sup>①</sup> в 2024 году

Показатель	Цель	Факт	Уровень выполнения
Доля вложений в российское ПО, %	94,8	95,4	100 %
Вложения в отечественные решения в сфере ИТ <sup>②</sup> , млн руб.	18 051,9	18 858,9	103 %

① Включает инициативы Аэрофлота и дочерних неавиационных компаний.  
② Капитальные затраты и операционные расходы на отечественное ПО.

Ключевые целевые показатели по российскому программному обеспечению и план по импортозамещению в 2024 году выполнены

## Достижение целей Стратегии цифровой трансформации в 2024 году

**Обеспечение импортонезависимости ИТ-систем и сервисов**

- Авиационная сервисная платформа – независимая система передачи информации (авиационных сообщений) для внутренних рейсов
- Импортозамещение Sabre Load Manager – система автоматизации центровки и сбора информации о коммерческой загрузке воздушных судов
- Импортозамещение IBM ECO – система перспективного планирования летных и кабинных экипажей
- Импортозамещение RMS Inform – система долгосрочного, краткосрочного и оперативного (суточного) планирования и управления ресурсами для наземного обслуживания рейсов и пассажиров ПАО «Аэрофлот»
- Информационная система Медицинского центра Аэрофлота



- По итогам реализации проектов обеспечена импортонезависимость указанных систем

**Модель управления цифровой трансформацией (ЦТ)**

- Структура управления ЦТ
- Система управления результативностью
- Система управления отдельными инициативами ЦТ
- Система управления портфелем инициатив
- Процесс корректировки стратегии ЦТ
- Система обеспечения информационной безопасности

- Сформированная модель управления цифровой трансформацией позволила обеспечить достижение всех ключевых целевых показателей стратегии

**Обеспечение технологической независимости критической информационной инфраструктуры**

- Обеспечение функционирования сайта и мобильного приложения для пассажиров

- По всем четырем значимым объектам критической инфраструктуры обеспечена технологическая независимость на 100 %, в том числе модернизирован сайт

**Снижение зависимости от зарубежной радиоэлектронной продукции**

- Импортозамещение сетевого оборудования
- Импортозамещение оборудования для систем виртуализации

- Необходимое оборудование закуплено в объеме, достаточном для выполнения проектов цифровой трансформации

**Обеспечение удовлетворенности потребителей цифровыми сервисами в условиях импортозамещения**

- Обновление планшетов и ПО для просмотра медиаконтента для пассажиров бизнес-класса
- Поставка и адаптация ПО системы развлечения пассажиров Аэрофлота для широкофюзеляжных воздушных судов
- Внедрение единой коммуникационной платформы, включая чат-бот

- Проекты, направленные на обеспечение удовлетворенности потребителей цифровыми сервисами, обеспечивают рост качества оказания услуг пассажирам. Реализация всех проектов осуществлялась в соответствии с планом

**Поддержание эффективности деятельности компании**

Комплексный эффект от реализации Стратегии цифровой трансформации

- Автоматизированная система управления доходами (АСУД)
- Единая производственная платформа
- Мобильное приложение для бортпроводников Crew Tablet на отечественных планшетах с операционной системой «Аврора»
- Электронный портфель пилота

- Комплекс проектов для поддержания эффективности деятельности обеспечил высокий уровень качества работы авиакомпании. Запущена реализация проекта АСУД, который при завершении будет способен генерировать прямые положительные экономические эффекты в виде роста выручки

**Развитие цифровых кадров, компетенций и культуры**

- Развитие цифровой культуры, в том числе запуск коммуникационной кампании о цифровой трансформации для сотрудников
- Развитие цифровых навыков и компетенций персонала
- Управление сотрудниками цифровых специальностей

- Выполнены мероприятия в соответствии с планами на 2024 год. Обучение сотрудников осуществлялось в рамках реализации проектов по импортозамещению ИТ-систем силами вендоров, реализующих поставку российских решений



## Импортозамещение и переход на отечественное программное обеспечение

В отчетном году Группа «Аэрофлот» продолжила работу по переходу на отечественные ИТ-решения. Важным нововведением стал отказ от планшетов иностранного производства в пользу устройств на базе российской операционной системы. Группа «Аэрофлот» стремится к созданию платформы, отвечающей основным потребностям авиационной отрасли, в том числе системы бронирования, обмена авиационными сообщениями, технического обслуживания и ремонта воздушных судов. Ряд решений разрабатывается для нужд всей авиационной отрасли в связи с отсутствием отечественных аналогов.

Сумма расходов Группы «Аэрофлот» на развитие отечественного программного обеспечения в 2024 году составила 21,4 млрд руб., их доля в общих расходах на ПО увеличилась до 95,9% по сравнению с 92,4% в 2023 году.

Объем инвестиций Группы «Аэрофлот» в цифровую трансформацию в 2024 году составил 15,9 млрд руб. и включает капитальные затраты на ПО и оборудование.

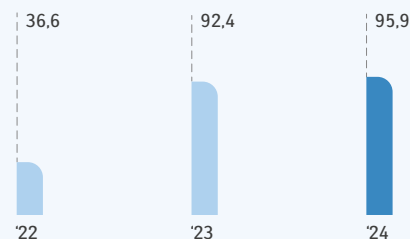
21,4 млрд руб.

расходы Группы «Аэрофлот» на отечественное ПО

95,9%

доля расходов Группы «Аэрофлот» на российское ПО

Доля расходов Группы «Аэрофлот» на отечественные ИТ-системы в общих расходах на ПО, %



## Развитие цифровых кадров, компетенций и культуры

Для успешной реализации ИТ-инициатив требуется развитие цифровых навыков и компетенций широкого круга сотрудников, а также внедрение мероприятий по привлечению и удержанию ИТ-специалистов. В связи с этим стратегия цифровой трансформации включает вопросы развития цифровой культуры, навыков и создания привлекательной среды для специалистов.

Программы развития цифровых компетенций сотрудников Компании дифференцированы в соответствии с их категорией: для широкого круга, для ИТ-специалистов и для управленческого звена. Программы развития цифровых компетенций широкого круга сотрудников направлены на повышение цифровой грамотности, эффективности использования цифровых решений и организационных процессов, а также обеспечение информационной безопасности при использовании цифровых решений в работе. Программы развития цифровых компетенций высшего управленческого звена направлены на развитие стратегического видения, в том числе в области цифрового развития компании, увеличение темпа цифровой трансформации, а также повышение ее конкурентоспособности. Важным аспектом развития цифровых компетенций топ-менеджеров является обеспечение информационной безопасности.

Привлечение и удержание ИТ-специалистов является важной задачей для запуска новых проектов в рамках цифровой трансформации. Соответствующие программы направлены на увеличение осведомленности выпускников ИТ-специальностей о карьерных возможностях в Группе «Аэрофлот», повышение привлекательности бренда и работы в Компании для ИТ-специалистов, а также повышение мотивации и снижение текучести ИТ-кадров.

Развитие цифровой культуры в Группе «Аэрофлот» подразумевает формирование системы ключевых ценностей цифровой культуры Компании. Например, культура работы с данными, инновационность, открытость и прозрачность, внимание к вопросам информационной безопасности, а также принятие гибких подходов к реализации проектов и задач.

Компания планирует разработать и внедрить общекорпоративную модель компетенций, которая будет включать в себя блок «Цифровые компетенции».

### Применение искусственного интеллекта

В рамках реализации Стратегии цифровой трансформации используются технологии, разработанные на основе искусственного интеллекта (ИИ): обработка естественного языка, машинное обучение для аналитики данных, интеллектуальные системы поддержки принятия решений, а также рекомендательные системы.

Аэрофлот планирует присоединиться к Альянсу в сфере искусственного интеллекта<sup>①</sup>. Альянс объединяет крупнейших игроков рынка ИИ-технологий для консолидации усилий в решении общих вызовов и задач – в области инфраструктуры, саморегулирования, образования, кадров и науки, оценки качества ИИ-решений, фасилитации внедрения технологии в различных отраслях, развития международных связей.

Компания определила несколько перспективных направлений внедрения ИИ в свою деятельность. Одно из них – создание цифровых двойников: специальный программный комплекс, виртуально дублирующий основные процессы предприятия, позволяет анализировать и оптимизировать процессы, а также является базой для постоянного машинного обучения.

Флагманская точка использования ИИ в Аэрофлоте – автоматизированная система управления доходами авиакомпании. Нейросети могут с высокой точностью прогнозировать спрос на авиаперелеты на глубину от трех дней до одного года. Это позволит авиакомпании максимально задействовать емкости воздушных судов с оптимальным экономическим эффектом и оперативно реагировать на изменение спроса.

<sup>①</sup> Утверждает годовое Общее собрание акционеров ПАО «Аэрофлот».

## Ключевые инновационные и ИТ-проекты Группы «Аэрофлот»

### Производственные системы и бизнес-процессы

#### Система бронирования авиабилетов и регистрации пассажиров

- Обеспечивает управление расписаниями и ресурсами рейсов, процессами пересадки пассажиров и продажами
- После внедрения выполнены доработки, значительно улучшен функционал

Успешно осуществлен переход на отечественную систему «Леонардо» в 2022 году

#### ПО «Электронный портфель пилота»

- Пилоты используют ПО при подготовке к рейсу и в процессе полета. В приложении содержатся полетная документация, навигационные карты, руководства по летной эксплуатации и по производству полетов, минимальный список оборудования, сборник действий экипажа в нештатных ситуациях
- Впервые реализована система «все в одном»: электронное полетное задание, схемы, отчет о выполнении рейса
- Высокий класс системы, соответствующий промышленным стандартам, возможность оперативно вносить доработки и увеличивать функциональность системы
- Закуплено 3,7 тыс. отечественных планшетов

Успешно введено в эксплуатацию в 2024 году

#### Система технического обслуживания и ремонта воздушных судов на базе платформы «Купол»

В 2024 году выполнялись работы по разработке и установке системы, доработке функций, тестированию. Проект реализуется без отклонений по срокам

- Прогнозирование отказов с целью повышения готовности флота к эксплуатации
- Уменьшение времени аналитических расчетов и времени расчета прогнозирования ремонтов воздушных судов
- Снижение на 10 % времени простоя, а также временных затрат на подготовку отчетных форм на 40 %

Технологии искусственного интеллекта

В процессе реализации

#### Корпоративная автоматизированная информационная система управления предприятием

- Функциональные бизнес-процессы в системе будут реализованы в единой архитектуре связанных между собой сквозных процессов на основе единой модели информационных данных для всех процессов
- Запущена миграция с зарубежной ERP-системы на российский аналог на базе решений «1С»

В процессе реализации

#### Система планирования полетов компании

- Используется для повышения топливной эффективности авиакомпании
- Оптимизация расхода топлива за счет учета ветровой обстановки, расчета оптимального вертикального профиля полета, непрерывного поступления актуальной метеоинформации и применения процедуры «уход с рубежа» – экономия 2–5 % расхода топлива в среднем
- Сокращение ручных операций на администрирование данных в системе на 20–30 % за счет автоматизации применения навигационных данных и расширения интеграции с ИТ-ландшафтом авиакомпании
- Сокращение времени расчета плана полета на 30 % за счет применения оптимизированных алгоритмов и технологий ИИ



Технологии искусственного интеллекта

Успешно осуществлен переход на отечественную систему в 2024 году

#### Автоматизированная система управления доходами

- Комплексное решение по обеспечению автоматизации управления ресурсом мест для максимизации доходов авиакомпании, а в последствии – и групповой загрузкой и доходами от дополнительных услуг (замещение ПО Sabre)
- Повышение эффективности и оптимизация продаж за счет применения машинного обучения, ИИ и нейронных сетей
- Одновременное проведение расчетов на более чем 1 тыс. направлений
- Полная версия формируется в соответствии с нуждами Группы «Аэрофлот», обеспечит уникальные конкурентные преимущества за счет инновационных алгоритмов
- Сокращенная версия будет представлена на рынок для использования авиакомпаниями отрасли



Технологии искусственного интеллекта

Внедрение первого этапа в 2025 году

## Взаимодействие с клиентами

## Планшеты и информационные системы для кабинных экипажей

- Обслуживание пассажиров на борту и подготовка кабинных экипажей к рейсам
- Закуплено более 7,4 тыс. отечественных планшетов с российской операционной системой «Аврора»
- Разработано российское ПО для обслуживания пассажиров кабинными экипажами Crew Tablet



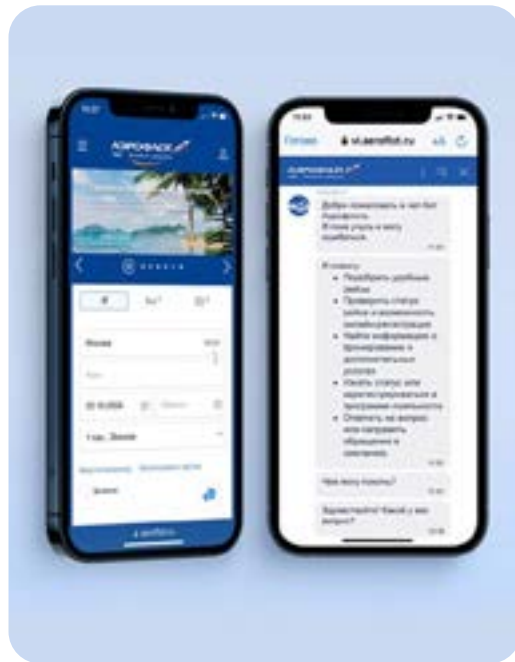
✓ Запущены в 2024 году

## Чат-бот Аэрофлота

- Цифровой помощник, обладающий генеративным искусственным интеллектом, который постоянно обучается и совершенствуется
- Обработано более 704 тыс. запросов клиентов с момента запуска 22 октября 2024 года



Технологии искусственного интеллекта



✓ Запущен в 2024 году

## Спутниковая связь и Wi-Fi

Подписано соглашение с компанией «Бюро 1440», создающей группировку низкоорбитальных спутников, которая позволит обеспечить доступ в интернет на рейсах.



Технологии искусственного интеллекта



! Планируется к запуску в 2027 году





## Информационная безопасность

Целями в области информационной и кибербезопасности являются минимизация рисков и угроз кибербезопасности и обеспечение стабильности бизнес-процессов. Для их достижения Группа «Аэрофлот» использует передовые технологии и оборудование. С целью соблюдения законодательства и обеспечения защищенности данных все серверные мощности и базы данных Группы «Аэрофлот» располагаются на территории Российской Федерации.

Основными задачами Компании в области обеспечения информационной безопасности является контроль за ее состоянием, выявление угроз безопасности информации и уязвимостей информационных систем, программного обеспечения и программно-аппаратных средств, предотвращение утечки информации по техническим каналам, несанкционированного доступа к ней, специальных воздействий на информацию (носители информации), поддержание стабильной деятельности Компании и ее производственных процессов в случае проведения компьютерных атак и др.

В Компании функционирует Система обеспечения информационной безопасности (СОИБ), которая включает комплекс организационных и технических мер защиты информации и информационных систем на всех этапах их жизненного цикла.

В 2024 году ПАО «Аэрофлот» заключило договор на проведение внешнего комплексного аудита в области обеспечения информационной безопасности Компании, завершение работ запланировано на следующий отчетный период.

Важным направлением работы, помимо обеспечения безопасности информационной инфраструктуры, является защита продажи и оформления пассажирских авиаперевозок на официальном сайте Аэрофлота. Ведется ежедневный мониторинг операций по оплате авиабилетов, выявляются мошеннические и подозрительные транзакции, проверяется правомерность платежных транзакций, принимаются меры по предотвращению ущерба. В рамках противодействия организованной преступности на каналах электронной продажи пассажирских авиаперевозок Группа «Аэрофлот» сотрудничает с банками-эмитентами, банками-эквайерами и правоохранительными органами. Благодаря проведенным мероприятиям защита электронных продаж Группы «Аэрофлот» на сегодняшний день соответствует требованиям международных платежных систем.

В 2024 году

инциденты по реализации киберугроз отсутствуют



Случаев утечки персональных данных в рамках целенаправленных атак со стороны злоумышленников на структуру Аэрофлота **не выявлено**

858,8 млн руб.

расходы на обеспечение цифровой безопасности ПАО «Аэрофлот»

## Меры по обеспечению информационной безопасности



### Технические

- Антивирусное программное обеспечение
- Система обнаружения сложных угроз и целевых атак
- Система обнаружения и изучения вредоносной активности на конечных точках
- Сервис по мониторингу и обработке инцидентов информационной безопасности
- Сканер анализа защищенности информационной инфраструктуры
- Средства защиты веб-приложений
- Защита от DDoS-атак и др.

Аэрофлот использует решения ведущих российских производителей

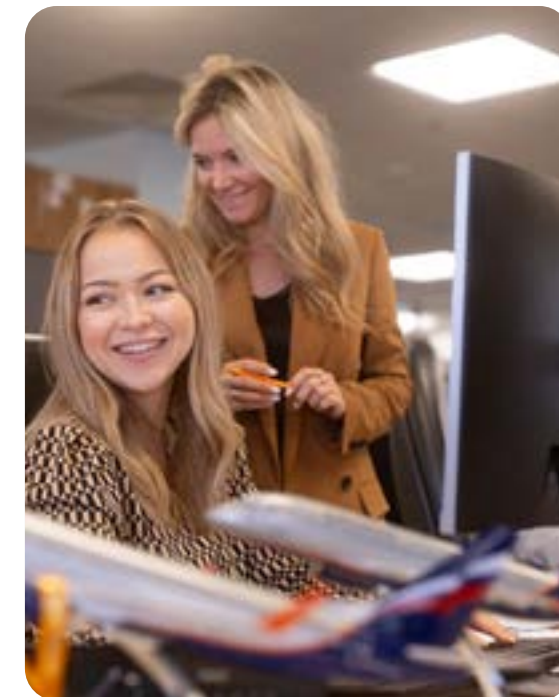


### Организационные

- Мониторинг российского и зарубежного законодательства
- Закрепление приоритетных направлений развития СОИБ
- Нормативно-методическое обеспечение
- Разграничение полномочий и зон ответственности подразделений
- Повышение осведомленности и компетенций работников
- Установление ответственности работников
- Обеспечение информационной безопасности в рамках взаимодействия с третьими лицами
- Организация контроля физического доступа к программно-аппаратным средствам защищаемого объекта
- Своевременное реагирование на инциденты
- Контроль состояния защищенности объектов защиты

## Защита персональных данных

Система защиты персональных данных интегрирована в общую систему информационной безопасности ПАО «Аэрофлот» и функционирует в полном соответствии с нормами российского законодательства в границах контролируемых зон Компании. К основным мерам относятся превентивный контроль, плановые проверки соблюдения требований по обработке и защите персональных данных в структурных подразделениях, отслеживание угроз несанкционированного доступа к персональным данным, контроль конфиденциальности операций и доступа к информационным системам пользователей, работающих с данными, а также периодическая актуализация нормативных документов согласно требованиям применимого законодательства. Компания регулярно проводит обучение сотрудников требованиям федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных».





## Инновационное развитие

Современные инновационные решения направлены на обеспечение эффективности управленческих и операционных процессов, оптимизацию издержек, повышение уровня обслуживания пассажиров. Вектор инновационного развития Группы «Аэрофлот» определяет Программа инновационного развития (далее – ПИР), актуализация которой завершена в 2024 году<sup>①</sup>.

Реализация инновационных проектов и мероприятий, в том числе проектов в области исследований и разработок, осуществляется во взаимодействии с субъектами инновационной экосистемы, в том числе с субъектами малого и среднего предпринимательства (СМСП), вузами, научными организациями. Компания проводит мероприятия, направленные на защиту прав и интересов Группы «Аэрофлот» в отношении результатов интеллектуальной деятельности и объектов интеллектуальной собственности.

В 2024 году в рамках ПИР завершен проект начальной разработки методики проведения тренировки на комплексных пилотажных тренажерах с моделированием сценариев в зависимости от индивидуальных компетенций летного состава с применением технологий искусственного интеллекта. Разработка позволит внедрить в опытную эксплуатацию портал для учета и обработки данных по тренажерной подготовке для последующего перехода к проведению тренировки. При подтверждении основных гипотез по результатам текущей реализации, проект получит дальнейшее развитие, которое предполагает возможность обработки фактических данных из других информационных систем авиакомпании, формирование индивидуальных путей подготовки летного состава с применением технологий искусственного интеллекта.



### Система одного окна

В ПАО «Аэрофлот» функционирует автоматизированная система одного окна – онлайн-платформа, предназначенная для оптимизации взаимодействия компаний Группы «Аэрофлот» с субъектами инновационной экосистемы, в том числе СМСП, в части инновационных и высокотехнологичных закупок. Система позволяет субъекту экосистемы предложить свое инновационное решение, связанное с деятельностью Группы «Аэрофлот» и отвечающее ее потребностям. Предложения рассматриваются Комитетом по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот», в состав которого входят представители дочерних компаний. В 2024 году обработано 14 предложений от субъектов инновационной экосистемы, в том числе СМСП, предложения рассматриваются в заинтересованных структурных подразделениях Компании на предмет возможного внедрения. За весь период работы системы обработано 147 предложений.

## Управление правами на результаты интеллектуальной деятельности

С 2024 года ПАО «Аэрофлот» посредством специализированного ПО на основе искусственного интеллекта проводит мониторинг нарушений исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности в сети интернет для своевременного реагирования и принятия мер по прекращению неправомерного использования интеллектуальной собственности Компании.

В 2024 году ПАО «Аэрофлот» получено четыре патента на промышленные образцы и семь свидетельств на товарные знаки. Приобретено исключительное право на программу для ЭВМ «Интеграционная платформа обмена данными между информационными системами авиаотрасли», внесено изменение в Реестр программ для ЭВМ и оформлено изменение к свидетельству о государственной регистрации данной программы.

В 2024 году инициирована процедура выплаты авторского вознаграждения работникам ПАО «Аэрофлот» – авторам служебных результатов интеллектуальной деятельности. По состоянию на конец года заключено 24 соглашения о выплате авторского вознаграждения за создание служебных результатов интеллектуальной деятельности.

14 предложений

обработано от субъектов инновационной экосистемы, в том числе СМСП, в 2024 году

147 предложений

обработано за весь период работы системы



Импортозамещенный комплекс на борту «Пилоты – Бортпроводники – Пассажиры», включающий в себя электронный портфель пилота, приложение для бортпроводников Crew Tablet и систему развлечений на борту для пассажиров Inflight Entertainment, удостоился премии «Время инноваций – 2024» в номинации «Импортозамещение: Проект года» в категории «Транспорт и машиностроение».



<sup>①</sup> ПИР утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 4 марта 2025 года (протокол № 13).

# АВАЧИНСКАЯ БУХТА

Москва – Петропавловск-Камчатский

SVO — PKS

Среднее время  
прямого перелета

8:35 ч.

Расстояние между  
городами

6 776 км

Разница  
во времени

+9 ч.



Авачинская бухта на фоне  
Вилучинского вулкана

[Узнать больше  
о направлении](#)



АЭРОФЛОТ



## ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Производственные результаты	41
Маршрутная сеть и география полетов	50
Парк воздушных судов	64
Развитие сервиса	67
Техническое обслуживание и ремонт	72
Авиационная безопасность и безопасность полетов	78
Финансовый обзор	81





## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

### Группа «Аэрофлот» – всего

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Перевезено пассажиров, млн человек	30,2	45,8	40,7	47,3	55,3
изменение, %	↓ -50,3	↑ 51,9	↓ -11,2	↑ 16,3	↑ 16,8
Пассажирооборот, млрд пкм	68,0	100,1	98,4	123,4	149,1
изменение, %	↓ -56,5	↑ 47,2	↓ -1,7	↑ 25,4	↑ 20,8
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	92,3	124,6	117,7	141,0	166,3
изменение, %	↓ -51,6	↑ 35,0	↓ -5,6	↑ 19,9	↑ 18,0
Занятость кресел, %	73,7	80,3	83,6	87,5	89,6
изменение, п. п.	↓ -8,2	↑ 6,7	↑ 3,3	↑ 3,9	↑ 2,1
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	241,6	298,4	197,0	223,6	256,1
изменение, %	↓ -23,8	↑ 23,5	↓ -34,0	↑ 13,5	↑ 14,5
Тоннокилометраж, млрд ткм	7,2	10,3	9,7	12,1	14,6
изменение, %	↓ -53,3	↑ 43,4	↓ -5,8	↑ 24,5	↑ 20,6
Количество рейсов, тыс.	251,4	327,1	288,1	314,0	360,5
изменение, %	↓ -43,6	↑ 30,1	↓ -11,9	↑ 9,0	↑ 14,8
Средняя дальность рейса, км	2 255	2 185	2 418	2 607	2 696
изменение, %	↓ -12,4	↓ -3,1	↑ 10,7	↑ 7,8	↑ 3,4

### Группа «Аэрофлот» – международные линии

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Перевезено пассажиров, млн человек	6,0	8,5	5,3	9,6	12,7
изменение, %	↓ -77,9	↑ 41,6	↓ -36,9	↑ 79,3	↑ 32,7
Пассажирооборот, млрд пкм	21,2	27,4	18,5	38,3	53,7
изменение, %	↓ -76,9	↑ 29,4	↓ -32,4	↑ 2,1x	↑ 40,1
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	30,0	38,0	24,6	46,5	62,5
изменение, %	↓ -73,7	↑ 26,6	↓ -35,2	↑ 89,2	↑ 34,4
Занятость кресел, %	70,6	72,1	75,3	82,4	86,0
изменение, %	↓ -9,8	↑ 1,5	↑ 3,2	↑ 7,2	↑ 3,5
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	93,3	116,0	45,1	61,1	80,7
изменение, %	↓ -46,0	↑ 24,3	↓ -61,1	↑ 35,6	↑ 32,0
Тоннокилометраж, млрд ткм	2,4	3,1	1,9	3,8	5,3
изменение, %	↓ -73,2	↑ 27,7	↓ -39,2	↑ 99,5	↑ 40,2
Количество рейсов, тыс.	48,0	56,1	40,8	59,4	73,4
изменение, %	↓ -74,3	↑ 16,7	↓ -27,3	↑ 45,7	↑ 23,5
Средняя дальность рейса, км	3 534	3 228	3 460	3 998	4 222
изменение, %	↑ 4,9	↓ -8,7	↑ 7,2	↑ 15,6	↑ 5,6

### Группа «Аэрофлот» – внутренние линии

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Перевезено пассажиров, млн человек	24,2	37,3	35,3	37,7	42,6
изменение, %	↓ -28,1	↑ 54,5	↓ -5,3	↑ 6,8	↑ 12,8
Пассажирооборот, млрд пкм	46,9	72,8	79,9	85,1	95,3
изменение, %	↓ -27,7	↑ 55,2	↑ 9,8	↑ 6,4	↑ 12,1
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	62,4	86,7	93,1	94,5	103,8
изменение, %	↓ -19,1	↑ 39,0	↑ 7,4	↑ 1,5	↑ 9,9
Занятость кресел, %	75,2	83,9	85,9	90,0	91,8
изменение, п. п.	↓ -9,0	↑ 8,8	↑ 1,9	↑ 4,1	↑ 1,8
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	148,2	182,4	151,9	162,5	175,4
изменение, %	↑ 2,8	↑ 23,0	↓ -16,7	↑ 6,9	↑ 7,9
Тоннокилометраж, млрд ткм	4,8	7,2	7,8	8,3	9,3
изменение, %	↓ -25,0	↑ 51,4	↑ 8,6	↑ 6,5	↑ 11,7
Количество рейсов, тыс.	203,4	271,0	247,3	254,6	287,1
изменение, %	↓ -21,5	↑ 33,3	↓ -8,7	↑ 3,0	↑ 12,8
Средняя дальность рейса, км	1 939	1 948	2 261	2 254	2 240
изменение, %	↑ 0,5	↑ 0,5	↑ 16,0	↓ -0,3	↓ -0,6



## Пассажирские перевозки

В 2024 году Группа «Аэрофлот» показала значительный рост производственных показателей и достигла качественно нового уровня пассажирских перевозок: 55,3 млн пассажиров, что на 16,8 % превышает значение 2023 года, а также на 20,7 % превышает показатель 2021 года. Пассажиропоток превысил допандемный уровень без учета трансфера Европа – Азия и перевозок авиакомпании «Аврора»<sup>①</sup>. Группа «Аэрофлот» несколько раз повышала цели по пассажиропотоку и, таким образом, обеспечила перевозки с опережением среднесрочных стратегических планов, реализовав в 2024 году рост, планировавшийся на будущие периоды.

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» выполнили 360,5 тыс. рейсов, на 14,8 % больше, чем в прошлом году. Налет часов по парку воздушных судов увеличился на 15,1 %, впервые с 2019 года превысив 1 млн часов. Благодаря повышению эффективности эксплуатации парка объем выставленных кресло-километров (предельный пассажирооборот) увеличился на 18,0 %, до 166,3 млрд ккм. Выполненный пассажирооборот составил 149,1 млрд пассажиро-километров, увеличившись на 20,8 %.

**360,5** тыс. рейсов

+14,8 %

выполнили авиакомпании  
Группы «Аэрофлот»

**985**  
рейсов

в среднем в день

**1 231**  
рейс

в день в пиковый  
сезон августа

① В 2019 году Группа «Аэрофлот» перевезла 60,7 млн пассажиров. Без учета международного трансфера, а также пассажиров авиакомпании «Аврора», вышедшей из состава Группы в декабре 2020 года, объем перевозок в 2019 году составил 53,8 млн человек.

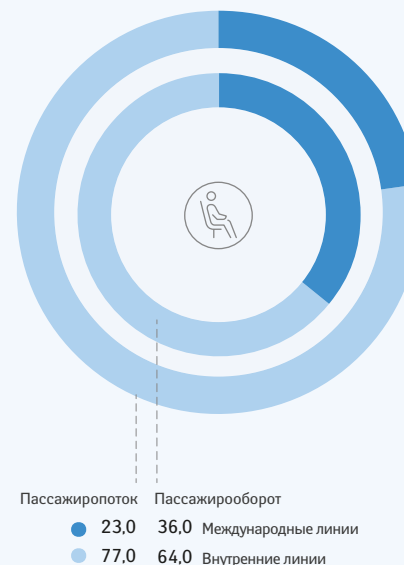
Пассажиропоток Группы «Аэрофлот», млн человек



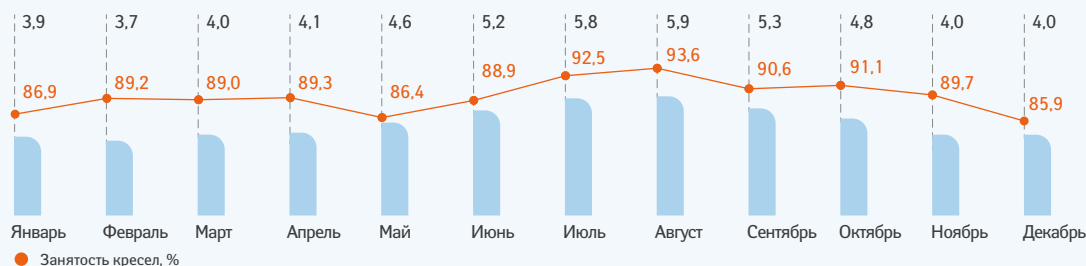
Пассажирооборот Группы «Аэрофлот»



Структура пассажиропотока и пассажирооборота Группы «Аэрофлот» в 2024 году, %



Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в 2024 году, млн человек

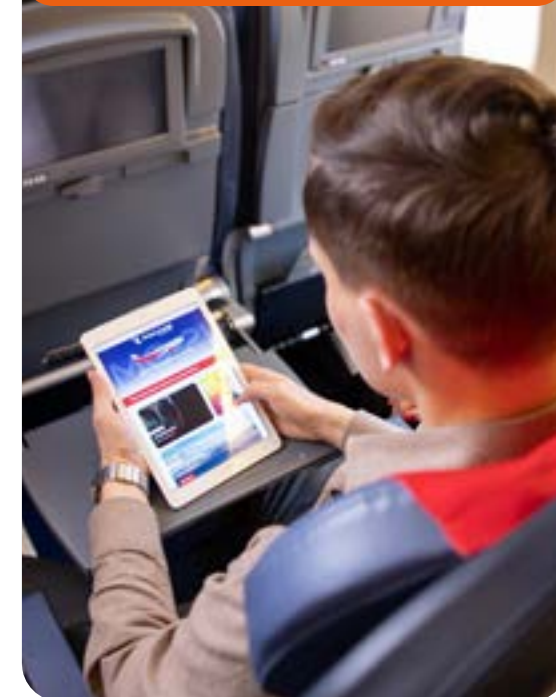


Первоначальная цель перевозок на 2024 год

**50** млн пассажиров

**53** млн пассажиров  
июнь – повышение цели

**55** млн пассажиров  
уточненный прогноз от сентября и фактический результат 2024 года





Занятость пассажирских кресел в отчетном периоде находилась на исторически рекордных уровнях: в среднем по году показатель составил 89,6 %, на 2,1 п. п. превысив прошлогодний. В пик высокого сезона в августе занятость кресел достигла 93,6 %, что отражает большой спрос на авиаперевозки авиакомпаний Группы.

Помимо перевозок из основного хаба Шереметьево, где пассажиропоток вырос на 19,0 %, Группа «Аэрофлот» значительно расширила программу из Красноярского хаба – без учета рейсов в Москву и Санкт-Петербург перевозки выросли на 67,2 %, а также увеличила прямые полеты из регионов как по России, так и за рубеж.

Средняя дальность рейсов за 2024 год по Группе достигла 2 696 км. Прирост показателя обеспечило увеличение среднего плеча на международных линиях на 5,6 %, до 4 222 км, на фоне открытия новых дальнемагистральных направлений, что оказывало влияние на экономику операций, динамику среднего тарифа, доходных ставок и удельной выручки на кресло-километр.

55,3 млн пассажиров

+16,8 %

149,1 млрд пассажиро-километров

+20,8 %

89,6 % занятость кресел

+2,1 п. п.

### Занятость кресел Группы «Аэрофлот», %



### Производственный налет Группы «Аэрофлот», тыс. ч.



1,0 млн часов налет по парку



## Внутренние линии

На внутрироссийских направлениях в 2024 году Группа «Аэрофлот» перевезла 42,6 млн пассажиров, что на 12,8 % превышает результат 2023 года и является исторически максимальным уровнем. Внутренние перевозки составили 77,0 % пассажиропотока Группы, при этом в общем объеме выставленных кресло-километров на их долю пришлось 62,4 %.

Занятость пассажирских кресел на внутренних линиях в отчетном периоде достигла 91,8 %, увеличившись на 1,8 п. п., и обновила рекордный результат прошлого года. Значение показателя превышает как исторические уровни Группы, так и нормализованные отраслевые значения.

Основной вклад в рост пассажиропотока, который в абсолютном выражении увеличился на 4,8 млн пассажиров, связан с увеличением частоты полетов по наиболее популярным направлениям, в том числе из Москвы в Санкт-Петербург, где с июня 2024 года успешно работает программа «Шаттл», Калининград, Сочи и др. Топ-20 крупнейших линий обеспечили 58,3 % прироста пассажиропотока по России; в свою очередь, на линию Москва – Санкт-Петербург пришлось 13,8 % этого прироста.

Группа «Аэрофлот», обладая развитой и диверсифицированной внутренней маршрутной сетью, продолжает показывать рост как по наиболее емким линиям,

так и по находящимся на этапе «раскатки». Количество линий Группы с совокупным пассажиропотоком свыше 1 млн пассажиров в год увеличилось на одну и достигло семи – на самом емком дальнемагистральном направлении Москва – Владивосток в 2024 году впервые перевезено более 1 млн пассажиров. Наиболее высокие темпы роста показали линии из Красноярска – в частности, пассажиропоток на рейсах Красноярск – Южно-Сахалинск увеличился в пять раз.

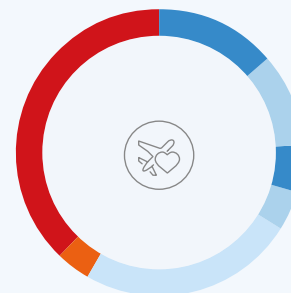
>1 млн пассажиров впервые на линии Москва – Владивосток

7 линий с пассажиропотоком свыше 1 млн пассажиров



Санкт-Петербург – Калининград – самый востребованный рейс, минуя Москву, на линии перевезено 700,6 тыс. пассажиров

## Структура прироста пассажиропотока Группы «Аэрофлот» на внутренних линиях в 2024 году к 2023 году, %



- 13,8 Москва – Санкт-Петербург
- 10,6 Москва – Калининград
- 5,2 Москва – Сочи
- 4,3 Минеральные Воды – Москва
- 24,4 Прочие рейсы из 20 крупнейших линий
- 3,9 Москва – Архангельск
- 37,7 Прочие рейсы

58,3 % прироста внутреннего пассажиропотока обеспечили топ-20 направлений

## Результаты на внутренних линиях

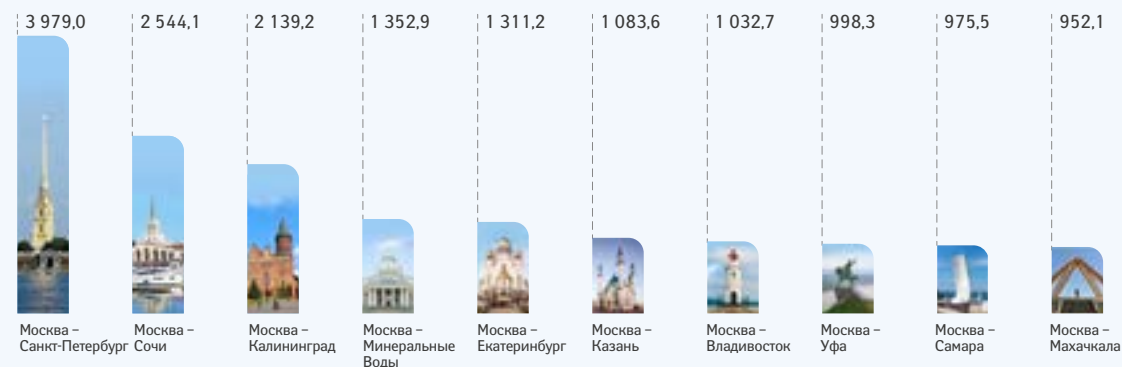
42,6 млн пассажиров +12,8 %

95,3 млрд пассажиро-километров +12,1 %

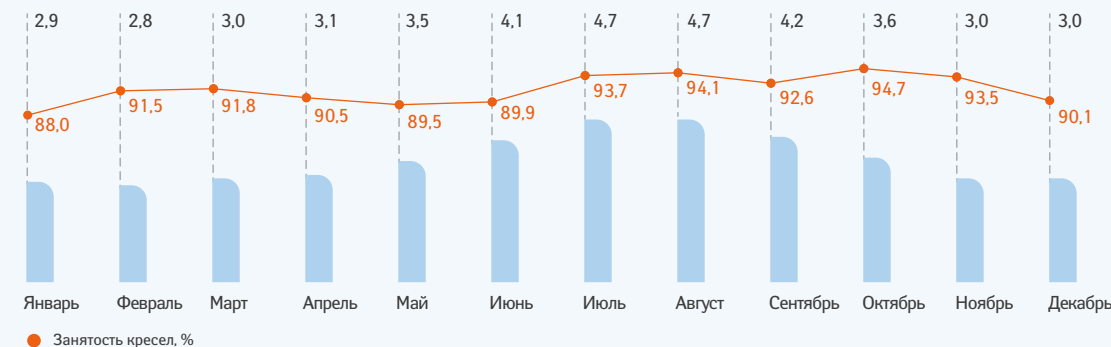
91,8 % занятость кресел +1,8 п. п.

287,1 тыс. рейсов +12,8 %

## Топ-10 внутренних линий Группы «Аэрофлот», тыс. человек



## Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» на внутренних линиях в 2024 году, млн человек



① Рейсы открыты в конце 2023 года.



## Авиакомпания «Аэрофлот»

В 2024 году авиакомпания «Аэрофлот» перевезла 30,1 млн пассажиров – на 19,3 % больше, чем в 2023 году. Пассажирооборот вырос на 24,9 %, до 94,3 млрд пассажиро-километров. Занятость пассажирских кресел достигла рекордного уровня и составила 88,3 %, увеличившись на 2,6 п. п. к предыдущему году.

На внутренних линиях в 2024 году Аэрофлот выполнил 130,8 тыс. рейсов и перевез 21,1 млн пассажиров, обновив исторический рекорд 2023 года и превысив его на 16,8 %. Занятость кресел достигла 91,5 %, увеличившись на 2,3 п. п. Авиакомпания нарастила перевозки из базового аэропорта Шереметьево по наиболее востребованным направлениям и открыла новые рейсы в Элисту, Чебоксары и Улан-Удэ. Наибольший объем прироста пассажиропотока отмечается по направлениям в Сочи, Мурманск и Минеральные Воды. При этом на линии Москва – Санкт-Петербург пассажиропоток снизился на фоне запуска программы «Шаттл» и перевода основной части рейсов на региональные воздушные суда SSJ-100 авиакомпании «Россия».

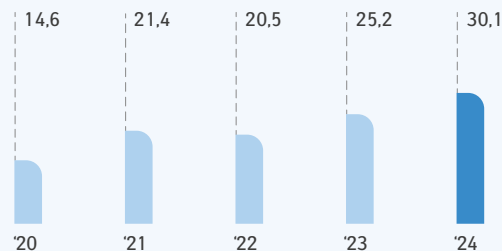
На международных линиях Аэрофлот выполнил 47,7 тыс. рейсов. Пассажиропоток увеличился на 25,7 % по сравнению с прошлым годом, до 8,9 млн пассажиров, на фоне роста объема выставленных кресло-километров на 28,4 %. Занятость кресел достигла 84,5 %, увеличившись на 3,5 п. п. Авиакомпания открыла рейсы из Москвы в Денпасар и Хошимин, а также ряд региональных рейсов, прежде всего в пункты Китая. Была увеличена частота полетов по популярным направлениям. Наибольший прирост в пассажиропотоке показали направления из Москвы в Сanya, Минск, Ереван, Дубай и Шанхай.

➤ Подробнее читайте в разделе [«Маршрутная сеть и география полетов»](#)

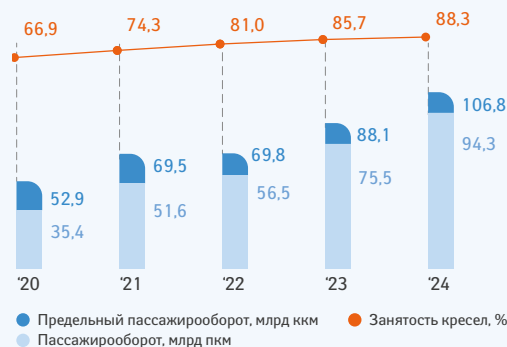
54,4 %

доля авиакомпании «Аэрофлот» в пассажиропотоке Группы в 2024 году

Пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот», млн человек

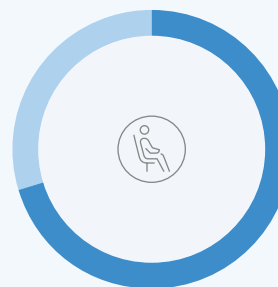


Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Аэрофлот»



**Самый пунктуальный**  
Аэрофлот получил награду Международного аэропорта Шереметьево как самая пунктуальная российская авиакомпания с объемом свыше 20 тыс. взлетно-посадочных операций

Структура пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» в 2024 году, %



30,1 <sup>+19,3 %</sup> млн пассажиров

94,3 <sup>+24,9 %</sup> млрд пассажиро-километров

88,3 <sup>+2,6 п. п.</sup> % занятость кресел

178,5 <sup>+14,0 %</sup> тыс. рейсов







## Авиакомпания «Россия»

По итогам 2024 года авиакомпания «Россия» перевезла 11,5 млн пассажиров – на 26,8 % больше предыдущего года. Пассажирооборот увеличился на 23,7 %, до 27,1 млрд пассажиро-километров. Занятость пассажирских кресел составила рекордные 89,0 %, увеличившись на 2,6 п. п. к 2023 году.

На внутренних линиях авиакомпания «Россия» выполнила 91,6 тыс. рейсов и перевезла 9,8 млн пассажиров. Рост пассажирооборота на 22,5 % по сравнению с прошлым годом в первую очередь связан с перераспределением рейсов с авиакомпанией «Аэрофлот» в рамках запуска программы «Шаттл» на линии Москва – Санкт-Петербург. В результате количество пассажиров «России» на данном направлении выросло в 2,2 раза по отношению к 2023 году. Авиакомпания также существенно расширила программу полетов из Красноярского хаба, где пассажирооборот увеличился на 65,8 %, до 1,1 млн человек, а также продолжила выполнять регулярные перевозки из Санкт-Петербурга и трех московских аэропортов.

На международных линиях авиакомпания «Россия» выполнила 14,2 тыс. рейсов и перевезла 1,7 млн пассажиров. Пассажирооборот увеличился на 56,9 % по сравнению с 2023 годом на фоне развития программы международных полетов из регионов в пункты Китая и Ближнего Востока, а также увеличения емкостей по ряду других востребованных направлений.

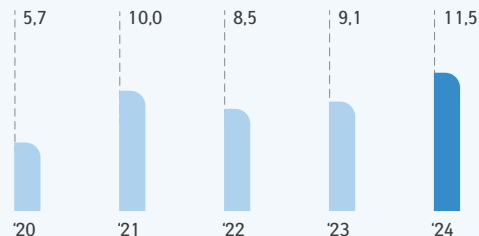
20,8 %

доля авиакомпании «Россия» в пассажирообороте Группы в 2024 году



Авиакомпания существенно расширила программу полетов из Красноярского хаба

### Пассажирооборот авиакомпании «Россия», млн человек



### Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Россия»



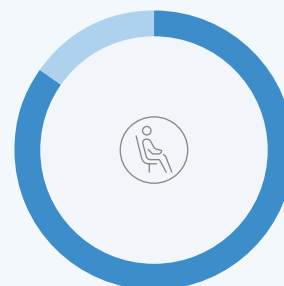
91,6 тыс. рейсов

выполнила авиакомпания «Россия» на внутренних линиях

14,2 тыс. рейсов

выполнила авиакомпания «Россия» на международных линиях

### Структура пассажирооборота авиакомпании «Россия» в 2024 году, %



11,5 млн пассажиров

27,1 млрд пассажиро-километров

89,0 % занятость кресел

105,8 тыс. рейсов



победа

## Авиакомпания «Победа»

По итогам 2024 года лоукостер «Победа» перевез 13,7 млн пассажиров, на 5,0 % больше предыдущего года. Выполнено 76,2 тыс. рейсов – на 4,1 % больше, чем в 2023 году, из них на внутренних линиях – 64,7 тыс. рейсов, на международных линиях – 11,5 тыс. рейсов.

Пассажирооборот составил 27,6 млрд пассажиро-километров, увеличившись на 6,5 % по сравнению с прошлым годом. Занятость пассажирских кресел составила 95,1 % – это рекордный показатель по итогам года за всю историю полетов авиакомпании и один из наиболее высоких показателей занятости в сегменте низкобюджетных перевозок в мире.

На внутренних линиях «Победа» перевезла 11,7 млн пассажиров, что сопоставимо с результатами 2023 года. Почти 30 % программы лоукостера составляют межрегиональные рейсы, выполняемые напрямую без посадки в Москве. Пассажиропоток авиакомпании на международных линиях в 2024 году увеличился на 49,5 %, до 2,0 млн пассажиров.

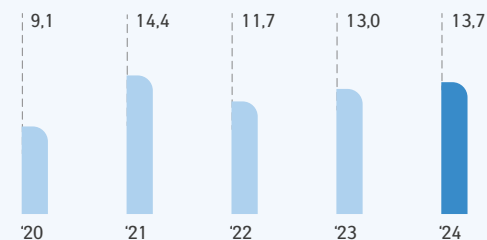
237 рейсов

в день в среднем в пиковый сезон августа



«Победа» – самая пунктуальная авиакомпания в международном аэропорту Внуково<sup>①</sup>

### Пассажиропоток авиакомпании «Победа», млн человек



### Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Победа»



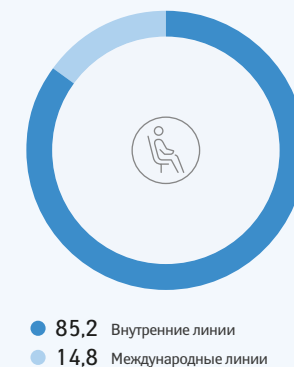
24,8 %

доля авиакомпании «Победа» в пассажиропотоке Группы в 2024 году

1 702 рейса

выполнено в 2024 году на самом популярном направлении «Победы» Москва (Внуково) – Калининград

### Структура пассажиропотока авиакомпании «Победа» в 2024 году, %



13,7 млн пассажиров

27,6 млрд пассажиро-километров

95,1 % занятость кресел

76,2 тыс. рейсов

① Среди авиакомпаний, которые перевезли свыше 1 млн пассажиров.

## Грузовые перевозки

Грузовые перевозки Группы «Аэрофлот» осуществляются в багажно-грузовых отсеках пассажирских воздушных судов через собственные продажи и грузовую агентскую сеть. В 2024 году объем перевозок грузов и почты Группы «Аэрофлот» составил 256,1 тыс. тонн – на 14,5 % больше по сравнению с 2023 годом. На долю авиакомпании «Аэрофлот» пришлось 63,4 % от общего объема – 162,3 тыс. тонн. Авиакомпания «Россия» перевезла 34,1 тыс. тонн грузов и почты, что составило 13,3 % от общего объема, авиакомпания «Победа» – 59,6 тыс. тонн, или 23,3 %.

Грузооборот Группы «Аэрофлот» вырос на 18,0 % по сравнению с 2023 годом, до 1,2 млрд тонно-километров, приблизившись к уровню 2019 года, когда показатель составлял 1,3 млрд тонно-километров. Коммерческая загрузка достигла 73,4 %, прибавив 1,3 п. п. к 2023 году, что является исторически максимальным значением для годового показателя.

Группа «Аэрофлот» сохранила тренд на развитии грузовых перевозок на внутреннем рынке, при этом увеличила долю перевозок на международных направлениях по сравнению с прошлым годом за счет расширения логистических цепочек.

Повышение эффективности продаж, развитие новых каналов и запуск новых продуктов, разработанных и реализованных совместно с крупными игроками рынка логистических услуг, позволили нарастить объемы перевозок и увеличить доступность для конечного потребителя.

В 2024 году Аэрофлот запустил сервис доставки корреспонденции и мелких бандеролей на своих рейсах совместно с UTG-Express

- Посылка до 10 кг
- Доставка между офисами UTG-Express / аэропортами
- Оформление онлайн

### Получить:

в Астрахани  
Барнауле  
Волгограде  
Владивостоке  
Грозном  
Екатеринбурге  
Иркутске  
Казани  
Калининграде  
Красноярске  
Махачкале  
Минеральных Водах  
Минске  
Москве  
Мурманске  
Нижневартовске  
Нижнем Новгороде  
Новосибирске  
Новом Уренгое  
Омске  
Перми  
Санкт-Петербурге  
Саратове  
Сочи  
Ставрополе  
Сургуте  
Сыктывкаре  
Томске  
Тюмени  
Ульяновске  
Уфе  
Ханты-Мансийске  
Челябинске  
Южно-Сахалинске

### Отправить:

из Москвы  
Волгограда  
Владивостока  
Казани  
Красноярска  
Махачкалы  
Минска  
Нижневартовска  
Нового Уренгоя  
Ставрополя  
Сургута  
Сыктывкара  
Ульяновска  
Уфы  
Южно-Сахалинска

256,1 тыс. тонн

объем перевозок грузов и почты Группы «Аэрофлот»

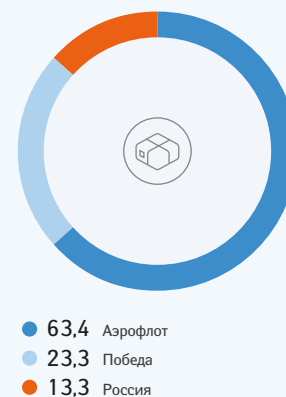
### Перевозки грузов и почты Группы «Аэрофлот», тыс. тонн



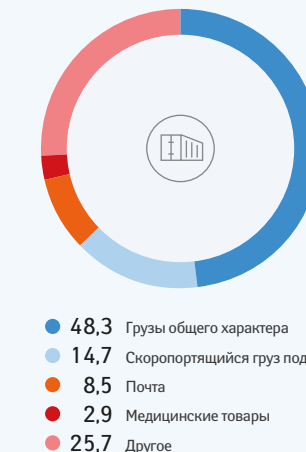
### Грузооборот Группы «Аэрофлот», млн ткм



### Структура грузопочтовых перевозок Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям в 2024 году, %



### Структура грузовых перевозок Группы «Аэрофлот» в 2024 году<sup>①</sup>



<sup>①</sup> Без учета перевозок авиакомпании «Победа».



## МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

### Результаты развития маршрутной сети Группы «Аэрофлот» в 2024 году<sup>①</sup>

В основе развития маршрутной сети Группы «Аэрофлот» лежит мультибрендовый подход, позволяющий сформировать продуктовое предложение с учетом специфики спроса отдельных линий, обеспечить широкое покрытие рынка и присутствие в различных ценовых и региональных сегментах.

В 2024 году Группа «Аэрофлот» продолжила развитие маршрутной сети, используя все доступные возможности рынка в условиях сложившихся ограничений, прежде всего на международные полеты. Помимо фокуса на внутреннем рынке, на котором уже на протяжении пяти лет выставлена основная часть располагаемых кресельных емкостей, Группа расширяла международную программу благодаря увеличению доступного для полетов за рубеж флота после урегулирования юридических вопросов. Основное развитие международной программы полетов в течение года связано со странами Юго-Восточной Азии, Китая и Ближнего Востока. На внутрироссийской сети увеличены емкости из Москвы по ключевым направлениям, развивались межрегиональные перевозки с фокусом на хабе в Красноярске, открыт ряд новых воздушных линий.

В условиях сохраняющихся ограничений на работу ряда аэропортов юга страны<sup>②</sup> и соответствующего увеличения полетного времени из Москвы на юг, а также снижения объемов трансферного пассажиропотока Группа изменила подход к планированию сети. Увеличено количество межрегиональных рейсов, выполняется программа международных полетов из регионов за рубеж,

что в настоящее время является оптимальным способом обслуживания существующего спроса на внутрироссийские и международные перелеты.

В 2024 году сетевые авиакомпании Группы — «Аэрофлот» и «Россия» — увеличили количество регулярных линий до 248 по сравнению с 216 годом ранее. Сеть низкобюджетной авиакомпании «Победа» включала 94 направления, из которых 38 не пересекались с маршрутами сетевых перевозчиков Группы.

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» в 2024 году выполняли полеты в 20 стран, были открыты рейсы во Вьетнам и Индонезию.

В 2024 году продолжился рост количества как внутренних, так и международных направлений. В его основе — развитие новых межрегиональных рынков, а также открытие рейсов за рубеж в условиях ограничения международного авиасообщения. Наиболее значимое увеличение количества линий по России связано с развитием хаба в Красноярске. Снижение количества внутренних направлений по сравнению с 2021 и 2022 годами связано с ограничением работы аэропортов юга России<sup>③</sup>. В 2024 году возобновилась работа аэропорта Элисты, что позволило Аэрофлоту запустить новую линию из Москвы. В международном сегменте рост обеспечен развитием региональной программы полетов в пункты Китая, в том числе в город Санья (остров Хайнань), а также полетов по популярным направлениям отдыха — в Египет и Турцию.

#### Основные направления развития маршрутной сети в 2024 году

- Увеличение перевозок на внутренних линиях
- «Шаттл» — новый продукт на линии Москва — Санкт-Петербург
- Рост емкостей на международных линиях
- Развитие международной программы полетов из регионов за рубеж
- Развитие сети Красноярского хаба
- Открытие новых направлений полетов

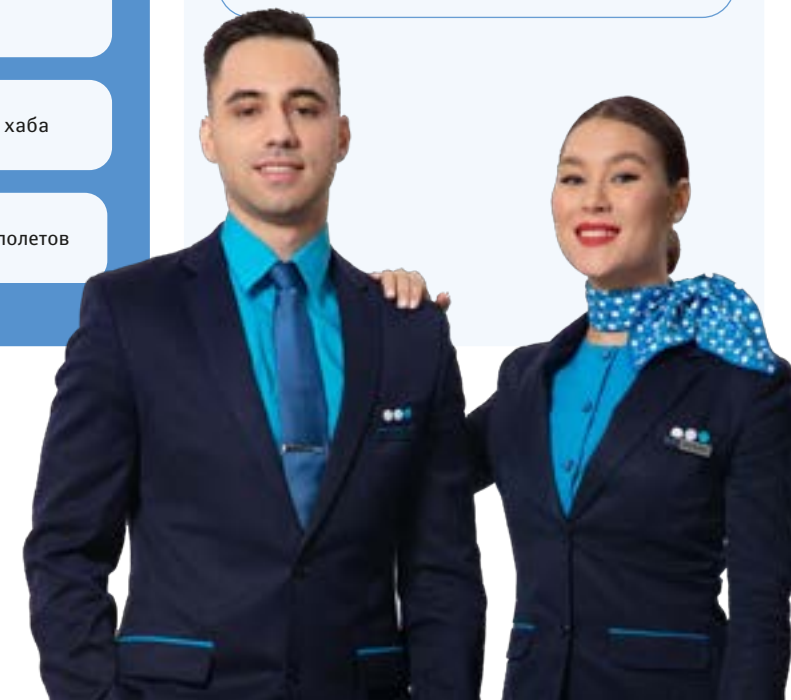
**20** стран  
в маршрутной сети Группы «Аэрофлот»

АЭРОФЛОТ  РОССИЯ 

**248** <sup>+32 к 2023 году</sup> маршрутов

победа ● ● ● ●

**94** маршрута



① Данные по маршрутной сети Группы «Аэрофлот», если не указано иное, приведены без учета авиакомпании «Победа». Данные по «Победе» приводятся и анализируются отдельно от сетевого сегмента в связи с тем, что бизнес-модель лоукостера предполагает прямые перевозки и не фокусируется на частоте полетов.

② Аэропорты Анапы, Белгорода, Брянска, Воронежа, Геленджика, Краснодара, Курска, Липецка, Ростова-на-Дону, Симферополя закрыты с конца февраля 2022 года.

③ Программа полетов на юг России в летнем сезоне 2021 года включала рейсы из 14 городов страны по 41 маршруту, из которых 29 — в аэропорты Анапы, Геленджика и Симферополя.



Количество рейсов сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в 2024 году увеличилось на 17,1 % по сравнению с 2023 годом. Наибольшие темпы роста показал регион Латинской Америки на фоне низкой базы сопоставимого периода: рейсы на Кубу были запущены в летний сезон 2023 года, а в 2024 году программа выполнялась на круглогодичной основе. Рейсы в Азию среди емких рынков показали наиболее значимый прирост – на 88,6 %, на фоне открытия новых направлений полетов в пункты Китая, увеличения программы полетов в Юго-Восточную Азию, прежде всего в Таиланд, а также во Вьетнам и в Индонезию. Активно развивалось авиасообщение со странами СНГ, в том числе с Беларусью, Арменией, Узбекистаном и Кыргызстаном.

### Количество регулярных направлений сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот»<sup>①</sup>



<sup>①</sup> В 2020 году включая 17 направлений авиакомпании «Аврора» и грузопассажирские рейсы, выполнявшиеся с марта. В 2022 году включая линии, по которым выполнялись полеты в I квартале до ограничений.

### Прямые рейсы Группы «Аэрофлот» из Москвы, открытые в 2024 году

#### Благовещенск

- Расстояние – 5 613 км
- ⌚ Среднее время полета – 7 ч. 30 мин.



#### Хошимин

- Расстояние – 7 718 км
- ⌚ Среднее время полета – 10 ч. 30 мин.



#### Улан-Удэ

- Расстояние – 4 425 км
- ⌚ Среднее время полета – 5 ч. 50 мин.



#### Денпасар

- Расстояние – 9 979 км
- ⌚ Среднее время полета – 12 ч. 30 мин.

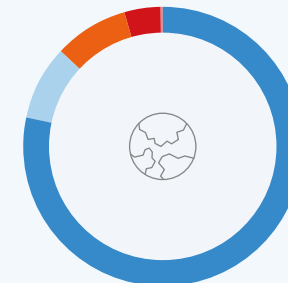


#### Элиста

- Расстояние – 1 220 км
- ⌚ Среднее время полета – 3 ч. 45 мин.



### Рост количества регулярных рейсов сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по регионам в 2024 году к 2023 году



Россия	+16,9 %
Страны СНГ	+11,2 %
Турция и Ближний Восток	+4,2 %
Азия	+88,6 %
Латинская Америка	+136,7 %

**+17,1%**

рост количества регулярных рейсов сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в 2024 году



Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах сетевых авиакомпаний в 2024 году составила 12,9 и снизилась на 5,9 % по сравнению с 2023 годом. Динамика связана с открытием в течение года новых направлений на менее емких рынках, где для эффективной работы на линии достаточно ограниченной частоты полетов. Основной вклад в показатель внес международный сегмент, где средняя частота в неделю составила 6,0 рейсов на маршрут. На внутренних линиях средняя частота полетов – 18,7 рейса на направление в неделю. Изменение структуры и географии международной сети с 2022 года определило новый подход к управлению расписанием и частотой. Открывая новые международные направления, в том числе из регионов, Группа может ограничиваться частотой несколько рейсов в неделю, обеспечивая при этом максимальную частоту на наиболее емких и востребованных туристических рынках. На внутренних линиях активно развивается хаб в Красноярске, что определяет рост направлений с низкой частотой, которая в будущем может увеличиваться.

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

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Регулярные рейсы	12,4	10,5	13,5	13,7	12,9
Международные	7,1	4,0	5,7	6,7	6,0
Внутренние	15,8	16,3	18,7	18,9	18,7
Дальнемагистральные	5,8	5,6	5,8	5,9	5,5
Среднемагистральные	13,4	10,9	14,6	15,5	14,3

Количество рейсов в неделю сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот»

Линия	Лето-2021	Лето-2023	Лето-2024	2024/2023, %
Москва – Санкт-Петербург	200	262	422	61,1
Москва – Сочи	100	117	136	16,2
Москва – Калининград	51	78	100	28,2
Москва – Екатеринбург	68	79	74	-6,3
Москва – Минеральные Воды	25	50	60	20,0

Частота полетов сетевых авиакомпаний возросла по многим востребованным направлениям и в ряде случаев превышала исторические показатели. На линии Москва – Санкт-Петербург на фоне запуска программы «Шаттл» в летнем сезоне 2024 года показатель составил 422 рейса в неделю в одну сторону по сравнению с 262 рейсами годом ранее и историческим уровнем 200 рейсов. Линия Москва – Сочи обслуживалась 136 рейсами в неделю при исторической частоте до 100 рейсов в летний сезон, рост сопровождался развитием программы региональных полетов на юг России. За два прошедших года значительно увеличена частота полетов в Калининград и Минеральные Воды. Самая емкая дальнемагистральная линия Группы «Аэрофлот» – Москва – Владивосток обслуживается 33 рейсами в неделю. В международном сегменте наиболее высокая частота полетов отмечается на линиях в Турцию.

ШАТТЛ – новый продукт на линии Москва – Санкт-Петербург

70+ рейсов в день  
15 мин. — интервал в пиковые часы  
x2 – рост частоты

2,2 млн пассажиров  
перевезено по программе «Шаттл»  
с июня по декабрь 2024 года

Шереметьево Внуково Пулково

- Летит в удобное время
- Отдельные стойки регистрации в аэропорту
- Приоритет в зоне досмотра
- Ближайший выход на посадку
- Бесплатная смена рейса

Линия соединяет два крупнейших мегаполиса России, является самым емким рынком страны, что позволило запустить новый продукт с высокой частотой. На линии эксплуатируются российские воздушные суда SSJ-100, заменившие более вместительные Airbus и Boeing, что позволило увеличить частоту полетов. Специальный тариф позволяет бесплатно обменять билет как заранее, так и на стойке регистрации в аэропорту, а значит, и сократить среднее время пути между столицами. Программа запущена 1 июня 2024 года.

Москва – Санкт-Петербург  
Самая высокая частота на внутренних линиях

422 рейса в неделю

Москва – Стамбул  
Самая высокая частота на международных линиях

40 рейсов в неделю





Развитая маршрутная сеть Группы «Аэрофлот» способствует реализации синергетического эффекта через стыкуемость рейсов и трансферные потоки. Трансферный пассажиропоток Группы обслуживается преимущественно сетевыми авиакомпаниями. В 2024 году количество трансферных пассажиров увеличилось по сравнению с уровнем 2023 года. Доля трансферных пассажиров в общем объеме перевозок «Аэрофлота» и «России» при этом снизилась с 19,0 % в 2023 году до 17,8 % в 2024 году на фоне роста прямых перевозок между регионами и международных линий из регионов. Основной объем пришелся на внутрироссийский транзит, который увеличился на 12,2 % и составил 5,3 млн пассажиров по сравнению с 4,8 млн пассажиров годом ранее. Пассажиропоток между Россией и пунктами зарубежья увеличился до 1,8 млн человек по сравнению с 1,6 млн в 2023 году. Таким образом, по объему внутреннего транзитного пассажиропотока Группа превзошла уровень 2019 года (4,6 млн пассажиров). Международный трансфер и Россия – зарубежье в 2019 году были на более высоком уровне – 5,5 млн и 6,0 млн пассажиров соответственно. С учетом ограниченности рынков и невозможности обслуживать данные пассажиропотоки показатели объемов перевозок в 2024 году показывают адаптацию к новым внешним условиям.



### Доля трансферных пассажиров в структуре перевозок сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в 2024 году, %



### Трансферный пассажиропоток сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот», млн человек



# Маршрутная сеть авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» из Москвы и Санкт-Петербурга<sup>①</sup>

## Рейсы из Москвы

Сыктывкар  
Томск  
Тюмень  
**новый** Улан-Удэ  
Уфа  
Хабаровск  
Ханты-Мансийск  
**новый** Чебоксары  
Челябинск  
**новый** Элиста  
Южно-Сахалинск  
Якутск

Абакан  
Анадырь  
Архангельск  
Астрахань  
Барнаул  
**новый** Благовещенск  
Владивосток  
Волгоград  
Горно-Алтайск  
Грозный  
Екатеринбург  
Ижевск  
Иркутск  
Казань  
Калининград  
Кемерово  
Кировск  
Красноярск  
Магадан  
Магнитогорск  
Махачкала  
Минеральные Воды  
Мурманск  
Нижневартовск  
Нижнекамск  
Нижний Новгород  
Новокузнецк  
Новосибирск  
Новый Уренгой  
Омск  
Оренбург  
Орск  
Пенза  
Пермь  
Петропавловск-Камчатский  
Самара  
Санкт-Петербург  
Саранск  
Саратов  
Сочи  
Ставрополь  
Сургут

Абу-Даби  
Адана  
Актау  
Алма-Ата  
Анталья  
Астана  
Атырау  
Баку  
Бангкок  
Бишкек  
Бодрум  
Бухара  
Варадеро  
Гавана  
Гоа  
Гонконг  
Гуанчжоу  
Гянджа  
Даламан  
Дели  
**новый** Денпасар  
Дубай  
Ереван  
Измир  
Иссык-Куль  
Каир  
Караганда  
Коломбо  
Костанай  
Маврикий  
Мале  
Минск  
Ош  
Пекин  
Пхукет  
Самарканд  
Санья  
Сейшельские острова  
Стамбул  
Ташкент  
Тегеран  
Ургенч  
Фергана  
**новый** Хошимин  
Хургада  
Шанхай  
Шарм-эш-Шейх  
Шымкент

## Сеть авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» из Москвы

55 маршрутов  
по России

48 международных  
маршрутов

## Рейсы из Санкт-Петербурга

Архангельск  
Владивосток  
Волгоград  
**новый** Горно-Алтайск  
Грозный  
Екатеринбург  
Иркутск  
Казань  
Калининград  
Кировск/Апатиты  
Красноярск  
Махачкала  
Минеральные Воды  
Мурманск  
Нальчик  
Нижневартовск  
Нижний Новгород  
Новосибирск  
Омск  
Оренбург  
Пенза  
Пермь  
Самара  
Сочи  
Сургут  
Сыктывкар  
Тюмень  
Уфа  
Челябинск

**новый** Алма-Ата  
Анталья  
Баку  
**новый** Бангкок  
Дубай  
Ереван  
Пхукет  
Самарканд  
**новый** Стамбул  
Ташкент  
Хургада  
Шарм-эш-Шейх

## Сеть авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» из Санкт-Петербурга

41 направление

## Прочие рейсы — региональная программа полетов за рубеж

### Таиланд

Владивосток → Бангкок, Пхукет  
Иркутск → Бангкок, Пхукет  
Хабаровск → Бангкок, Пхукет  
Новосибирск → Бангкок, Пхукет  
Екатеринбург → Бангкок, Пхукет  
Красноярск → Бангкок, Пхукет

### Турция

Самара → Анталья  
Казань → Анталья  
Нижний Новгород → Анталья  
Новосибирск → Анталья  
Екатеринбург → Стамбул, Анталья  
Уфа → Анталья  
Сочи → Анталья, Даламан, Стамбул  
Минеральные Воды → Анталья

### Китай

**новый** Хабаровск → Санья  
**новый** Новосибирск → Санья  
**новый** Екатеринбург → Санья  
**новый** Владивосток → Санья  
Красноярск → **новый** Санья, Пекин, Харбин  
Иркутск → Пекин, Харбин  
Владивосток → Пекин, Харбин, **новый** Шанхай

### Армения

Екатеринбург → Ереван  
Волгоград → Ереван  
Минеральные Воды → Ереван  
Самара → Ереван

### Индия

Екатеринбург → Гоа

## Программа международных полетов из регионов

Из 6 городов  
в Таиланд

Из 8 городов  
в Турцию

Из 6 городов  
в Китай



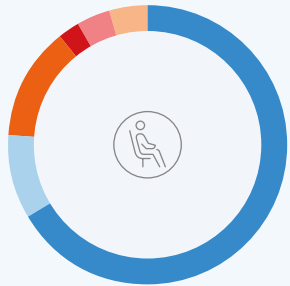
### Хабы и базовые аэропорты Группы «Аэрофлот»

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» работают в ключевых аэропортах Российской Федерации. Присутствие в крупнейших транспортных узлах с возможностями мультибрендового предложения обеспечивает максимальный охват рынка. Основные операции осуществляются в московском аэропорту Шереметьево, в котором в 2024 году было обслужено 66,7 % пассажиропотока Группы. С учетом перевозок из (в) аэропорта Внуково на Московский авиационный узел пришлось 76,3 % пассажиропотока Группы. Второй по значимости регион операций — Санкт-Петербург: в аэропорту Пулково обслуживается 13,2 % пассажиропотока Группы. За пятилетний период значительно увеличился вклад регионов в пассажиропоток Группы «Аэрофлот»: с 6,1 % в 2020 году до 10,7 % в 2024 году, прежде всего за счет развития перевозок в Красноярском хабе и региональной программы Южного кластера (Сочи и Минеральные Воды).

В 2024 году продолжилось активное развитие основного Московского хаба в аэропорту Шереметьево, хаба в Красноярске, а также операций из аэропорта Сочи. Рост программы и частоты полетов, открытие новых линий позволили увеличить пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в аэропортах базирования. Рост отмечается по всем аэропортам, включая Внуково, где годом ранее авиакомпания «Победа» сократила программу полетов в связи с переводом части рейсов в аэропорт Шереметьево. Наиболее высокие темпы роста перевозок отмечаются в аэропорту Красноярска — 67,2 % к 2023 году, а также в московском аэропорту Шереметьево — 18,9 %.

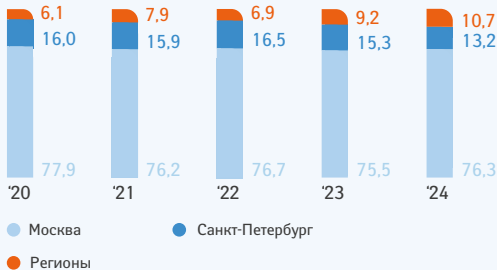


Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по аэропортам в 2024 году, %



- 66,7 Москва (Шереметьево)
- 9,6 Москва (Внуково)
- 13,2 Санкт-Петербург
- 2,4 Красноярск
- 4,0 Сочи
- 4,3 Прочие

Региональная структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот», %



Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» по аэропортам, млн человек

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Группа «Аэрофлот»</b>	<b>29,4</b>	<b>45,8</b>	<b>40,7</b>	<b>47,3</b>	<b>55,3</b>
Москва (Шереметьево)	16,1	25,7	23,7	31,0	36,9
Москва (Внуково)	6,8	9,2	7,5	4,7	5,3
Санкт-Петербург	4,7	7,3	6,7	7,3	7,3
Красноярск	0,1	0,3	0,5	0,8	1,3
Сочи	0,9	1,4	1,9	2,0	2,2
Прочие	0,8	1,9	0,4	1,6	2,4
<b>Авиакомпания «Аэрофлот»</b>	<b>14,6</b>	<b>21,4</b>	<b>20,5</b>	<b>25,2</b>	<b>30,1</b>
Москва (Шереметьево)	14,5	20,1	19,6	22,9	27,5
Санкт-Петербург	–	0,3	0,2	0,5	0,6
Красноярск	–	0,2	0,1	0,1	0,1
Сочи	–	0,3	0,6	0,8	0,8
Прочие	–	0,5	0,1	0,9	1,1
<b>Авиакомпания «Россия»</b>	<b>5,7</b>	<b>10,0</b>	<b>8,5</b>	<b>9,1</b>	<b>11,5</b>
Москва (Шереметьево)	1,6	4,2	2,9	2,9	3,9
Москва (Внуково)	0,5	0,6	0,8	0,8	1,1
Санкт-Петербург	2,8	4,2	3,9	4,2	4,5
Красноярск	–	–	0,4	0,7	1,2
Сочи	0,4	0,2	0,4	0,3	0,3
Прочие	0,4	0,7	0,1	0,3	0,6
<b>Авиакомпания «Победа»</b>	<b>9,1</b>	<b>14,4</b>	<b>11,7</b>	<b>13,0</b>	<b>13,7</b>
Москва (Шереметьево)	–	1,3	1,2	5,2	5,5
Москва (Внуково)	6,3	8,6	6,7	3,9	4,2
Санкт-Петербург	1,9	2,8	2,6	2,6	2,3
Красноярск	–	0,1	–	–	–
Сочи	0,5	0,9	0,9	1,0	1,0
Прочие	0,3	0,6	0,2	0,4	0,6

Примечание. При расчете суммарного пассажиропотока авиаперевозчика в конкретном аэропорту исключен пассажиропоток этого же перевозчика, относящийся к более крупному аэропорту из этого списка. Данные по Группе «Аэрофлот» за 2020 год не включают показатели авиакомпании «Аврора».



Международный аэропорт  
Шереметьево – крупнейший по объему перевозок аэропорт России

3	5
ВПП <sup>①</sup>	пассажирских терминалов

43,9  
млн пассажиров в 2024 году

Операции Группы «Аэрофлот» в 2024 году

36,9	107
млн пассажиров	пунктов полетов 59 внутренних 48 международных



Международный аэропорт  
Красноярск – один из крупнейших аэропортов Восточной Сибири

1	1
ВПП	пассажирский терминал

4,3  
млн пассажиров в 2024 году

Операции Группы «Аэрофлот» в 2024 году

1,3	35
млн пассажиров	пунктов полетов 25 внутренних 10 международных

2,2  
млн пассажиров, включая линии  
в Москву и Санкт-Петербург



Международный аэропорт Внуково –  
второй по объему перевозок аэропорт  
Московского авиационного узла

2	2
ВПП	пассажирских терминала

16,0  
млн пассажиров в 2024 году

Операции Группы «Аэрофлот» в 2024 году

5,3	37
млн пассажиров	пунктов полетов 27 внутренних 10 международных



Международный аэропорт Пулково –  
крупнейший аэропорт России  
вне Московского авиационного узла

2	1
ВПП	пассажирский терминал

20,9  
млн пассажиров в 2024 году

Операции Группы «Аэрофлот» в 2024 году

7,3	51
млн пассажиров	пункт полетов 38 внутренних 13 международных

11,2  
млн пассажиров,  
включая линию в Москву



Международный аэропорт Сочи – пятый  
по объему перевозок аэропорт России и вто-  
рой вне Московского авиационного узла

2	1
ВПП	пассажирский терминал

13,7  
млн пассажиров в 2024 году

Операции Группы «Аэрофлот» в 2024 году

2,2	23
млн пассажиров	пункта полетов 16 внутренних 7 международных

5,3  
млн пассажиров, включая линии  
в Москву и Санкт-Петербург



① ВПП – взлетно-посадочная полоса.

Источники данных по пассажиропотоку аэропортов: пресс-релизы аэропортов, публично доступные материалы и публикации российских деловых изданий

## Аэропорт Шереметьево и Московский авиационный узел

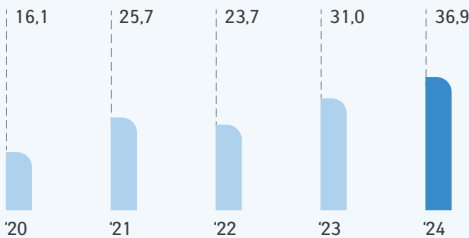
Аэропорт Шереметьево – основной хаб Группы «Аэрофлот». Работа всех трех авиакомпаний Группы «Аэрофлот» обеспечивает стыкуемость сетей и повышает эффективность операций.

В 2024 году авиакомпании Группы перевезли через аэропорт Шереметьево 36,9 млн пассажиров на 107 маршрутах по сравнению с 31,0 млн пассажиров на 104 линиях годом ранее. Основную часть пассажиропотока Группы в аэропорту Шереметьево составили клиенты авиакомпании «Аэрофлот» – 74,5 %, на долю авиакомпании «Победа» пришлось 15,0 %, на авиакомпанию Россия – 10,5 %. Основной рост перевозок Группы в аэропорту связан с авиакомпанией «Аэрофлот» и развитием ее сети. Рост авиакомпании «Россия» на 1,0 млн пассажиров был определен запуском программы «Шаттл» и переводом в нее основной части рейсов из Москвы в Санкт-Петербург от Аэрофлота. Сеть авиакомпании «Победа» осталась стабильной и состояла из 30 направлений, из которых четыре являются уникальными в рамках Группы – во Владикавказ, в Нальчик, Назрань и Киров.

Пассажиропоток через аэропорт Внуково в 2024 году составил 5,3 млн человек, что на 12,6 % больше, чем в 2023 году. Прирост был в равной степени обеспечен авиакомпаниями «Победа» и «Россия». Операции из второго аэропорта Москвы позволяют улучшить покрытие Московской агломерации и сегментировать предложение Группы.



Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево, млн человек



### Частота регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» в неделю из аэропорта Шереметьево

Показатель	2023	2024
Все рейсы	20,6	21,3
Международные	8,9	9,1
Внутренние	28,5	30,4
Дальнемагистральные	7,5	7,4
Среднемагистральные	24,3	25,2

## Аэропорт Пулково

В аэропорту Пулково в 2024 году обслуживалось 11,2 млн пассажиров Группы «Аэрофлот», в том числе 7,3 млн пассажиров на рейсах между Санкт-Петербургом и регионами (исключая линию Москва – Санкт-Петербург). Базовым перевозчиком аэропорта является авиакомпания «Россия», которая перевезла из Северной столицы 4,5 млн пассажиров. Сеть полетов из аэропорта Пулково включает 51 направление – 38 рейсов по России и 13 международных.

## Аэропорт Красноярск

Хаб Группы «Аэрофлот» в Красноярске работает с июня 2021 года. За это время Группа значительно нарастила пассажиропоток на межрегиональных рейсах, а аэропорт усилил свои позиции в Сибирском регионе, став одним из крупнейших региональных транспортных узлов. Увеличились региональная мобильность и транспортная доступность.

В 2024 году хабом воспользовались 1,3 млн пассажиров, что на 67,3 % больше, чем в 2023 году. С учетом линий в Москву и Санкт-Петербург Группа «Аэрофлот» обслужила в аэропорту Красноярска 2,2 млн пассажиров. Самыми востребованными направлениями стали Сочи, Иркутск и Благовещенск, на которые пришлось около 36,1 % пассажиропотока в хабе. На международных линиях Группа перевезла 0,4 млн пассажиров по сравнению с 0,2 млн пассажиров годом ранее. На долю международных перевозок пришлось 28,2 % общего пассажиропотока. Самыми востребованными стали рейсы в пункты Таиланда и стран СНГ.

Рост пассажиропотока в хабе был определен масштабным расширением маршрутной сети в 2023 году, когда полеты выполнялись по 21 направлению, включая 12 внутренних и 9 международных. В 2024 году сеть была увеличена до 35 направлений, включая 25 внутренних и 10 международных. Открыты новые рейсы в города Урала и Поволжья (Казань, Челябинск, Пермь) и Сибири (Новосибирск, Омск, Сургут, Улан-Удэ).

11,2 млн пассажиров

Группы «Аэрофлот» обслуживалось в аэропорту Пулково в 2024 году

51 направление

сеть полетов из аэропорта Пулково

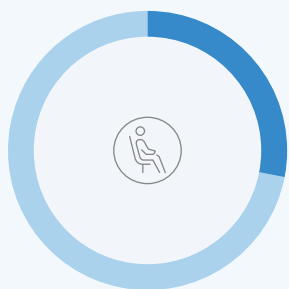
Открыты рейсы в Якутск, Мирный и Нерюнгри. Расширена сеть на Дальний Восток, в том числе в рамках транзитных рейсов из Москвы с технической посадкой в Красноярске: Владивосток, Южно-Сахалинск, Хабаровск и Петропавловск-Камчатский.

Основной объем операций хаба в Красноярске обслуживает авиакомпания «Россия», которая задействует воздушные суда Boeing 737-800 в моно-классной компоновке для наиболее емких линий, а также SSJ-100. Авиакомпания «Аэрофлот» обслуживает линии из Красноярска в Хабаровск, Екатеринбург, во Владивосток, в Бангкок и на Пхукет, а также рейсы на Дальний Восток из Москвы с технической посадкой в Красноярске.

Транзитные рейсы Аэрофлота из Москвы в города Дальнего Востока через Красноярск были запущены в декабре 2024 года с частотой три раза в неделю до Владивостока, два – до Хабаровска и по одному разу в неделю до Сахалина и Камчатки. Данные рейсы дополнили существующую дальневосточную программу прямых полетов из Москвы.

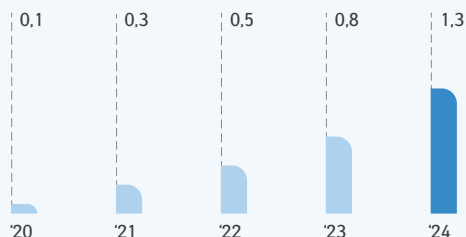
Доля трансфера в среднем по хабу составила 22,2 % по сравнению с 17,3 % в 2023 году. Наиболее популярны у трансферных пассажиров линии между Красноярском и Хабаровском, Благовещенском, Ошом и Ташкентом. Наибольшая доля «прямых» пассажиров – на линиях в города Бангкок, Санья, Сочи, Ханты-Мансийск, а также на Пхукет.

## Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» в Красноярском хабе в 2024 году, %



71,8 Внутренние линии  
28,2 Международные линии

## Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в Красноярском хабе, млн человек



## Красноярский хаб

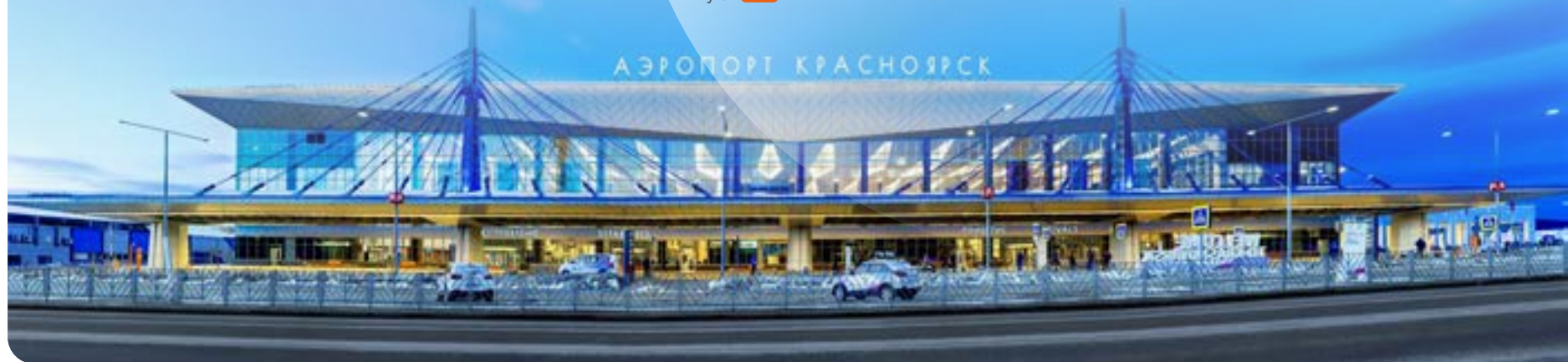
**1,3** млн пассажиров

перевезено через Красноярский хаб в 2024 году,  
без учета рейсов в Москву и Санкт-Петербург

**15** новых рейсов

Транзитные рейсы из Москвы  
на Дальний Восток через Красноярск

## Маршрутная сеть авиакомпаний «Россия» и «Аэрофлот» из Красноярска в 2024 году





## Южный кластер — аэропорты Сочи и Минеральные Воды

В соответствии со Стратегией-2030 Группа «Аэрофлот» развивает региональные базы для обеспечения межрегиональных перевозок. На юге России базы сформированы в аэропортах Сочи и Минеральные Воды. Международный аэропорт Сочи – пятый по объему перевозок в России и второй вне Московского авиационного узла. Аэропорт Минеральные Воды – ключевой транспортный узел Северного Кавказа, входит в десятку крупнейших аэропортов страны.

В 2024 году из аэропорта Сочи выполнялись рейсы по 23 направлениям, в том числе 16 внутренним и семи международным, из аэропорта Минеральные Воды – по семи маршрутам, в том числе пяти внутренним и двум международным. Суммарный пассажиропоток на рейсах в Сочи в 2024 году составил 2,2 млн пассажиров, а с учетом рейсов из Москвы и Санкт-Петербурга – 5,3 млн пассажиров. Региональная программа полетов в Минеральные Воды добавила 0,2 млн пассажиров.

Рейсы из российских регионов в Сочи выполняются авиакомпанией «Аэрофлот» и были впервые открыты в 2021 году в рамках инициатив по развитию прямых перелетов, минуя Москву, а также для использования возможностей вне основных рынков Группы «Аэрофлот». Весной 2022 года авиакомпания «Россия» дополнила маршрутную сеть Аэрофлота, повысив качество базы и создав новые возможности для региональных полетов и стыковок. Значимый вклад в региональный кластер внесла авиакомпания «Победа», выполнявшая полеты по 22 направлениям, в том числе по пяти уникальным для Группы – из Сочи в Чебоксары, Киров, Нижнекамск, Саратов и Волгоград.

Отмечается высокая востребованность почти всех маршрутных линий региональной программы. Из международных направлений в 2024 году особой популярностью пользовались рейсы в Турцию.

### Южный кластер. Маршрутная сеть Группы «Аэрофлот» в 2024 году

#### Рейсы из Сочи

Волгоград  
Екатеринбург  
Казань  
Киров  
Нижнекамск  
Нижний Новгород  
Новосибирск  
Омск  
Пермь  
Самара  
Саратов  
Тюмень  
Уфа  
Чебоксары  
Челябинск

**Залет из Москвы, Санкт-Петербурга, Красноярка**  
Анталья  
Даламан  
Дубай  
Ереван  
Стамбул  
Хургада  
Шарм-эш-Шейх

#### Рейсы из Минеральных Вод

Екатеринбург  
Казань  
Уфа

**Залет из Москвы, Санкт-Петербурга, Красноярка**  
Анталья  
Ереван



## Маршрутная сеть авиакомпании «Аэрофлот»

В 2024 году авиакомпания «Аэрофлот» осуществляла полеты по 160 регулярным направлениям, включая 83 внутрироссийских и 77 международных (в 2023 году – 159 регулярных направлений, в том числе 79 внутрироссийских и 80 международных). География полетов охватывала 19 стран, добавились рейсы во Вьетнам и в Индонезию.

Внутренняя сеть Аэрофлота в отчетном периоде пополнилась новыми направлениями: в летнем сезоне были открыты рейсы из Москвы в Елисту и Чебоксары, а в декабре – в Улан-Удэ. Международный сегмент пополнился полетами из Москвы в Денпасар и Хошимин, а также региональной программой в город Санья.

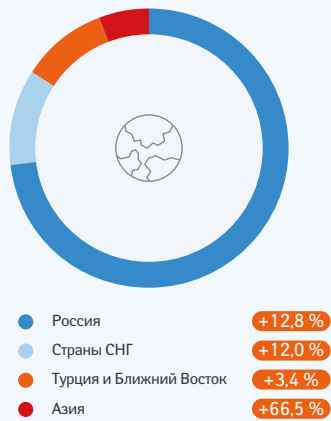
Аэрофлот продолжил выполнять программу полетов в города южного туристического кластера России из регионов, что предоставило их жителям возможность добраться до Сочи и моря, а также до Минеральных Вод, минуя пересадку в Москве.

Количество регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» в отчетном периоде выросло на 13,8 % по сравнению с 2023 годом, в первую очередь в связи с увеличением полетов по России, в страны Азии, Ближнего Востока и СНГ. В международном сегменте 40,9 % рейсов пришлось на страны СНГ. Доля внутрироссийских рейсов составила 73,3 %.

Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах авиакомпании «Аэрофлот» в 2024 году увеличилась по сравнению с 2023 годом и составила 13,3 рейса в неделю. На международных направлениях показатель незначительно снизился с 7,4 до 7,1 рейса, на внутренних – вырос с 17,9 до 19,4 рейса. Влияние оказало изменение числа рейсов в региональной программе и увеличение частоты полетов по наиболее востребованным направлениям сети.

**160** регулярных направлений  
сеть авиакомпании «Аэрофлот»

Рост количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам в 2024 году к 2023 году



+13,8%

рост количества регулярных рейсов Аэрофлота в 2024 году

13,3 рейса в неделю

средняя частота выполнения рейсов на регулярных маршрутах Аэрофлота

Количество регулярных направлений авиакомпании «Аэрофлот»

Показатель	2020 <sup>①</sup>	2021	2022	2023	2024
Внутренние	59	114	95	79	83
Международные	95	149	145	80	77
Итого	154	263	240	159	160

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

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Все рейсы	13,1	9,1	13,1	13,1	13,3
Международные	7,4	4,1	5,4	7,4	7,1
Внутренние	17,8	15,0	18,6	17,9	19,4
Дальнемагистральные	4,8	4,5	5,7	5,6	5,3
Среднемагистральные	14,6	9,5	14,5	15,4	15,7

Маршрутная сеть авиакомпании «Россия»

В 2024 году авиакомпания «Россия» под 100%-м коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот» выполняла полеты по 146 направлениям, включая 97 внутри-российских и 49 международных (в 2023 году после трансформации сети – 122 направления, в том числе 81 внутрироссийское и 41 международное).

Авиакомпания «Россия» продолжила развивать перевозки из аэропорта Шереметьево (ключевого хаба Группы «Аэрофлот») и аэропорта Пулково (исторически базового) под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот». «Россия» является основным перевозчиком аэропорта Красноярск (второго хаба Группы), а также выполняет международную программу полетов из Сочи на воздушных судах SSJ-100.

В 2024 году авиакомпания значительно расширила сеть из Красноярск, осуществляя полеты по 32 направлениям по сравнению с 19 направлениями в 2023 году. «Россия» стала основным оператором программы «Шаттл» на линии Москва – Санкт-Петербург, в результате объем перевозок авиакомпании на данной линии за период с июня по декабрь увеличился в 2,5 раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, до 1,9 млн пассажиров.

146 регулярных направлений

авиакомпания «Россия» под 100%-м коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот»

<sup>①</sup> Включая рейсы в I квартале 2020 года до закрытия международного авиасообщения в связи с началом пандемии COVID-19 и регулярные грузопассажирские международные направления во II полугодии 2020 года.



## Маршрутная сеть авиакомпании «Победа»

Авиакомпания «Победа» базируется в московских аэропортах Шереметьево и Внуково, а также имеет разлет из аэропортов регионов России. Авиакомпания уделяет приоритетное внимание работе на емких и востребованных линиях, предлагая дополнительные емкости по бюджетным тарифам, обслуживанию и запуску линий из регионов, прежде всего отсутствующих в сети других перевозчиков Группы «Аэрофлот».

В отчетном периоде маршрутная сеть авиакомпании «Победа» насчитывала 94 направления, включая 69 внутренних и 25 международных, и не изменилась по количеству маршрутов при отдельных изменениях, связанных с открытием и закрытием линий. В частности, были закрыты линии из Москвы в Петрозаводск, из Перми в Анталию и ряд других. При этом открыты рейсы из Сургута в Казань, Саратов и Волгоград, из Ставрополя в Анталию и Стамбул и ряд других региональных рейсов. Уникальными для Группы «Аэрофлот» являются 38 линий, из которых 22 внутрироссийские (годом ранее – 35 линий, из которых 19 – внутрироссийские). К таким направлениям относятся линии из Москвы в Киров, Нальчик, Назрань, во Владикавказ, а также значительное число рейсов между регионами и из регионов за рубеж.

Из московского аэропорта Шереметьево авиакомпания обслуживала 30 линий, что обеспечивает стыкуемость с сетью других авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в хабе. С 2023 года действует программа код-шеринга с авиакомпанией «Аэрофлот» – клиенты могут приобрести единый билет на рейсы Аэрофлота и лоукостера «Победа».

**94** регулярных направления  
сеть авиакомпании «Победа»

**38** направлений,  
уникальных для Группы «Аэрофлот»

### Маршрутная сеть авиакомпании «Победа»





## Сотрудничество с авиакомпанией «Аврора»

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

В декабре 2020 года ПАО «Аэрофлот» продало долю в АО «Авиакомпания «Аврора», при этом было продолжено сотрудничество в рамках код-шеринговых

соглашений. Поддержание сотрудничества направлено на использование синергии маршрутных сетей дальневосточного перевозчика и сетевых компаний Группы «Аэрофлот» для увеличения трансферного потенциала и подвоза пассажиров в аэропорты присутствия Группы.

В 2024 году в рамках соглашения с ПАО «Аэрофлот» о 100%-м коммерческом управлении авиакомпания «Аврора» перевезла почти 1,2 млн пассажиров по сравнению с 971,8 тыс. пассажиров годом ранее. Соглашение охватывало 15 маршрутов, из которых 11 внутренние, четыре – на международных линиях.

### Маршруты авиакомпании «Аврора» в рамках код-шеринга с Аэрофлотом

Хабаровск → Магадан  
Хабаровск → Иркутск  
Хабаровск → Красноярск  
Хабаровск → Новосибирск  
Хабаровск → Петропавловск-Камчатский  
Хабаровск → Южно-Сахалинск  
Владивосток → Хабаровск  
Владивосток → Красноярск  
Владивосток → Петропавловск-Камчатский  
Владивосток → Южно-Сахалинск  
Владивосток → Магадан  
Хабаровск → Пекин  
Хабаровск → Харбин  
Владивосток → Пекин  
Владивосток → Харбин





## Управление доходами и емкостями

Группа «Аэрофлот» проводит последовательную тарифную политику, направленную на обеспечение, с одной стороны, финансовой эффективности маршрутной сети, а значит, и финансовой устойчивости Компании, а с другой – доступности билетов для пассажиров. При этом под доступностью понимается не только цена, но и само наличие билетов для покупки, что обеспечивается через механизмы динамического ценообразования. Управление ценообразованием осуществляется с соблюдением применимого антимонопольного законодательства, а принципы коммерческой политики авиакомпании «Аэрофлот», в которой описаны алгоритмы установления цен на основе рыночных условий, актуализированные в течение 2024 года, прошли экспертизу и были одобрены Федеральной антимонопольной службой Российской Федерации (ФАС России) в январе 2025 года.

Основной целью коммерческой политики является обеспечение эффективных результатов деятельности при обеспечении прозрачности и обоснованности механизмов формирования цен. Согласно коммерческой политике не менее 60 % билетов продается ниже экономически обоснованного тарифа, что соответствует принципам динамического ценообразования и лежит в основе повышения доступности билетов. Изменение цен происходит во времени и с учетом различных наборов услуг, которые покупает клиент. Компания реализует инициативные льготные программы для отдельных категорий граждан, в том числе для пассажиров с детьми.



Основной целью коммерческой политики является обеспечение эффективных результатов деятельности при прозрачности и обоснованности механизмов формирования цен

Авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» имеют три класса обслуживания: «эконом», «комфорт» и «бизнес». В классах «эконом» и «комфорт» действуют четыре группы тарифов, отличающиеся набором услуг: «Лайт», «Бюджет», «Оптимум» и «Максимум». В классе «бизнес» действуют три тарифные группы: «Базовый», «Оптимум» и «Максимум». В связи с запуском программы перевозок с высокой частотой на линии Москва – Санкт-Петербург был введен специальный тариф «Шаттл», дающий пассажирам гибкость за счет бесплатного обмена билетов.

Авиакомпания «Победа» предлагает три вида тарифных пакетов: «Базовый», «Выгодный» и «Максимум». Наиболее востребован базовый пакет, который включает перелет и ручную кладь, тогда как максимальный тарифный пакет включает также багаж, выбор места, бесплатное изменение бронирования и дополнительные мили в программе «Аэрофлот Бонус».

Тарифная политика Группы «Аэрофлот» в 2024 году в большей степени была направлена на восстановление коммерческих доходов с учетом исторически накопленной инфляции, обеспечение устойчивости при условии дорожающего топлива и тарифов аэропортов, а также обеспечение физической доступности билетов в условиях положительной динамики реальных доходов населения и реальных заработных плат в экономике.

Важным фактором, повлиявшим на управление доходами и тарифную политику, стало увеличение глубины бронирования как на внутренних, так и на международных линиях. Основная загрузка формировалась в среднем за месяц до вылета с увеличением глубины бронирования на праздничные даты и по отдельным направлениям с учетом специфики спроса.

Важным ориентиром в тарифной политике в 2024 году было выполнение плановых показателей и доступность билетов, в том числе их фактическое наличие для приобретения. В этой связи стратегия выстраивалась через проактивное поведение Группы – проведение глобальных акций и ввод тарифных программ для специальных категорий пассажиров. Всего в 2024 году было проведено восемь акций и распродаж.



Широкая линейка тарифов



«Шаттл» – новый тариф



Коммерческая политика согласована ФАС России

### Ключевые акции и распродажи билетов в 2024 году

Акция	Период проведения
Акция периода пониженного спроса на все направления	15–22 января
Весенняя распродажа на все внутренние и международные направления	15–18 марта
Майская распродажа на вторую половину мая, все направления, скидки до 50 % от доступных тарифов	23–25 апреля
Осенняя распродажа на все направления	7–8 августа
Новогодняя распродажа на ближайшие дни вылета	22–29 декабря



## ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Флот Группы «Аэрофлот» представлен современными узкофюзеляжными и широкофюзеляжными воздушными судами российского и иностранного производства. Пассажирские салоны имеют от одного до трех классов обслуживания – «эконом», «комфорт» и «бизнес», в зависимости от авиакомпании Группы, а также несколько вариантов компоновки кресел.

В 2024 году парк Группы «Аэрофлот» пополнился тремя широкофюзеляжными воздушными судами Airbus A330-300 по договору аренды воздушного судна с экипажем («мокрый» лизинг). По состоянию на 31 декабря 2024 года парк Группы «Аэрофлот» насчитывал 352 воздушных судна<sup>①</sup>, в том числе 62 широкофюзеляжных дальнемагистральных, 212 узкофюзеляжных среднемагистральных, 78 узкофюзеляжных региональных. Средний возраст воздушных судов Группы на конец года составил 10 лет.

# 352

+3 в 2024 году

воздушных судна в парке

# 7

типов воздушных судов

# 78

современных воздушных судов  
отечественного производства

### Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот» на 31 декабря 2024 года

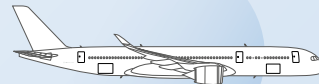
#### Широкофюзеляжные (дальнемагистральные) – 62 воздушных судна



**Boeing 777-300/300ER**  
32 воздушных судна



**Boeing 747-400**  
8 воздушных судов



**Airbus A350-900**  
7 воздушных судов



**Airbus A330-300**  
15 воздушных судов<sup>①</sup>

#### Узкофюзеляжные (среднемагистральные) – 212 воздушных судов



**Boeing 737-800/900ER**  
93 воздушных судна



**Airbus A321ceo/neo**  
35 воздушных судов



**Airbus A320ceo/neo**  
66 воздушных судов



**Airbus A319ceo**  
18 воздушных судов

#### Узкофюзеляжные (региональные) – 78 воздушных судов



**Superjet 100**  
78 воздушных судов

<sup>①</sup> С учетом трех воздушных судов Airbus A330-300 по договору аренды воздушного судна с экипажем («мокрый» лизинг).





Типы воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»

Широкофюзеляжные (дальнемагистральные)



Узкофюзеляжные (среднемагистральные)



Узкофюзеляжные (региональные)



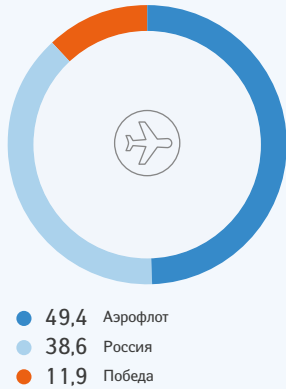
Количество воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»<sup>①</sup>



Структура парка Группы «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31 декабря 2024 года, %



Структура парка Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям на 31 декабря 2024 года, %



<sup>①</sup> Воздушные суда в эксплуатации, по состоянию на конец года. Данные за 2020 год представлены без учета парка авиакомпании «Аврора», вышедшей из состава Группы 25 декабря 2020 года; данные за 2022–2024 годы – без учета воздушных судов Группы, заблокированных за пределами Российской Федерации.





## РАЗВИТИЕ СЕРВИСА

Приоритетом Группы «Аэрофлот» является создание уникального клиентского опыта, обеспечивающего высокие стандарты сервиса и комфорт для пассажиров во всех сегментах на всех этапах путешествия, начиная с момента бронирования и заканчивая прибытием в пункт назначения. Аэрофлот оказывает поддержку клиентам с ограниченными возможностями здоровья, стремится сделать комфортным полет для пассажиров с детьми, а также безопасно перевезти домашних животных.

В 2024 году Аэрофлот подтвердил статус лидера на российском авиарынке, сохранив первое место по узнаваемости бренда и индексу потребительской лояльности клиентов NPS (Net Promoter Score) в ключевых городах, включая Москву, Санкт-Петербург, Красноярск и Новосибирск<sup>①</sup>. Основные факторы, способствующие доверию клиентов, – надежность, комфорт перелетов, качество сервиса и приверженность традициям.

Обеспечение качественного и последовательного сервиса и его постоянное развитие основываются на обратной связи от пассажиров, которую авиакомпания Группы получают через различные каналы взаимодействия: онлайн-отзывы, опросы и регулярные оценки удовлетворенности клиентов. Оперативное реагирование на обратную связь и обращения пассажиров позволяет эффективно преодолевать операционные вызовы и создавать уникальный опыт путешествий для каждого клиента.

Аэрофлот проводит послеполетный опрос пассажиров и осуществляет расчет индекса NPS по утвержденной в Компании методологии без привлечения сторонних организаций. В 2024 году индекс NPS составил 71%<sup>②</sup>.

### Самый сильный

Аэрофлот вошел в топ-10 рейтинга самых сильных брендов консалтинговой компании Brandlab, при этом – первый в транспорте. Индекс означает потенциал бренда, его способность расти дальше и быть лидером на рынке. Это вера в будущее бренда, подпитанная высокой лояльностью потребителей. Аэрофлот также вошел в рейтинг самых дорогих брендов.



## Сервис на борту Аэрофлота

Сервис на борту играет ключевую роль в формировании общего впечатления пассажиров об авиакомпании и их желании повторно воспользоваться ее услугами. В 2024 году Аэрофлот предпринял ряд значительных шагов для улучшения сервиса на борту, включая обновление меню питания, внедрение новых технологий развлечений, повышение комфорта в салоне и обучение персонала.

### Улучшение меню питания

Аэрофлот регулярно обновляет бортовое меню во всех классах обслуживания и при этом увеличивает долю продуктов отечественного производства. В 2024 году в рацион были добавлены новые продукты и прохладительные напитки. Внедрен ряд изменений в меню для пассажиров класса «бизнес»: добавлено безлактозное молоко, мята к чаю, на отдельных направлениях – свежевыжатый сок, обновлена коктейльная карта, в летний сезон предлагалось розовое вино.

Блюда меню классов «бизнес» и «комфорт» разработаны совместно с известными шеф-поварами, победителями всероссийского гастрономического конкурса «SU-Шеф», проведенного в 2023 году. Подборка блюд сочетает в себе современную интерпретацию лучших традиций русской и интернациональной кухни и сбалансированный подход к питанию.

Для пассажиров класса «эконом» улучшены сэндвичи, добавлены корзина с закусками и мороженое на ряде направлений, а также расширено предложение алкогольных напитков.

Помимо стандартного меню, Аэрофлот предлагает 17 видов рационов специального питания. Наибольшей популярностью пользуются кошерное, русское, детское, халяль, вегетарианское, фруктовое и младенческое. Пассажир может бесплатно заменить стандартный обед на специальное питание, подходящее под его потребности. В 2024 году было предоставлено около 37 тыс. порций специального питания.



> 90 %

доля российских продуктов и напитков на борту

① Исследование проведено консалтинговой компании Wanta Group.

② В I полугодии 2024 года опрос проводился среди участников программы лояльности, с июля – среди всех клиентов.

## Система развлечений

Воздушные суда Аэрофлота оборудованы встроенными мониторами с мультимедийной системой развлечений или беспроводным доступом к системе развлечений с новинками и классикой кино, музыкой и аудиокнигами.

В 2024 году была восстановлена работа стриминговой системы развлечений на воздушных судах Airbus A320/321neo и Boeing 737. Новое импортное программное обеспечение в системах развлечений установлено на большей части парка узкофюзеляжных воздушных судов Аэрофлота.

## Комфорт на борту

Аэрофлот стремится к постоянному повышению уровня комфорта своих пассажиров на борту воздушных судов. В 2024 году начался процесс обновления цветофактурной карты салонов парка воздушных судов Airbus A330 по аналогии с салонами Airbus A350: замена чехлов, коврового покрытия, штор, обивки кресел, ремней безопасности и других элементов интерьера.

В своей работе с клиентами Аэрофлот учитывает запросы аудитории, поддерживающей концепцию разумного потребления, и стремится минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

При комплектовании дорожных наборов для пассажиров Компания ориентируется на использование предметов, изготовленных из возобновляемых ресурсов или вторичного сырья, сокращая использование пластиковых предметов и пленки.

В 2024 году был обновлен дизайн дорожных наборов для класса «бизнес». Набор включает все необходимые предметы, в том числе гигиенические принадлежности, тапочки и рожок для обуви. На ряде международных направлений для комфорта пассажиров набор дополнен премиальными наушниками с активным шумоподавлением.

## Сервис на борту авиакомпаний «Россия» и «Победа»

Авиакомпания «Россия» в отчетном периоде расширила ассортимент горячих блюд в классе «эконом», обновила коктейльную карту в классе «бизнес», формат и контент бортового журнала, а также запустила новую линейку детских дорожных наборов. Возобновлена продажа сувенирной продукции с символикой авиакомпании на борту, а также активирована система трансляции предварительно записанных сообщений и музыкального сопровождения в салоне на воздушных судах SSJ-100. Предоставление пользующейся популярностью на рейсах на Кубу услуги Sleep+ расширено на дальневосточные рейсы. Услуга позволяет выкупить для комфортного сна блок из трех или четырех кресел в салоне экономического класса.

Авиакомпания «Победа» в 2024 году запустила новые дополнительные услуги:

- «Еда в полет» на рейсах из московских аэропортов Шереметьево и Внуково и Санкт-Петербурга. Услугу можно приобрести на сайте авиакомпании или в мобильном приложении при покупке билета, а также добавить в уже существующее бронирование. Заказ приносит бортпроводник сразу после взлета;
- «Система развлечений на борту» – подключение к бортовой системе мультимедиа с собственных мобильных устройств. 90 % медиаконтента представлено бесплатно.

### Обучение персонала

Обслуживание пассажиров является ключевым фактором обеспечения комфорта. Для поддержания высоких стандартов и последовательности сервиса Аэрофлот проводит постоянное обучение и развитие персонала.



#### Персонал на борту

Формирование «сервисного сознания»

**200** тренингов по улучшению сервиса  
**1** тыс. участников



#### Операторы контакт-центра

**> 5** тыс.  
индивидуальных сессий коучинга для развития коммуникативных навыков и навыков отработки процедур обслуживания



#### Агенты и диспетчеры в аэропорту

Эффективный сервис и клиентоориентированность

**32** ак. ч.  
**180** участников



#### Персонал в офисах собственных продаж

**4** обучающих курса  
**250** участников

**23** тыс. обращений

клиентов в контакт-центр проанализировано в целях оценки качества обслуживания



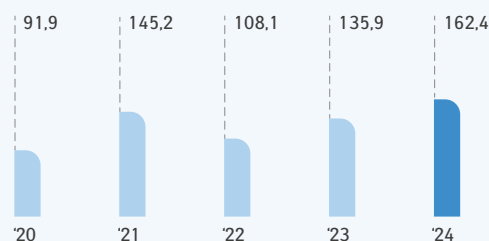
## Перевозка животных

Аэрофлот стремится создать максимально комфортные и безопасные условия перелета и учитывать пожелания пассажиров, путешествующих с животными.

В 2024 году после успешного тестирования на рейсах авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» введена услуга перевозки животных на соседнем пассажирском кресле. Это позволило увеличить габариты контейнера для перевозки питомца по сравнению с перевозкой под сиденьем впереди стоящего кресла, а также его общий вес с 8 до 15 кг.

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» принимают к перевозке в пассажирском салоне кошек, собак, птиц и других комнатных прирученных

Количество животных, перевезенных Группой «Аэрофлот»<sup>①</sup>, тыс.



## Перевозка животных на соседнем кресле – новая услуга

- ① Рейсы авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия».
- ② CSAT (Customer Satisfaction Score) – метрика, показывающая насколько клиентам приятно общаться с компанией. Отраслевой стандарт показателя составляет 85 %.

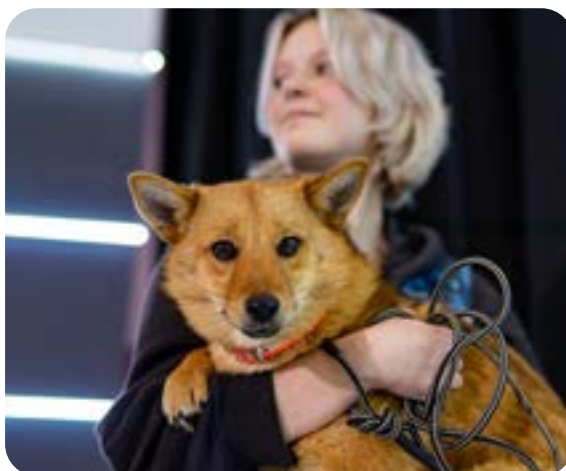
животных-компаньонов, служебных собак кинологической службы федеральных органов исполнительной власти и собак-проводников, которые сопровождают пассажиров, имеющих инвалидность по зрению.

Пассажирам авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия», таким образом, доступны три варианта перевозки животных: в пассажирском салоне (в том числе на отдельном пассажирском кресле или под сиденьем впереди стоящего кресла), в багажном отсеке и грузовая перевозка. Авиакомпания «Победа» перевозит питомцев только в пассажирском салоне.

Вся необходимая информация по перевозке животных регулярно публикуется на специальных страницах сайтов [Аэрофлота](#), [«России»](#) и [«Победы»](#).

**162,4** тыс. животных  
перевезено в 2024 году

**119,0** тыс. животных  
перевезено в салоне воздушного судна



## Развитие каналов взаимодействия с клиентами

### Контакт-центр

Контакт-центр Аэрофлота – это служба поддержки пассажиров, предоставляющая информацию и помощь через различные каналы связи. В 2024 году для взаимодействия с клиентами использовались несколько телефонных номеров, в том числе бесплатная линия 8-800, электронная почта и форма обратной связи на сайте авиакомпании. Консультационную поддержку клиентов и решение их запросов осуществляли свыше 700 операторов.

В течение года было оптимизировано распределение звонков между группами операторов по тематике обращений, сокращено время приветственного меню и обновлено интерактивное голосовое меню.

Показатель удовлетворенности клиентов (C-SAT<sup>②</sup>) составил 95 %, увеличившись на 1 п. п. по сравнению с прошлым годом, и подтверждает, что Компания соответствует ожиданиям клиентов.

### Чат-бот

В октябре 2024 года для повышения качества обслуживания клиентов на сайте Аэрофлота запущен чат-бот, обученный различным сценариям. Цифровой помощник предоставляет консультации по вопросам возврата билетов, денежных средств и миль, переоформления билетов, регистрации в программе «Аэрофлот Бонус», статуса рейса и обработки запросов на оплату авиабилетов. Благодаря интегрированной модели искусственного интеллекта цифровой помощник самостоятельно работает с базой знаний сайта Аэрофлота и может моментально дать ответы на частые вопросы клиентов. Среди самых популярных запросов – информация по «Аэрофлот Бонус», наполнение тарифа в бронировании и доступные услуги. Бот запрашивает у клиентов оценку качества своей работы, что позволяет совершенствовать его работу.

## Официальные аккаунты в социальных сетях

Социальные сети являются платформой для взаимодействия с текущими и потенциальными клиентами. В течение 2024 года управление официальными аккаунтами Аэрофлота в «Телеграм» и социальных сетях («ВКонтакте», «Одноклассники», «Дзен») было направлено на органический рост числа подписчиков за счет публикации привлекательного контента, без привлечения платных инструментов продвижения. Прирост аудитории способствовал расширению охвата маркетинговых публикаций и стимулированию продаж.

**400** тыс. обращений  
в социальных сетях Аэрофлота  
получено и обработано в 2024 году

## Развитие Big Data

В 2024 году Аэрофлот активно развивал возможности использования аналитики больших данных. Это позволило оптимизировать таргетированную рекламу, учитывая клиентский профиль и историю путешествий. Разработанный алгоритм обеспечивает ежедневное персонализированное взаимодействие с клиентами для развития дополнительных услуг.

Обращения клиентов в контакт-центр  
Аэрофлота в 2024 году

**5,2** млн звонков  
обработано контакт-центром

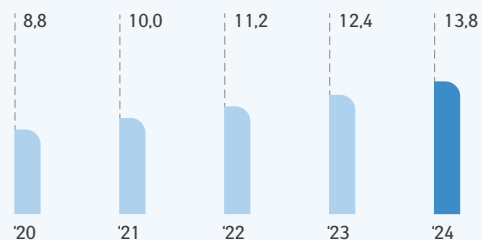
**95%**  
уровень удовлетворенности клиентов

## Программа лояльности «Аэрофлот Бонус»

Программа лояльности «Аэрофлот Бонус» охватывает все авиакомпании Группы «Аэрофлот» и играет значительную роль в стратегическом управлении, помогая достигать бизнес-цели и повышать удовлетворенность клиентов. В 2024 году количество участников программы увеличилось на 1,3 млн, или 10,8 %, и достигло 13,8 млн человек.

В 2024 году Аэрофлот расширил число привилегий для участников программы, а также реализовал ряд акций и мероприятий для повышения привлекательности программы лояльности.

Количество участников программы «Аэрофлот Бонус», млн человек



### Набор миль

АЭРОФЛОТ  
БОНУС



Полеты рейсами авиакомпаний Группы



Перевозка питомцев



Покупки у партнеров программы



Мили по банковским картам партнеров



### Использование миль



Покупка билетов и повышение класса обслуживания



Покупка товаров и услуг партнеров программы



Перечисление миль в благотворительные фонды – партнеры проекта «Мили милосердия»



Конвертации миль в квалификационные для подтверждения/получения элитных уровней программы

## Основные изменения в программе «Аэрофлот Бонус» в 2024 году

### Новые уровни программы

- Базовые уровни: «Базовый Плюс» и «Базовый Про»
- Разработаны бессрочные элитные уровни: «Инфинит» без условий выполнения квалификационных требований и «Инфинит Про» с расширенным количеством привилегий платинового уровня

### Возможность оформления за мили билетов на рейсы авиакомпании «Победа»

Пассажирам стали доступны два типа премиальных билетов: «Классический» и «Расширенный», отличающиеся условиями обмена, возврата билетов и выбора мест

### Самостоятельное изменение персональных данных и объединение счетов участников программы в личном кабинете

Введен новый функционал

### Обновлены условия начисления миль по ряду тарифных групп

Увеличены размеры начислений по тарифам класса «бизнес» и тарифной группе «Оптимум» класса «эконом»

### Участники программы сохраняют мили при рождении или усыновлении ребенка

Изменения позволяют также в случае недостатка квалификационных миль продлить срок действия уровней для одного из родителей на следующий год в случае рождения или усыновления ребенка в возрасте до одного года

Инициатива стала продолжением социальной политики авиакомпании в Год семьи



13,8 <sup>+1,3 млн за год</sup> млн

участников «Аэрофлот Бонус»

176 <sup>+9 за год</sup> партнеров программы



## 25-летие «Аэрофлот Бонус»

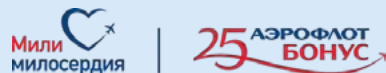
В 2024 году программе «Аэрофлот Бонус» исполнилось 25 лет. В рамках празднования были проведены различные мероприятия для клиентов: в день рождения программы 27 апреля начислялись двойные квалификационные мили за совершение полетов, дополнительные мили за вступление в программу после совершения перелетов, разыграны мильные сертификаты, а также проведен конкурс в социальных сетях. Кроме того, в течение года были проведены специальные активности:

- «Топ-25» – акция позволила отметить достижения и вклад самых активных участников в развитие программы по 25 номинациям;
- «Перенос квалификационных миль по специальным условиям» – акция для участников программы, активно использующих кобрендовые карты;
- «Проведите лето с нами» – в рамках акции участники программы совершали перелеты рейсами Аэрофлота и получали возможность выиграть мили, занимая место в 25-м ряду;
- онлайн-игра с моментальными призами от партнеров и мильными промокодами;
- спонсорские проекты совместно с футбольным и баскетбольным клубами «ЦСКА», в рамках которых среди болельщиков на матчах проводились розыгрыши и викторины, победителям вручались мильные сертификаты и карты элитных уровней программы.

## «Мили милосердия»

В 2024 году Аэрофлот продолжил реализацию проекта «Мили милосердия», в рамках которого участники программы лояльности «Аэрофлот Бонус» могут пожертвовать часть накопленных миль в благотворительные фонды. Средства используются для покупки авиабилетов детям с серьезными заболеваниями, нуждающимся в лечении и реабилитации в ведущих медицинских учреждениях Москвы и Санкт-Петербурга.

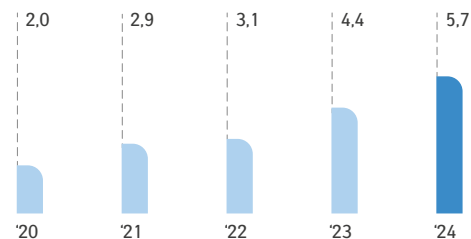
Всего в 2024 году в рамках проекта «Мили милосердия» было пожертвовано благотворительным фондам 111,8 млн миль (в 2023 году – 62,7 млн миль), в том числе 30,1 млн миль в рамках акции «Дарим добро». На нужды фондов списано 110,8 млн миль и оформлено 5,7 тыс. билетов (в 2023 году – 4,4 тыс. билетов).



## ДАРИМ ДОБРО

В честь юбилея проведена акция «Дарим добро», в рамках которой Аэрофлот удваивал все мили, перечисленные участниками на счета фондов – партнеров проекта «Мили милосердия». Акция сопровождалась активной поддержкой в СМИ и социальных сетях фондов и Аэрофлота, в том числе на площадке мероприятия 1 июня в аэропорту Шереметьево. По итогам акции участниками было пожертвовано фондам более 15,0 млн миль, Аэрофлот удвоил пожертвования до 30,1 млн миль.

Количество билетов, выписанных в рамках проекта «Мили милосердия», тыс. шт.

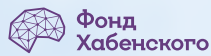


111,8 млн миль

пожертвовано благотворительным фондам в 2024 году, из них

30,1 млн миль

в рамках акции «Дарим добро»



## Развитие партнерств

В 2024 году Аэрофлот и ВТБ запустили совместную банковскую карту платежной системы «Мир». Сотрудничество позволит предложить пассажирам еще больше возможностей для накопления миль «Аэрофлот Бонус» и новых авиапутешествий.

Общее количество партнеров программы на конец 2024 года составило 176 по сравнению с 167 на конец прошлого года.



## Партнеры в 2024 году

176 партнеров



13 Авиакомпании



5 Банки



11 Техника и электроника



10 Финансы и недвижимость



11 Рестораны



12 Спорт и досуг



49 Отели, отельные сети, отельные порталы



12 Аренда авто, трансфер, страхование



19 Все для дома и путешествия



18 Красота и здоровье



16 Мода, аксессуары, гастрономия



В АКАДЕМИЮ «АЭРОФЛОТ БОНУС»



КАК ПУТЕШЕСТВОВАТЬ МИЛЬ И ЭКОНОМИТЬ НА ПУТЕШЕСТВИИ



Академия «Аэрофлот Бонус»



## ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

Группа «Аэрофлот» обладает развитой базой по техническому обслуживанию и ремонту (далее – ТО или ТОиР) воздушных судов и компонентов, сертифицированной национальными стандартами федеральных авиационных правил и с учетом необходимых международных требований. В состав Группы «Аэрофлот» входит крупнейший в России и странах СНГ центр технического обслуживания «Аэрофлот Техникс». Сотрудники центра обладают значительной квалификацией и опытом ремонта авиационной техники.

Группа «Аэрофлот» продолжает активно развивать и наращивать производственную базу и компетенции по техническому обслуживанию воздушных судов, а персонал технического блока Группы с особой тщательностью проводит работы по поддержанию летной годности флота.

Плановое техническое обслуживание всех типов эксплуатируемых воздушных судов выполняется в соответствии с программами ТО, разработанными на основании рекомендаций разработчиков воздушных судов и основных компонентов. Для технического обслуживания отдельных компонентов воздушных судов при необходимости привлекаются другие организации, обладающие необходимой сертификацией и экспертизой.



В состав Группы «Аэрофлот» входит крупнейший в России и СНГ центр технического обслуживания «Аэрофлот Техникс». Сотрудники центра обладают значительной квалификацией и опытом ремонта авиационной техники

### Организация ТОиР воздушных судов Группы «Аэрофлот»

#### «Аэрофлот Техникс»

- Выполнение всех форм оперативного и периодического ТО воздушных судов Группы «Аэрофлот» и внешних заказчиков
- ТОиР компонентов воздушных судов
- Разработка конструкторских решений по ремонту конструкции воздушных судов



#### Технический блок Аэрофлота

- Поддержание летной годности, управление складскими запасами
- Разработка конструкторских решений по ремонту конструкции воздушных судов и компонентов иностранного производства
- ТОиР компонентов воздушных судов
- Планирование, управление и координация ТО воздушных судов Компании, выполняемого техническими провайдерами
- Контроль качества выполнения ТО авиационной техники в режиме 24/7



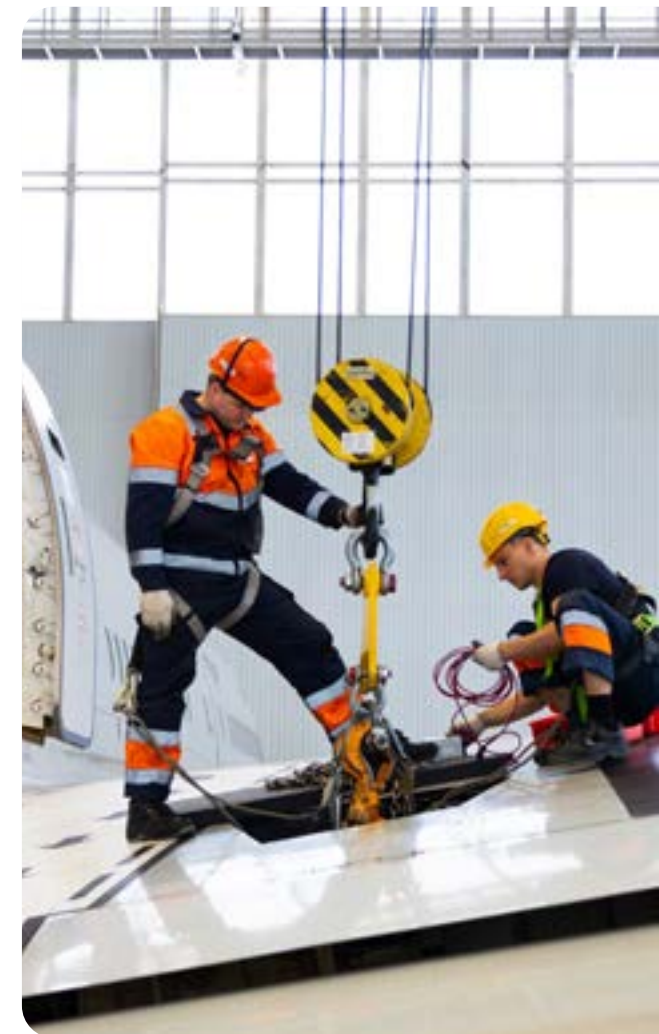
#### Технический блок авиакомпании «Россия»

- Поддержание летной годности
- Планирование работ по ТО воздушных судов
- Оперативное и периодическое ТО воздушных судов A320, SSJ-100, оперативное ТО B737
- Контроль качества выполнения ТО авиационной техники в режиме 24/7



#### Инженерная авиационная служба авиакомпании «Победа»<sup>①</sup>

- Поддержание летной годности
- Планирование работ по ТО воздушных судов
- Контроль качества выполнения ТО авиационной техники в режиме 24/7



<sup>①</sup> Авиакомпания «Победа» не имеет в своей структуре организации по ТОиР, все работы выполняются сторонними провайдерами. В ответственности компании – поддержание летной годности.

## Технические центры Группы «Аэрофлот»

Группа «Аэрофлот» располагает собственными техническими базами в аэропорту Шереметьево в Москве, в аэропорту Пулково в Санкт-Петербурге и в аэропорту Оренбурга, а также имеет линейные станции в ключевых аэропортах маршрутной сети. Производственные мощности консолидированы в составе провайдера услуг технического обслуживания воздушных судов «Аэрофлот Техникс», которые дополняются производственной площадкой авиакомпании «Россия», компетенциями и общей координацией процессов со стороны технического блока головной компании Аэрофлот.

21 линейная станция ①

Группы «Аэрофлот» для оперативного ТО в регионах

5 новых линейных станций  
открыто в 2024 году

Аэрофлот  
 Техникс  
 Астрахань  
 Белгород  
 Благовещенск  
 Владивосток  
 Воронеж  
 Екатеринбург  
 Казань  
 Калининград  
 Красноярск  
 Минеральные Воды  
 Нижний Новгород  
 Новосибирск  
 Пермь  
 Петропавловск-Камчатский  
 Саратов  
 Сочи  
 Ставрополь  
 Сургут  
 Хабаровск  
 Уфа  
 Южно-Сахалинск

### Производственные базы в аэропортах и виды технического обслуживания

1  
ангарный  
комплекс

Одновременное размещение: 2 УФ воздушных судна

5,3 тыс. м²

2 ангаро-места ②

РОССИЯ Санкт-Петербург, Аэропорт Пулково

Оперативное ТО

Периодическое ТО

- SSJ-100
- Airbus A320 ③
- Boeing 737
- Boeing 747
- Boeing 777

5

ангарных  
комплексов

Одновременное размещение:

4 ШФ ④ и 11 УФ

или до 20 УФ воздушных судов

53,9 тыс. м² ангарные  
комплексы

30,0 тыс. м²  
производственные  
площади

АЭРОФЛОТ  
ТЕХНИКС

Москва, Аэропорт Шереметьево

- SSJ-100
- Airbus A320 ③
- Airbus A330
- Airbus A350
- Boeing 737
- Boeing 747
- Boeing 777

1

ангарный  
комплекс

Одновременное  
размещение: 2 УФ  
воздушных судна

10,1 тыс. м² здание  
авиационно-  
технического блока

3,8 тыс. м²  
производственные  
площади

АЭРОФЛОТ  
ТЕХНИКС

Оренбург, Аэропорт Оренбург

- Boeing 737
- Boeing 737

23 ангаро-места

① Включая 20 ЛСТО «Аэрофлот Техникс» и одну ЛСТО авиакомпании «Россия».

② Аренда места в ангаре для размещения воздушного судна.

③ Включая модификации семейства воздушных судов – А319 и А321.

④ ШФ – широкофюзеляжное воздушное судно, УФ – узкофюзеляжное.



## Развитие «Аэрофлот Техникс»

В 2024 году в соответствии с планами Стратегии-2030 был завершен основной этап консолидации функций технического обслуживания и ремонта Группы «Аэрофлот» на базе компании «Аэрофлот Техникс». Компания обеспечивает полный цикл выполнения форм технического обслуживания – от «легких» до значительного объема «тяжелых», включая самые трудоемкие 8- и 12-летние структурные формы ТО. Предприятие постоянно работает над расширением своих компетенций в области ремонта компонентов и нацелено не только на обслуживание объемов парка авиакомпаний Группы «Аэрофлот», но и на внешних заказчиков.

По итогам 2024 года объем работ по ТОиР воздушных судов Группы «Аэрофлот», выполненных с использованием ангарных площадей силами «Аэрофлот Техникс», составил более 1 тыс. форм A-check с общей трудоемкостью 392,3 тыс. чел.-ч, а также 105 форм C-check и выше с трудоемкостью 582,9 тыс. чел.-ч.

«Аэрофлот Техникс» обеспечивает около двух третей объема трудозатрат на ТОиР воздушных судов авиакомпаний Группы, а оставшуюся часть обеспечивают сторонние провайдеры, в основном это связано с «тяжелыми» формами ввиду ограничений по доступности ангаров с учетом объема и графиков ремонтов.

Помимо авиакомпаний Группы, «Аэрофлот Техникс» оказывает также услуги по ТО сторонним российским и иностранным авиакомпаниям в базовом аэропорту Шереметьево и на линейных станциях в регионах. Всего услугами «Аэрофлот Техникс» воспользовались более 20 авиакомпаний.

В отчетном периоде «Аэрофлот Техникс» успешно прошел ряд аудитов со стороны Росавиации, в том числе:

- в рамках получения обновленного сертификата организации по ТО (ФАП-109);
- аудит филиала в Оренбурге, а также ЛСТО в Хабаровске, Красноярске, Нижнем Новгороде, Сочи, Саратове, Калининграде, Петропавловске-Камчатском, Казани, Перми, во Владивостоке, в Ставрополе, Минеральных Водах и Уфе.

В дополнение к имеющейся сертификации организации технического обслуживания и разработчика авиационной техники в 2024 году компания получила одобрение на выполнение оперативного ТО воздушных судов Boeing 787 в аэропорту Шереметьево для обеспечения рейсов зарубежных авиакомпаний, выполняющих полеты в Москву на данном типе воздушного судна, а также воздушных судов типа Boeing 737-7/-8/-9 (MAX). Компания ведет активную работу по развитию компетенций по ремонту основных эксплуатируемых модификаций двигателей.

В рамках деятельности разработчика авиационной техники ведется работа по ряду долгосрочных проектов, среди которых ремонт стоек шасси, изготовление из отечественных материалов и ремонт теплозвукоизоляции фюзеляжа воздушных судов, выполнение композитных ремонтов конструкции воздушного судна и компонентов.

Осуществляется подбор альтернативных расходных материалов, прорабатывается выполнение нетиповых ремонтов конструкций воздушных судов, обрабатываются запросы, связанные с необязательными модификациями. Данные направления деятельности имеют особое значение для авиакомпаний, так как они непосредственно влияют на сроки выполнения планового ТО, своевременное устранение неисправностей и доступность парка воздушных судов для выполнения регулярного расписания полетов.



### Крупнейший центр технического обслуживания воздушных судов в России и СНГ

Полный цикл выполнения форм технического обслуживания воздушных судов зарубежного и российского производства

Крупные ангарные площади

Разветвленная сеть линейных станций в регионах России

Опытный квалифицированный персонал

#### Выполнение нетиповых ремонтов конструкций воздушных судов, техническое обслуживание компонентов:

- Полный цикл от разработки до завершения ремонта или модификации воздушных судов
- Разработка и сертификация второстепенных изменений (модификаций) типовой конструкции для компонентов II и III класса
- Разработка ремонтной документации для значительного количества систем воздушных судов

Элементы пассажирского салона, кабины экипажа, буфетно-кухонное оборудование, аварийно-спасательное оборудование, системы кондиционирования воздуха, светотехническое оборудование, окна, двери, люки, тормозные устройства, реверс тяги, обшивка фюзеляжа, аэродинамические поверхности воздушных судов и др.



6 ангаров

33,9 тыс. м<sup>2</sup>  
производственных площадей

19 воздушных судов  
одновременное базовое ТО

> 300 воздушных судов  
одновременное техническое сопровождение



20 линейных станций  
«Аэрофлот Техникс»



2,9 тыс. сотрудников

1,8 тыс. сотрудников  
инженерно-технический персонал

2,9 млн чел.-ч  
в 2024 году



Сертификат организации по техническому обслуживанию № 109-24-009 от 23 апреля 2024 года



Сертификат разработчика авиационной техники № ФАВТ-Р-63 от 7 марта 2023 года





### Линейные станции технического обслуживания

Выполнение оперативного ТО по маршрутной сети Группы «Аэрофлот», как планового, так и внепланового, выполняется на линейных станциях технического обслуживания (ЛСТО). Станции имеют постоянное дислоцирование и обеспечивают наличие необходимого инструмента, а также осуществляют сопровождение рейсов, выполняемых в региональных аэропортах. Помимо обслуживания рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот», оказываются услуги другим авиакомпаниям.

В 2024 году «Аэрофлот Техникс» открыл пять новых ЛСТО: в Астрахани, Благовещенске, Новосибирске, Сургуте и Южно-Сахалинске. Общее количество ЛСТО провайдера достигло 20, а с учетом станции авиакомпании «Россия» в Екатеринбурге общее количество ЛСТО Группы «Аэрофлот» составило 21.

Открытие линейных станций способствует повышению регулярности вылетов во внебазовых аэропортах, обеспечению выполнения обязательного ТО для воздушных судов региональной программы, оперативному устранению дефектов, сокращению возимых на борту воздушных судов технических бригад.

### Развитие компетенций персонала

Для развития компетенций в эксплуатации и обслуживании воздушных судов на постоянной основе проводятся программы обучения инженерно-технического персонала как в «Аэрофлот Техникс», так и в авиационных учебных центрах. Основные программы подготовки включают:

- подготовку специалистов по ТО воздушных судов и двигателей, по авиационному и радиоэлектронному оборудованию;
- осмотр газозооного тракта двигателя с использованием бороскопа;
- сертификацию и ресертификацию по методам неразрушающего контроля;
- ремонт конструкций воздушных судов;
- запуск и апробирование двигателей воздушных судов.

Проводятся стажировки по адаптационным программам и ТО воздушных судов. В процессе развития компетенций и повышения квалификации персонала привлекаются профильные специалисты, проводятся теоретические и практические занятия с последующей оценкой знаний. Сотрудники «Аэрофлот Техникс» регулярно участвуют в отраслевых конференциях.

С целью привлечения молодых специалистов компания взаимодействует с профильными авиационными учебными заведениями, чтобы задействовать лучших выпускников в обслуживании воздушных судов и популяризировать авиационные профессии в области ТОиР.



Инженерная авиационная служба авиакомпании «Победа» обеспечила в 2024 году эксплуатацию полнопилотажного тренажера, не потеряв ни одной сессии. Загрузка тренажера максимальна, надежность налета составила 100 % – это рекордный показатель отрасли в России.



## Поддержание летной годности

Наличие у ПАО «Аэрофлот» и «Аэрофлот Техникс» сертификата ФАП-21 (раздел J) на разработку и утверждение документации для выполнения модификаций авиационной техники и выполнения нетиповых ремонтов конструкции воздушных судов отечественного и зарубежного производства позволяет осуществлять поддержание летной годности парка воздушных судов в условиях ограничений. Кроме того, заключен ряд договоров на инженерную поддержку в части разработки конструкторских решений, в том числе с Государственным научно-исследовательским институтом гражданской авиации.

Основными направлениями деятельности в области разработки конструкторских решений являются:

- конструкторское сопровождение «тяжелых» форм обслуживания воздушных судов;
- разработка технической документации для модификаций типовой конструкции воздушного судна;
- техническое обслуживание компонентов;
- сертификация опциональных расходных материалов и комплектующих изделий отечественного производства.

В 2024 году «Аэрофлот Техникс» завершил 157 проектов в части сертификации нетиповых ремонтов, направленных прежде всего на импортозамещение технологий и материалов. Продолжается работа по проектам, связанным с ремонтами стоек шасси воздушных судов и импортозамещением комплектующих изделий авиационной техники. Департамент разработки конструкторских решений ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде успешно завершил 984 проекта, включая 597 ремонтов и 106 модификаций для Группы «Аэрофлот» и более чем 20 сторонних заказчиков.

Продолжается проведение мероприятий по поиску решений задач восстановления исправности компонентов воздушных судов. Непрерывно ведется разработка вариантов применения альтернативного инструмента и оборудования. В 2024 году службой технического обслуживания и ремонта компонентов воздушных судов ПАО «Аэрофлот» был оформлен 21 сертификат соответствия, разрешающий применение альтернативных средств измерений,

технологической оснастки проверочного оборудования, в том числе самостоятельно разработанных и изготовленных. По результатам проведения аудитов в части ТО компонентов воздушных судов сфера деятельности увеличена на 16 единиц и составляет 407 наименований. Это позволяет как восполнять потребности в ТОиР компонентов для авиакомпаний Группы «Аэрофлот», так и оказывать услуги сторонним заказчикам.

В 2024 году службой ТОиР компонентов воздушных судов ПАО «Аэрофлот» совместно со специалистами АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» проведена опытно-конструкторская работа по освоению ремонта блоков управления двигателем воздушного судна SSJ-100. Разработана методика ремонта, подготовлены технологическое проверочное оборудование и технический персонал, получено одобрение на выполнение ремонтов блоков данного типа двигателя. Полученные компетенции являются уникальными. ПАО «Аэрофлот» является единственной организацией в России, выполняющей ремонт блоков управления двигателем воздушных судов SSJ-100.

Техническим блоком Аэрофлота в отчетном периоде были оказаны услуги 71 компании, в том числе ТОиР компонентов воздушных судов, лабораторные анализы специальных жидкостей, расшифровка полетной информации, метрологическое обеспечение.

Служба технического обслуживания и ремонта компонентов воздушных судов Аэрофлота

407

наименований обслуживаемых компонентов

3,3 тыс. единиц

уникального проверочного оборудования, средств измерений, технологической оснастки

## Импортозамещение запасных частей и материалов

Группа «Аэрофлот» активно взаимодействует с российскими предприятиями для расширения опций импортозамещения запасными частями и материалами для воздушных судов. В частности, совместно с ГК «Росатом» и рядом других предприятий осуществляется изготовление теплозвукоизоляционных материалов для воздушных судов, производство замков багажного отсека воздушного судна. Ведется работа по изготовлению фильтров для очистки воздуха салона воздушного судна и водяной системы.

В рамках взаимодействия с НПО «Наука» для выполнения ремонтных работ клапанов систем кондиционирования воздуха для ряда позиций реализована возможность применения расходных материалов собственного производства.

Проводится импортозамещение наиболее подверженных износу элементов интерьера салонов воздушных судов, в том числе столиков, накладок, кожухов, подлокотников, а также чехлов, подушек пассажирских кресел, штор, ковров, элементов туалетных комнат и др.

В парке воздушных судов отечественного производства обеспечена массовая промышленная эксплуатация импортозамещенных свечей зажигания, ремонтных качалок механизации компрессора авиадвигателей Sam 146, ремонтных гидравлических баков. Ведется дальнейшее расширение номенклатуры и объемов в рамках развития программ импортозамещения.

Инициирована обширная программа мониторинга, восстановления и поддержания в максимально качественном состоянии интерьеров воздушных судов, в том числе с использованием изделий производства российских компаний, а также уникальных клининговых и реставрационных технологий.





Частота проверок состояния воздушных судов

Форма ТО	Частота выполнения и тип воздушного судна	Описание основных работ
Transit Check	<ul style="list-style-type: none"><li>После каждой посадки в базовом аэропорту для Airbus A320/321, Boeing 737</li><li>После посадки в случае ETOPS полета и перед ETOPS полетом Boeing 737</li><li>После посадки в случае ETOPS полета и каждый раз в базовом аэропорту для Boeing 777, Airbus A330, Airbus A350</li></ul>	Общий осмотр воздушного судна, пассажирского салона, заправка двигателей маслом
Oil Check	<ul style="list-style-type: none"><li>24 часа для Airbus A320/321</li></ul>	Заправка двигателей маслом
Daily Check	<ul style="list-style-type: none"><li>48 часов для Boeing 737, Airbus A350</li><li>72 часа для Boeing 777</li></ul>	Осмотр колес, тормозов, заправка жидкостями и газами
3 DY Check	<ul style="list-style-type: none"><li>72 часа для Airbus A320/321, 330</li></ul>	Осмотр колес, тормозов, заправка жидкостями и газами
Weekly Check	<ul style="list-style-type: none"><li>8 дней для Airbus A350</li></ul>	Осмотр багажно-грузовых отсеков, проверка состояния элементов пассажирского салона
10 DY Check	<ul style="list-style-type: none"><li>10 дней для Airbus A320/321, 330, Boeing 777</li></ul>	Осмотр багажно-грузовых отсеков, проверка состояния элементов пассажирского салона
Service Check	<ul style="list-style-type: none"><li>500 летных часов для Boeing 737</li></ul>	Осмотр багажно-грузовых отсеков, проверка состояния элементов пассажирского салона, заправка генераторов маслом
A Check	<ul style="list-style-type: none"><li>750 летных часов или 6 месяцев для Airbus A320/321</li><li>1 тыс. летных часов для Airbus A330</li><li>1 тыс. летных часов, или 120 дней, или 560 посадок для Boeing 737</li><li>1 тыс. летных часов для Boeing 777</li><li>1,2 тыс. летных часов Airbus A350</li></ul>	Осмотр основных зон воздушного судна, контроль работоспособности систем, смазка шасси, систем управления воздушным судном
B Check	<ul style="list-style-type: none"><li>12 тыс. летных часов или 24 месяца для Airbus A350</li></ul>	Детальный осмотр воздушного судна со снятием панелей доступа, комплексный контроль систем
C Check	<ul style="list-style-type: none"><li>7,5 тыс. летных часов или 24 месяца для Airbus A320/321</li><li>7,5 тыс. летных часов или 2 года для Boeing 737</li><li>24 месяца для Airbus A330</li><li>15 тыс. летных часов, или 6 тыс. летных циклов, или 1 125 дней для Boeing 777</li><li>18 тыс. летных часов или 36 месяцев для Airbus A350</li></ul>	Детальный осмотр воздушного судна со снятием панелей доступа, комплексный контроль систем
D Check (или его аналог)	<ul style="list-style-type: none"><li>6 и 12 лет для Airbus A320/321, A330, A350</li><li>6, 9 и 12 лет для Boeing 737</li><li>8 и 12 лет для Boeing 777</li></ul>	Детальный осмотр элементов конструкции воздушного судна на предмет коррозионных и усталостных повреждений с глубокой разборкой воздушного судна





## АВИАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И БЕЗОПАСНОСТЬ ПОЛЕТОВ

Обеспечение и поддержание высокого уровня авиационной и транспортной безопасности и высокого уровня безопасности полетов является фундаментальным приоритетом Группы «Аэрофлот».

Управление авиационной безопасностью и безопасностью полетов выполняется в соответствии с утвержденными нормативными документами, разработанными согласно требованиям законодательства и стандартов Российской Федерации, а также отраслевым рекомендациям и стандартам международных организаций. В каждой авиакомпании Группы «Аэрофлот» действуют собственные подразделения, ответственные за авиационную и транспортную безопасность и безопасность полетов, взаимодействующие между собой, и поддерживаются ПАО «Аэрофлот» как головной компанией.

### Авиационная и транспортная безопасность

Группа «Аэрофлот» реализует комплекс мероприятий по обеспечению высокого уровня авиационной и транспортной безопасности, защиты жизни и здоровья пассажиров, членов экипажей и персонала от актов незаконного вмешательства в деятельность гражданской авиации в тесном сотрудничестве со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями, правоохранительными органами. Осуществляется постоянный контроль соблюдения норм, правил и процедур авиационной и транспортной безопасности пассажирами, работниками авиакомпании и предприятиями, выполняющими на договорной основе работы в области авиационной и транспортной безопасности.

Основным регулирующим документом в области авиационной безопасности в ПАО «Аэрофлот» является Программа авиационной безопасности, где определена политика в сфере защиты деятельности Компании от актов незаконного вмешательства, направленная на достижение стандартизированного уровня безопасности, обеспечение безопасности жизни и здоровья пассажиров, членов экипажей и персонала авиакомпании, предупреждение попыток нанесения материального ущерба, а также непрерывное улучшение управления авиационной безопасностью.

В авиакомпаниях Группы «Аэрофлот» функционируют обособленные системы управления авиационной безопасностью, состоящие из специализированных модулей и позволяющие в режиме реального времени собирать и анализировать необходимую оперативную информацию.

В отчетном периоде работниками ПАО «Аэрофлот» были проведены инспекторские проверки в 17 аэропортах по сети маршрутов по вопросам соблюдения требований авиационной и транспортной безопасности при наземном обслуживании рейсов авиакомпании «Аэрофлот» с последующим принятием мер по устранению выявленных замечаний.

На постоянной основе продолжается работа по контролю документов для перевозки с целью недопущения штрафов со стороны иммиграционных властей иностранных государств за перевозку пассажиров с паспортно-визовыми нарушениями.

### Обеспечение безопасности пассажиров



Меры по обеспечению безопасности в базовом аэропорту и аэропортах по сети маршрутов



Периодический аудит аэропортов, мониторинг состояния авиационной и транспортной безопасности



Контроль исполнения требований нормативных документов



Контроль состояния авиатехники



Постоянный контроль состояния пропускного и внутриобъектного режима



Мониторинг производственной деятельности и технологических процессов



Медицинское освидетельствование летного персонала, контроль замены медицинского оборудования



Выполнение технического обслуживания авиатехники





В 2024 году был разработан и внедрен порядок обеспечения защиты находящегося в «мокром» лизинге воздушного судна от актов незаконного вмешательства в связи с заключением договора между ПАО «Аэрофлот» и авиакомпанией iFly и ранее принятыми поправками в Воздушный кодекс Российской Федерации.

В отчетном периоде были также организованы мероприятия по подготовке документов для получения аккредитации ПАО «Аэрофлот» в качестве подразделения транспортной безопасности в соответствии с изменениями в законодательстве<sup>①</sup>.

Работники ПАО «Аэрофлот» принимают активное участие в совершенствовании российского законодательства в области обеспечения авиационной и транспортной безопасности. Представители Компании входят в состав Межведомственной рабочей группы по совершенствованию нормативно-правовых основ в области обеспечения транспортной безопасности, а также в рабочую группу в сфере транспортной безопасности при правительственной комиссии по проведению административной реформы.

При активном участии сотрудников ПАО «Аэрофлот» в 2024 году разработаны Правила использования служебных собак для защиты объектов транспортной инфраструктуры и транспортных средств от актов незаконного вмешательства, введенные в действие постановлением Правительства Российской Федерации от 21 мая 2024 года № 628. В связи с повышенными мерами безопасности в базовом аэропорту Шереметьево в 2024 году увеличился объем услуг, предоставляемых отделом кинологического мониторинга.

В ноябре 2024 года Аэрофлот принял участие в съемках онлайн-марафона «Первые. Навыки для жизни 2.0» по теме «Безопасность на транспорте», в рамках которого рассматривались вопросы безопасной покупки билетов, безопасность перелетов авиатранспортом, в том числе детей без сопровождения взрослых, и иные вопросы в сфере авиационной и транспортной безопасности.

## Управление безопасностью полетов

Безопасность полетов в авиакомпании представляет собой состояние, при котором риски, связанные с авиационной деятельностью, относящейся к эксплуатации воздушных судов или непосредственно обеспечивающей такую эксплуатацию, снижены до приемлемого уровня и контролируются.

В авиакомпаниях Группы «Аэрофлот» действует система управления безопасностью полетов, отвечающая всем установленным требованиям нормативной документации гражданской авиации Российской Федерации, международным отраслевым стандартам и рекомендациям в области управления безопасностью полетов.

Система управления безопасностью полетов направлена на следующие процессы: производство полетов, техническое обслуживание авиационной техники, наземное обеспечение перевозок, полетное диспетчерское обслуживание, обеспечение безопасности пассажиров на борту воздушных судов, перевозка грузов.

В ПАО «Аэрофлот» функционирует Комитет по управлению безопасностью полетов. В 2024 году проведено четыре заседания комитета. В рамках работы комитета проведено исследование рисков по основным направлениям производственной деятельности Компании: эксплуатация и обслуживание воздушных судов, обеспечение безопасности пассажиров на борту, аэронавигационное обеспечение полетов, перевозка грузов и обеспечение авиационной безопасности.

В каждом производственном департаменте осуществляется выявление и оценка рисков, а также подготовка материалов для рассмотрения на Комитете по управлению безопасностью полетов.

В 2024 году завершена реализация проектов по переводу информационной системы «Риск-менеджер безопасности полетов», осуществляющей сбор и обработку данных по состоянию безопасности полетов, на отечественное программное обеспечение. В рамках расширения функциональных возможностей системы реализован модуль «Прогноз», позволяющий осуществлять прогноз уровня безопасности полетов, исследования частоты авиационных событий по их различным категориям и периодам времени, а также влияния факторов на частоту возникновения авиационных событий.

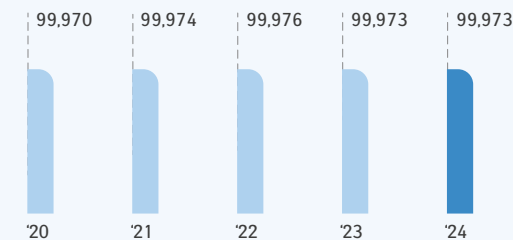
## Уровень безопасности полетов

Для оценки уровня безопасности полетов Группа «Аэрофлот» использует специальный интегральный показатель, рассчитываемый как отношение числа авиационных событий, с учетом значимости их влияния на безопасность полетов в целом, к налету часов по парку воздушных судов. В зависимости от сложности произошедших в полете ситуаций присваиваются соответствующие коэффициенты опасности, которые учитывают степень их влияния на безопасность полета.

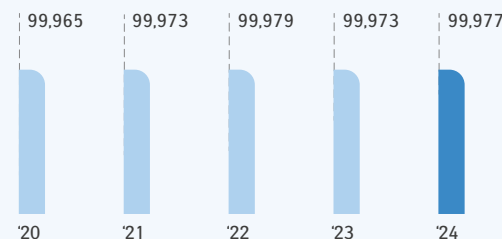
Данный показатель был разработан согласно требованиям Авиационных правил и учитывает требования нормативных документов ПАО «Аэрофлот» и его дочерних компаний, полностью адаптирован к проведению анализа рисков в отношении безопасности полетов.

Значение уровня безопасности полетов Группы компаний «Аэрофлот» продолжает оставаться на высоком уровне: в 2024 году составило 99,973 %, что выше заданного на год уровня 99,965 % и входит в диапазон величин (99,9–100 %), соответствующий высокому значению показателя.

### Уровень безопасности полетов воздушных судов Группы «Аэрофлот», %



### Уровень безопасности полетов воздушных судов Аэрофлота, %



Безопасность – ключевой и безусловный приоритет Группы «Аэрофлот»

<sup>①</sup> С 1 марта 2025 года вопросы защиты гражданской авиации от актов незаконного вмешательства будут осуществляться в соответствии с законодательством Российской Федерации о транспортной безопасности.

## Мероприятия по повышению уровня безопасности полетов

В отчетном периоде на постоянной основе проводилась работа по вопросам летной и технической эксплуатации воздушных судов с точки зрения безопасности полетов, а также разрабатывались мероприятия по предотвращению авиационных событий, ежеквартально проводились заседания Комитета по надежности воздушных судов – отдельно по каждому эксплуатируемому типу. Рассматривались вопросы эксплуатационных и экономических показателей, характерные неисправности, а также эффективность проводимых мероприятий по повышению надежности воздушных судов.

Для установления основных причин и разработки профилактических мероприятий по недопущению нештатных ситуаций, направленных на повышение уровня безопасности полетов в Группе «Аэрофлот», проводятся служебные расследования каждого авиационного события. По каждому проведенному служебному расследованию определяются причины тех или иных событий и предлагается комплекс мероприятий по недопущению аналогичных событий в будущем.

В целях достижения высочайшего уровня безопасности полетов постоянно совершенствуется система профессиональной подготовки летного состава. Внедряются современные методы обучения членов летных экипажей с использованием дистанционных обучающих технологий, электронного обучения и других инновационных продуктов нового направления, основанного на поддержании и развитии компетенций летного состава.

В 2024 году проводились плановые и внеплановые инспекторские проверки, в том числе:

- контроль состояния парка воздушных судов;
- инспекции аэропортов;
- проверки наземного и технического обслуживания.



### Проверки наземного и технического обслуживания

- Проверки наземного и технического обслуживания воздушных судов на перронах аэропорта Шереметьево и в ряде представительств по сети маршрутов
- Проверки топливозаправочных комплексов на предмет соответствия стандарту авиатопливообеспечения IFQP (IATA Fuel Quality Pool<sup>①</sup>)
- Проверки поставщиков услуг по противообледенительной защите воздушных судов



### Инспекции аэропортов

- Регулярные проверки чистоты состояния стоянок и размещения наземного оборудования в аэропорту Шереметьево
- Ежедневный контроль состояния летного поля аэропорта Шереметьево в части орнитологического обеспечения, постоянный осмотр оборудования по регулированию живой природы и применение перспективных технических средств
- Инспекции аэропортов в городах Чебоксары, Элиста, Улан-Удэ в связи с открытием новых воздушных линий и продолжением плановых проверок



### Контроль состояния парка воздушных судов

Контроль соответствия парка воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» требованиям Программы оценки безопасности воздушных судов иностранных перевозчиков на рампе (Safety Assessment of Foreign Aircraft – SAFA)



<sup>①</sup> Международный пул по качеству заправляемого в воздушные суда авиационного топлива.



## ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР



В 2024 году Группа «Аэрофлот» значительно улучшила операционные и финансовые результаты и впервые с 2019 года завершила финансовый год с чистой прибылью. Отвечая на вызовы времени, Группа сумела успешно адаптировать бизнес-модель сначала под эпидемиологические, а затем под геополитические ограничения, увеличив предложение на внутреннем рынке и максимально используя возможности и доступные направления международных полетов. Особенно важно отметить, что финансовый результат и выход на прибыль был достигнут фактически без «полетных» доходов, которые исторически обеспечивали социальные инициативы Аэрофлота.

За полный год Группа «Аэрофлот» перевезла 55,3 млн пассажиров, что не только опередило первоначально поставленные цели и среднесрочные стратегические планы, но и превысило объемы пассажирских перевозок допандемийного 2019 года без учета международного трансфера. Достигнутые объемы и повышение операционной эффективности, прежде всего за счет роста занятости кресел, при контроле управляемых статей затрат внесли определяющий вклад в улучшение рентабельности. Так, за два прошедших года реализации планов развития Группа нарастила пассажиропоток почти на 15 млн пассажиров, что обеспечило необходимый эффект масштаба для покрытия постоянных затрат.

Группа продолжает уделять внимание обеспечению летной годности и ремонту воздушных судов для увеличения налета по парку. В результате совокупный налет по флоту превысил 1 млн часов, показав рост на 15,1 % к прошлому году. За этим ростом стоит огромная работа всей команды и, конечно, нашего инженерного комплекса «Аэрофлот Техникс» – крупнейшего сервисного предприятия в России и Восточной Европе. Безусловно, поддержание флота «на крыле» потребовало значимых инвестиций. Вместе с инвестициями в переход на российское программное обеспечение и формирование запасов запчастей Группа потратила за год 91,9 млрд руб.

Именно поэтому достижение таких результатов и получение материальной чистой прибыли и ее дальнейшее поддержание в условиях растущих расходов на керосин, аэропортовые сборы и персонал особенно важны, так как это является необходимым условием при капиталоемкой модели для обеспечения российского рынка перевозок необходимым емкостным предложением.

**Андрей Чиханчин**

Первый заместитель генерального директора по коммерции и финансам ПАО «Аэрофлот»

**Основные финансовые показатели Группы «Аэрофлот», млн руб.**

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Выручка	302 182	491 733	413 316	612 194	856 785
Изменение выручки, %	–55,4	62,7	–15,9	48,1	40,0
Операционные расходы <sup>①</sup>	384 567	476 185	480 146	585 826	745 545
EBITDA <sup>②</sup>	26 989	116 536	112 907	200 598	237 593
Рентабельность по EBITDA, %	8,9	23,7	27,3	32,8	27,7
Прибыль/убыток	–123 208	–34 460	–50 371	–14 021	55 020
Скорректированная прибыль / убыток <sup>③</sup>	–113 135	–34 460	–41 448	–1 025	64 235
Денежный поток от операционной деятельности	23 016	94 846	79 343	177 196	203 837
Капитальные расходы <sup>④</sup>	–15 344	–17 319	–7 510	–99 462	–91 852
Свободный денежный поток <sup>⑤</sup>	9 101	95 753	57 885	113 015	128 920
Кредиты и займы <sup>⑥</sup>	88 635	132 268	114 448	88 175	44 693
Обязательства по аренде	662 507	665 283	496 471	642 883	642 541
Общий долг	751 934	798 284	611 566	747 805	703 527
Денежные средства и их эквиваленты <sup>⑦</sup>	93 775	93 753	107 968	117 126	105 436
Чистый долг	658 159	704 531	503 598	630 679	598 091
Чистый долг / EBITDA <sup>②</sup>	24,4	6,0	4,5	3,1	2,5

① Операционные расходы, за исключением прочих расходов/доходов нетто.

② Показатель EBITDA в 2023–2024 годах скорректирован на эффект страхового урегулирования отношений с иностранными арендодателями, резервы под ожидаемые кредитные убытки, резервы на предоплату за поставку воздушных судов, а также прочие резервы.

③ В 2020 году убыток не учитывает списание гудвила по авиакомпании «Россия», результат выбытия дочерней компании и ряд прочих эффектов. В 2022 году убыток скорректирован на курсовой эффект. В 2023–2024 годах убыток и прибыль скорректированы на курсовой эффект, эффект страхового урегулирования отношений с иностранными арендодателями, резервы под ожидаемые кредитные убытки, резервы на предоплату за поставку воздушных судов, эффект от переоценки отложенных налоговых активов и обязательств, а также прочие резервы.

④ Включают приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты.

⑤ Разница между чистым денежным потоком от операционной деятельности и чистым денежным потоком, использованным в инвестиционной деятельности.

⑥ Банковский долг и долг по облигациям, исключая обязательства по обратной аренде воздушных судов (связанные с проведенной в апреле 2023 года сделкой по продаже и обратной аренде 10 воздушных судов Boeing 777).

⑦ Включая краткосрочные финансовые инвестиции.



## ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Рост рынка пассажирских перевозок на 6,3 %, до 130,7 млн человек



Рекордная занятость кресел

**89,6 %**

80,3 % исторически<sup>①</sup>



Ситуация на рынке труда  
+ 28,9 % рост расходов на персонал



Рост цен на керосин  
**+15,0 %** и снижение демпфера



Выставление дополнительных емкостей  
**+18,0 %**



Увеличение налета на воздушное судно  
**+15,1 %**



Положительная динамика доходных ставок  
**+16,5 %**  
перенос накопленной инфляции



Высокие процентные ставки – дополнительный доход по депозитам  
**21,8** млрд руб.



Рост доли международных перевозок  
**+5,0 п. п., до 36,0 %** пассажирооборота



Рост расходов на техническое обслуживание и капитальной программы



Отрицательные валютные переоценки лизинга  
**–14,0** млрд руб.



Единоразовые эффекты – начисление резервов и переоценка налоговых активов

Выручка от перевозок и прочие доходы

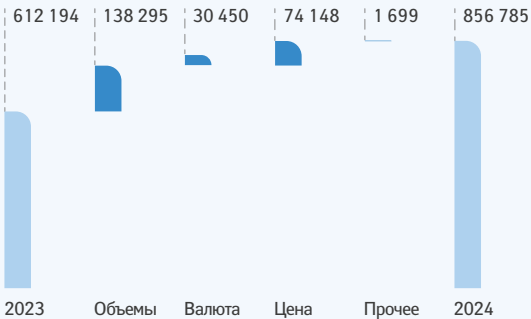
Выручка, млн руб.

Показатель	2022	2023	2024	2024/2023, %
Выручка от пассажирских перевозок, в том числе	376 872	571 456	804 469	40,8
• регулярных перевозок	369 406	563 899	797 838	41,5
• чартерных перевозок	7 466	7 557	6 631	-12,3
Выручка от грузовых перевозок	19 557	25 123	34 511	37,4
<b>Выручка от перевозок</b>	<b>396 429</b>	<b>596 579</b>	<b>838 980</b>	<b>40,6</b>
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	8 026	8 129	7 156	-12,0
Реализация бортового питания	687	1 396	2 000	43,3
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	3 184	948	3 103	3,3x
Прочие доходы	4 990	5 142	5 546	7,9
<b>Прочая выручка</b>	<b>16 887</b>	<b>15 615</b>	<b>17 805</b>	<b>14,0</b>
<b>Итого выручка</b>	<b>413 316</b>	<b>612 194</b>	<b>856 785</b>	<b>40,0</b>

Динамика выручки по бизнес-сегментам, млн руб.



Динамика выручки по ключевым факторам, млн руб.



Выручка Группы «Аэрофлот» в 2024 году выросла на 40,0 % по сравнению с 2023 годом и составила 856 785 млн руб. Выручка от регулярных пассажирских перевозок увеличилась на 41,5 %, до 797 838 млн руб., что связано преимущественно с ростом пассажирооборота. Выручка от грузовых перевозок увеличилась на 37,4 %, до 34 511 млн руб., в том числе на фоне роста грузооборота на 18,0 %. Прочая выручка увеличилась на 14,0 %, до 17 805 млн руб.

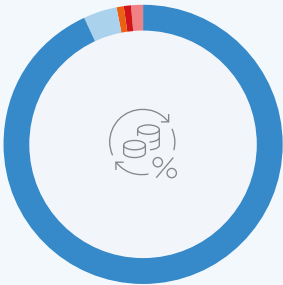
856,8 млрд руб.  
+40,0 % к 2023 году  
выручка Группы «Аэрофлот» в 2024 году

804,5 млрд руб.  
+40,8 % к 2023 году  
выручка от пассажирских перевозок

34,5 млрд руб.  
+37,4 % к 2023 году  
выручка от грузовых перевозок

17,8 млрд руб.  
+14,0 % к 2023 году  
прочая выручка

Структура выручки в 2024 году, %



- 93,1 Регулярные перевозки
- 4,0 Грузовые перевозки
- 0,8 Программа «Аэрофлот Бонус»
- 0,8 Чартерные перевозки
- 1,3 Прочая выручка



Доходные ставки и удельная пассажирская выручка

В 2024 году доходные ставки демонстрируют улучшение динамики – по регулярным рейсам рост на 16,5 % относительно прошлого года, до 5,39 руб. на пассажира-километр (руб/пкм). Важными факторами динамики доходных ставок стали положительная макроэкономическая среда, рост реальных доходов населения и необходимость переноса накопленной инфляции расходов прошлых периодов, в том числе с учетом снижения доходных ставок в целом в 2022 году и на внутреннем рынке в период пандемии.

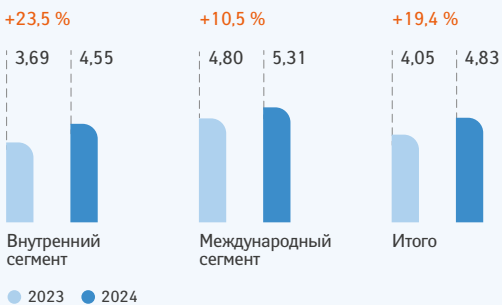
Во внутреннем сегменте доходные ставки увеличились на 21,0 %, до 4,95 руб/пкм. Рост также наблюдается в международном сегменте – на 5,6 %, до 6,18 руб/пкм, после снижения в 2023 году, которое было обусловлено коррекцией на фоне высокой базы 2022 года и изменения структуры маршрутной сети.

Удельная пассажирская выручка на кресло-километр (RASK) в 2024 году выросла на 19,4 % по сравнению с прошлым годом и составила 4,83 руб. Динамика RASK обусловлена ростом процента занятости кресел на 2,1 п. п., до 89,6 %.

Доходные ставки по регулярным рейсам, руб/пкм



RASK, регулярные рейсы, руб/ккм



Операционные расходы

Операционные расходы, млн руб.

Показатель	2022	2023	2024	2024/2023
Расходы на авиационное топливо	166 630	219 172	303 877	38,6 %
% от выручки	40,3	35,8	35,5	↓ −0,3 п. п.
Операционные расходы, за исключением авиационного топлива и прочих расходов/доходов	313 516	366 654	441 668	20,5 %
% от выручки	75,9	59,9	51,5	↓ −8,3 п. п.
Обслуживание воздушных судов и пассажиров	82 310	112 889	149 216	32,2 %
% от выручки	19,9	18,4	17,4	↓ −1,0 п. п.
Амортизация и таможенные пошлины	126 274	136 094	114 538	−15,8 %
% от выручки	30,6	22,2	13,4	↓ −8,9 п. п.
Расходы на оплату труда	70 610	77 447	99 848	28,9 %
% от выручки	17,1	12,7	11,7	↓ −1,0 п. п.
Техническое обслуживание воздушных судов	12 852	23 353	57 097	2,4x
% от выручки	3,1	3,8	6,7	↑ 2,8 п. п.
Коммерческие и административные расходы	12 818	12 856	16 108	25,3 %
% от выручки	3,1	2,1	1,9	↓ −0,2 п. п.
Расходы на средства связи	8 652	4 015	4 861	21,1 %
% от выручки	2,1	0,7	0,6	↓ −0,1 п. п.
Операционные расходы, за исключением прочих расходов/доходов	480 146	585 826	745 545	27,3 %
% от выручки	116,2	95,7	87,0	↓ −8,7 п. п.
Прочие расходы/доходы, нетто <sup>①</sup>	−53 463	−155 885	11 703	−
% от выручки	−12,9	−25,5	1,4	↑ 26,8 п. п.
Операционные расходы итого	426 683	429 941	757 248	76,1 %
% от выручки	103,2	70,2	88,4	↑ 18,2 п. п.

<sup>①</sup> Прочие расходы/доходы включают в себя расходы по краткосрочной аренде и переменным арендным платежам, не включенным в обязательства по аренде, начисление и восстановление резервов, расходы на продукты для производства бортового питания, затраты, относящиеся к соглашению «код-шеринг» с авиакомпанией «Аврора», эффект страхового урегулирования, резервы на восстановление воздушных судов перед возвратом, ожидаемые кредитные убытки и др.



Операционные расходы, за исключением прочих расходов/доходов, увеличились на 27,3 % по сравнению с прошлым годом, до 745 545 млн руб. Расходы выросли на фоне расширения производственной программы и увеличения провозных емкостей (кресло-километров) на 18,0 %. Отмечается рост по всем основным статьям затрат, в том числе на топливо, аэропортовые сборы, оплату труда, а также на техническое обслуживание и ремонт воздушных судов, что связано в первую очередь с ростом количества рейсов и стоимости товаров и услуг в цепочке поставок.

Расходы на авиационное топливо увеличились на 38,6 %, или 84 705 млн руб., по сравнению с прошлым годом и составили 303 877 млн руб. на фоне роста объемов перевозок. Стоимость тонны авиакеросина выросла на 15,0 %. Рост расходов на керосин частично компенсирован выплатами по топливному демпферу, который сгладил негативное влияние высокой стоимости топлива.

➤ Подробнее читайте в подразделе [«Управление расходами на топливо»](#)

Операционные расходы, за исключением расходов на авиационное топливо и прочих расходов/доходов, увеличились на 20,5 % по сравнению с прошлым годом, до 441 668 млн руб.

Расходы на обслуживание воздушных судов и пассажиров увеличились на 32,2 % по сравнению с 2023 годом и составили 149 216 млн руб. Рост данной статьи расходов обусловлен расширением программы полетов и повышением тарифов аэропортов, в том числе прошедших реконструкцию.

Расходы на амортизацию и таможенные пошлины снизились на 15,8 % по сравнению с 2023 годом, до 114 538 млн руб., что связано преимущественно с восстановлением резерва перед возвратом по воздушным судам, по которым в 2023 году завершен процесс урегулирования отношений с иностранными арендодателями, и снижением в результате базы для амортизации. Данный эффект полностью исчерпывает свое влияние по результатам 2024 года.

Расходы на оплату труда составили 99 848 млн руб., увеличившись на 28,9 % по сравнению с прошлым годом на фоне роста производственной программы и инициатив по улучшению условий труда сотрудников.

Расходы на техническое обслуживание воздушных судов увеличились в 2,4 раза по сравнению с прошлым годом, до 57 097 млн руб. Значительный рост, с одной стороны, связан с низкой базой 2023 года, когда в связи с формированием новых логистических цепочек поставок комплектующих отмечалось сокращение расходов по сравнению с нормализованным уровнем, а с другой – со значительным ростом стоимости комплектующих. Рост также связан с актуализацией подхода к классификации запасных частей в качестве основных средств, что привело к увеличению расходов на техническое обслуживание, включая расходные запасные части, отражаемых в отчете о прибыли или убытке и сокращению капитализации ремонтов (платежей, которые отражаются в инвестиционном денежном потоке). Поддержание летной годности и безопасности полетов является ключевым и безусловным приоритетом Группы «Аэрофлот», в связи с чем Группа продолжит осуществлять техническое обслуживание воздушных судов вне зависимости от его стоимости.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы увеличились на 25,3 % по сравнению с 2023 годом и составили 16 108 млн руб. в связи с ростом расходов на агентов на фоне увеличения объемов перевозок, инициатив по продвижению бренда, а также рекламных услуг для продвижения новых направлений после значительного сокращения затрат на рекламу в предыдущие годы.

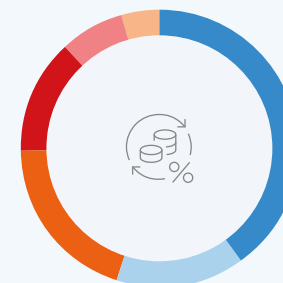
Расходы на средства связи выросли на 21,1 % по сравнению с прошлым годом, до 4 861 млн руб., после существенного снижения годом ранее. Увеличение расходов связано преимущественно с ростом объема перевозок и платежей системы бронирования на фоне роста пассажиропотока Группы на 16,8 % по сравнению с 2023 годом.

Операционные расходы в 2024 году выросли на 76,1 % по сравнению с 2023 годом, до 757 248 млн руб., однако данная динамика не является репрезентативной, поскольку показатели 2023 года включают

значительные по объему неденежные доходы по результатам страхового урегулирования. В 2024 году, наоборот, проводилось начисление ряда резервов под ожидаемые кредитные убытки, а также отмечалось сокращение демпфера по сравнению с аналогичным периодом 2023 года.

По статье «Прочие расходы/доходы, нетто» получен убыток в размере 11 703 млн руб. по сравнению с доходом 155 885 млн руб. в прошлом году. В данной статье учитываются доходы по топливному демпферу и возврат акциза за авиаГСМ, а также отражен положительный эффект от сделок страхового урегулирования отношений с иностранными арендодателями по семи воздушным судам. Положительный эффект на операционные расходы в размере 8 759 млн руб. за 2024 год, сформированный в I квартале, возникает в результате превышения списанных обязательств по аренде, резервов на ремонты перед возвратом и кредиторской задолженности над остаточной стоимостью активов в форме права пользования. Положительный эффект от сделок страхового урегулирования на операционные расходы за 2023 год составлял 135 043 млн руб. В 2024 году в составе расходов отражено начисление резерва под ожидаемые кредитные убытки в отношении финансовых активов по договорам аренды и ряд других резервов в сумме 32 277 млн руб., которые носят единовременный характер.

### Структура операционных расходов в 2024 году, %



40,1	Авиационное топливо
15,1	Амортизация и таможенные пошлины
19,7	Обслуживание воздушных судов и пассажиров
13,2	Расходы на оплату труда
7,6	Техническое обслуживание воздушных судов
4,3	Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы, средства связи, прочие расходы

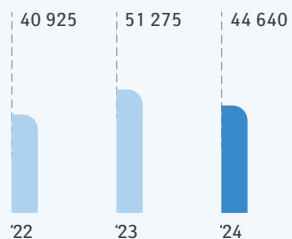


## Управление расходами на топливо

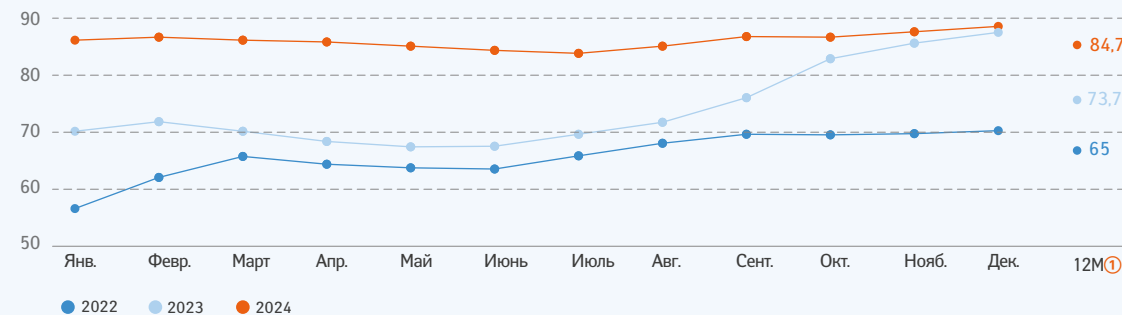
Цены на авиакеросин в 2024 году стабилизировались на уровне 84,7 тыс. руб. за тонну, что на 15,0 % больше, чем в 2023 году. Высокая цена на керосин и ее продолжающийся рост остаются вызовом для авиационной отрасли. Демпфирующий механизм частично компенсирует дополнительные расходы авиакомпаний на топливо. Данный механизм является мерой государственной поддержки для российских авиакомпаний и обеспечивает относительную предсказуемость цен на топливо. В случае превышения стоимости экспортной альтернативы авиакеросина над установленным уровнем цены отсечки авиакомпания получает компенсацию в размере 65 % разницы между стоимостью экспортной альтернативы и фиксированной демпферной отсечкой в расчете на объем заправок в аэропортах Российской Федерации. В 2024 году цена отсечки составила 61,6 тыс. руб. за тонну.

В течение 2024 года общие выплаты по демпферу составили 44 640 млн руб., снизившись на 12,9 % по сравнению с 2023 годом.

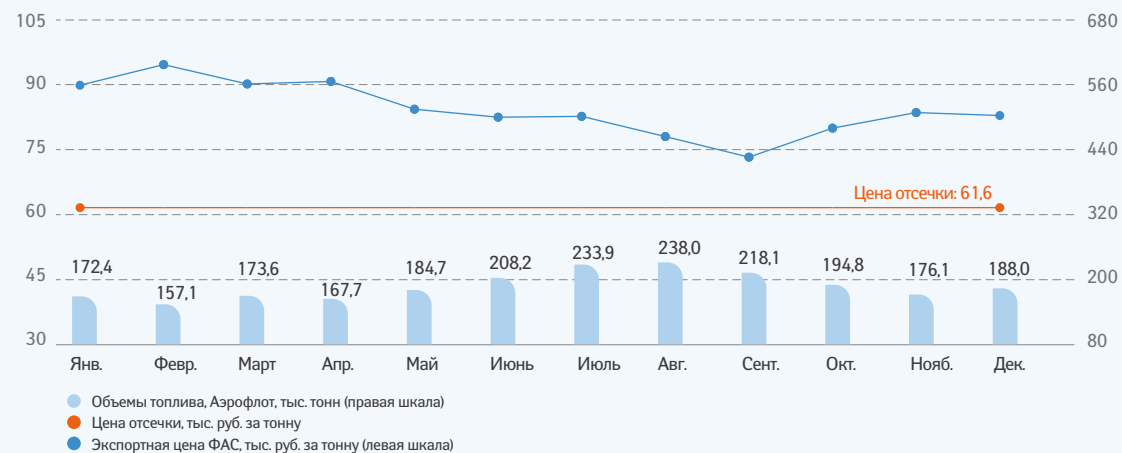
### Выплаты по демпферу, млн руб.



### Стоимость авиационного топлива авиакомпании «Аэрофлот», тыс. руб. за тонну



### Топливный демпфер



**44,6** млрд руб.  
выплаты по демпферу в 2024 году

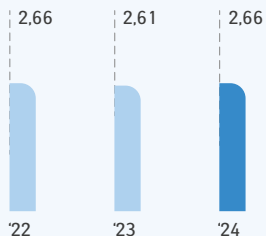


## Удельные расходы

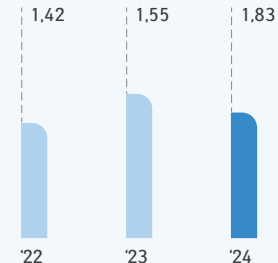
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) за исключением прочих расходов в 2024 году увеличились на 7,9 %, с 4,15 руб. до 4,48 руб., на фоне роста стоимости товаров и услуг в цепочке поставок. CASK без учета затрат на топливо (авиаГСМ) и прочих расходов вырос на 1,9 % – с 2,61 руб. в 2023 году до 2,66 руб. в 2024 году, что сопоставимо с показателем 2022 года.

Затраты на топливо в расчете на кресло-километр выросли на 17,5 % по сравнению с прошлым годом, до 1,83 руб.

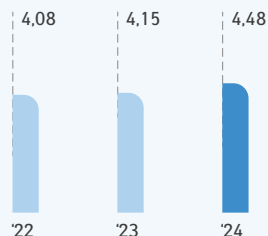
### CASK без расходов на топливо до прочих расходов, руб.



### CASK по топливу, руб.



### CASK до прочих расходов, руб.



## Структура операционных затрат за исключением прочих расходов в 2024 году

4,48<sup>+7,9 %</sup> руб.

затраты на кресло-километр (CASK) до прочих расходов

1 руб. 83<sup>+17,5 %</sup> коп.

топливо (ГСМ)



90<sup>+12,1 %</sup> коп.

обслуживание воздушных судов и пассажиров



69<sup>-28,7 %</sup> коп.

амортизация и таможенные пошлины



34<sup>+2,1x</sup> коп.

техническое обслуживание



60<sup>+9,3 %</sup> коп.

персонал



10<sup>+6,2 %</sup> коп.

административные и общие расходы



3<sup>+2,6 %</sup> коп.

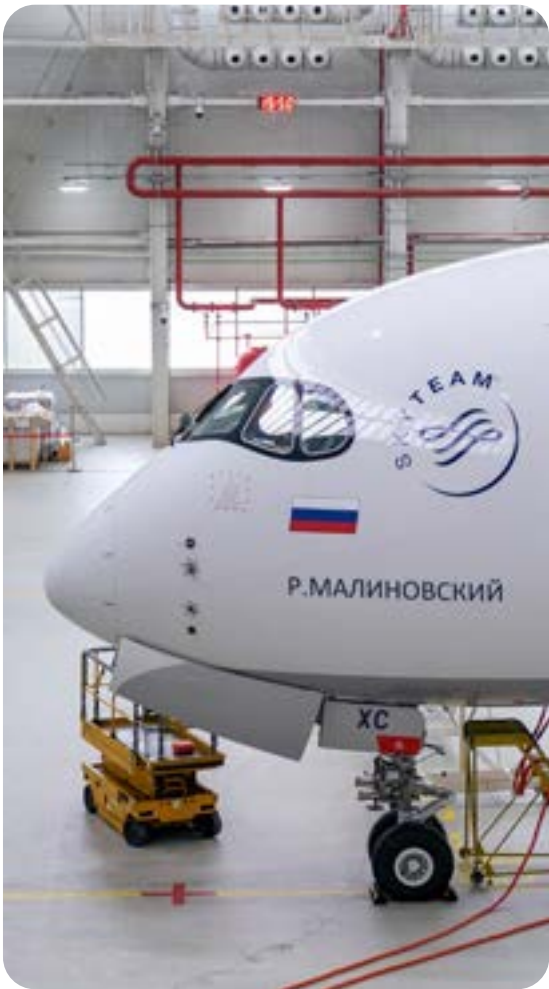
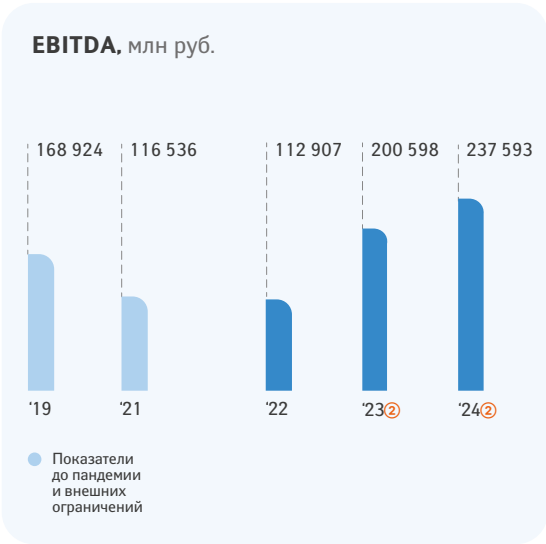
расходы на средства связи





EBITDA

Показатель прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, амортизации<sup>①</sup> (EBITDA) за 2024 год составил 214 075 млн руб. и включает ряд единоразовых неденежных эффектов. Скорректированный на эффект страхового урегулирования отношений с иностранными арендодателями, создание резервов под ожидаемые кредитные убытки, резервы на предоплату за поставку воздушных судов и другие единоразовые эффекты показатель EBITDA в 2024 году составил 237 593 млн руб., что на 40,7 % выше значений допандемийного 2019 года и на 18,4 % превышает аналогично скорректированный показатель 2023 года.



Финансовые и неоперационные доходы и расходы

Финансовые и неоперационные доходы и расходы, млн руб.

Показатель	2022	2023	2024	2024/2023, %
Операционная прибыль / убыток	-13 367	182 253	99 537	-45,4
Финансовые доходы	140 258	15 968	22 464	40,7
в том числе прибыль от курсовых разниц, нетто	113 035	-	-	-
Финансовые расходы	-63 198	-210 060	-79 796	-62,0
в том числе убыток от курсовых разниц, нетто	-	-118 769	-14 539	-87,8
Прочее	-114	489	4	-99,2

В 2022 году Группа «Аэрофлот» прекратила отношения хеджирования валютной выручки арендными обязательствами в соответствии с требованиями стандарта МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты». Курсовые переоценки лизингового портфеля отражались в отчете о прибыли или убытке в разделе «Неоперационные прибыли и убытки». С 1 июля 2024 года Группа «Аэрофлот» возобновила хеджирование валютного риска, возникающего по части будущей выручки, выраженной в долларах США, арендными обязательствами, выраженными в той же валюте. 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, отражаются отдельной строкой в консолидированном отчете о прибыли или убытке.

В связи с тем что на 31 декабря 2024 года 38,0 % обязательств по лизингу в денежном выражении переведено в рубли, а обязательства по аренде в сумме 235 818 млн руб., выраженные в долларах США, признаны в качестве инструмента хеджирования будущей валютной выручки, в отчете о прибыли или убытке с учетом возобновления применения стандарта отражаются переоценки только по четверти лизингового портфеля. Переоценки по оставшейся части долларового портфеля отражаются в капитале и переносятся в расходы отчетного периода пропорционально их реализации.

На 31 декабря 2024 года накопленный убыток от переоценки обязательств по аренде составил 37 000 млн руб. и был отражен в составе капитала. За 12 месяцев 2024 года убыток, перенесенный из резерва по инструментам хеджирования в состав прибылей или убытков, составил 2 002 млн руб.

Финансовые доходы за 2024 год увеличились на 40,7 % по сравнению с прошлым годом, до 22 464 млн руб., и включают в основном доходы по размещению свободных денежных средств на депозиты по более высоким ставкам.

Финансовые расходы за 2024 год снизились на 62,0 %, до 79 796 млн руб., по сравнению с 210 060 млн руб. в 2023 году в связи со снижением курсовой волатильности и переоценки лизинга в сравнении с прошлым годом. В 2024 году отрицательный эффект валютной переоценки составил 14 539 млн руб. по сравнению с 118 769 млн руб. в прошлом году. В 2024 году в данной статье помимо процентных расходов по аренде и кредитам также отражен отрицательный эффект от списания финансовых активов по договорам аренды в связи с реализацией сделок страхового урегулирования в указанный период в сумме 4 805 млн руб. (в 2023 году – в сумме 14 536 млн руб.).

① А также расходов по таможенным пошлинам.  
② В 2023 и 2024 годах показатель EBITDA скорректирован на эффект страхового урегулирования отношений с иностранными лизингодателями, резервы под ожидаемые кредитные убытки, резервы на предоплату за поставку воздушных судов, а также прочие резервы.

## Расходы по налогу на прибыль

В 2024 году был принят Федеральный закон № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации». Данный закон предусматривает повышение ставки налога на прибыль организаций с 20 до 25 % начиная с 1 января 2025 года.

По состоянию на 31 декабря 2024 года Группа «Аэрофлот» провела переоценку отложенных налоговых активов и обязательств с применением новой ставки 25 %. Данная переоценка привела к увеличению отложенных налоговых активов Группы на 26 005 млн руб., уменьшению добавочного капитала на 920 млн руб., увеличению доходов по отложенному налогу на прибыль на 25 075 млн руб. и увеличению доходов по отложенному налогу в отношении результата по инструментам хеджирования потоков денежных средств на 1 850 млн руб.



Налог на прибыль в 2024 году, млн руб.

Текущий налог на прибыль	-15 880
Изменение по отложенному налогу на прибыль – возникновение и восстановление временных разниц по ставке 20 %	3 616
Влияние увеличения ставки налога на прибыль до 25 % на отложенный налог на прибыль	25 075
Налог на прибыль	12 811

## Чистая прибыль

В 2024 году Группа «Аэрофлот» вышла на чистую прибыль впервые с момента начала пандемии COVID-19. Это важный результат, поскольку в условиях высоких процентных ставок он позволил обеспечить Группу столь необходимыми собственными средствами для финансирования программы капитальных вложений, направленной на поддержание летной годности флота и цифровую трансформацию. Особенно значимо, что выход на чистую прибыль был достигнут в условиях значительного снижения доходов от соглашений с иностранными авиакомпаниями, которые обеспечивали реализацию важных социальных инициатив. Группа «Аэрофлот» при этом продолжила реализацию социальных программ, сумев заместить их рыночными доходами от основной деятельности.



Чистая прибыль Группы «Аэрофлот» по итогам 2024 года составила 55 020 млн руб. по сравнению с убытком 14 021 млн руб. в 2023 году. Оба показателя содержат эффект курсовой переоценки, а также ряд других единоразовых эффектов. Чистая прибыль 2024 года содержит эффект отрицательной валютной переоценки в размере 14 539 млн руб., положительный единоразовый нетто-эффект страхового урегулирования в размере 3 954 млн руб., а также ряд других эффектов в нетто-размере 1 370 млн руб.

Скорректированная на курсовой эффект, эффект страхового урегулирования отношений с иностранными арендодателями, резервы под ожидаемые кредитные убытки, резервы на предплату за поставку воздушных судов, эффект от переоценки отложенных налоговых активов и обязательств, а также прочие резервы, чистая прибыль Группы «Аэрофлот» за 2024 год составила 64 235 млн руб. по сравнению со скорректированным убытком 1 025 млн руб. в 2023 году.



Денежные потоки

Показатели отчета о движении денежных средств, млн руб.

Показатель	2022	2023	2024	2024/2023, %
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности	79 343	177 196	203 837	15,0
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности	-21 458	-64 181	-74 917	16,7
Проценты полученные	7 308	11 642	18 551	59,3
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты	-7 510	-99 462	-91 852	-7,7
Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности	-89 195	-83 896	-144 090	71,7
Привлечение и погашение кредитов и займов	-22 776	8 222	-43 872	-
Выплаты долга и процентов по аренде	-107 687	-82 091	-92 860	13,1
Проценты уплаченные	-11 253	-9 907	-7 345	-25,9
Влияние изменений валютных курсов	9 007	2 121	-133	-
Нетто-(уменьшение) / увеличение денежных средств и их эквивалентов	-22 303	31 240	-15 303	-
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	74 180	51 877	83 117	60,2
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	51 877	83 117	67 814	-18,4

Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности в 2024 году составила 203 837 млн руб. Прибыль до налогообложения выросла на 53 559 млн руб. по сравнению с убытком 11 350 млн руб. в 2023 году и составила 42 209 млн руб. Основные неденежные корректировки по приведению прибыли до налогообложения к чистой сумме денежных средств от операционной деятельности за 2024 год связаны с амортизацией и изменением резервов под обязательства. Отрицательное изменение в оборотном капитале и налоге на прибыль в отчетном периоде составило 25 423 млн руб. Наиболее существенное влияние оказала статья «Увеличение расходных запчастей и запасов».

Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, в 2024 году увеличилась на 16,7 %, до 74 917 млн руб., по сравнению с 64 181 млн руб. в 2023 году, в связи с уменьшением возврата депозитов, что было частично нивелировано увеличением процентов, полученных по депозитам, размещаемым в банках.

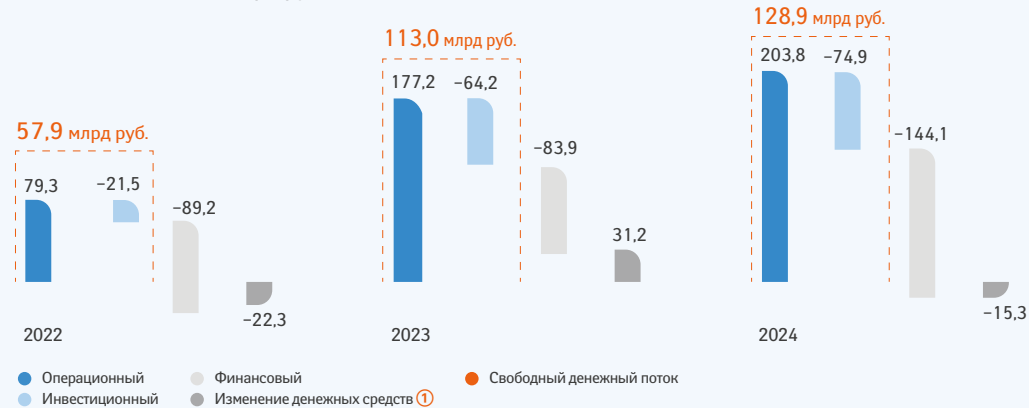
Свободный денежный поток в 2024 году составил 128 920 млн руб. по сравнению с 113 015 млн руб. в 2023 году, что выше на 14,1 % и связано с факторами, указанными выше.

Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности, в 2024 году увеличилась на 71,7 %, до 144 090 млн руб., по сравнению с 83 896 млн руб. в 2023 году, что преимущественно связано с погашением банковских кредитов и займов.

Нетто-уменьшение денежных средств и их эквивалентов составило 15 303 млн руб. по сравнению с нетто-увеличением до 31 240 млн руб. в 2023 году, прежде всего на фоне отрицательного финансового денежного потока.

128,9 млрд руб.  
свободный денежный поток в 2024 году

Денежные потоки, млрд руб.



① Показатель «Изменение денежных средств» включает в себя влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты, в 2022 году: 9,0 млрд руб., в 2023 году: 2,1 млрд руб., в 2024 году: -0,1 млрд руб.



Затраты капитального характера

Затраты на приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты в 2024 году составили 91 852 млн руб. по сравнению с 99 462 млн руб. в 2023 году.

Затраты капитального характера, за исключением капитализированных затрат на ремонты, в 2024 году сократились на 10 624 млн руб. относительно 2023 года, в основном за счет уменьшения расходов на приобретение основных средств и активов в форме права пользования. В данной статье учтены как запасные части, закупленные и поставленные на воздушные суда, так и запасные части, закупленные для пополнения запасов, а также авансы под поставки запасных частей.

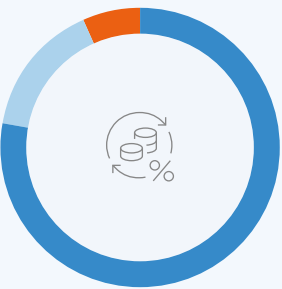
85,8 млрд руб.

затраты капитального характера, исключая капитализированные затраты на ремонты

Затраты капитального характера (нетто), млн руб.

Показатель	2022	2023	2024	2024/2023, %
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты, в том числе	-7 510	-99 462	-91 852	-7,7
капитализированные затраты на ремонты	-2 911	-2 914	-5 996	2,1x
приобретение основных средств и активов в форме права пользования	-3 626	-90 750	-71 643	-21,1
приобретение нематериальных активов	-973	-5 798	-14 213	2,5x
Поступления от продажи основных средств	214	109	41	-62,4
Итого, исключая капитализированные затраты на ремонты	-4 385	-96 439	-85 815	-11,0

Структура капитальных затрат в 2024 году, %



- 78,0 Приобретение основных средств и активов в форме права пользования
- 15,5 Приобретение нематериальных активов
- 6,5 Капитализированные затраты на ремонты

Долговая нагрузка и ликвидность

Общий долг по состоянию на 31 декабря 2024 года снизился на 5,9 % по сравнению с 31 декабря 2023 года, до 703 527 млн руб., в связи с погашениями кредитов и займов. Задолженность по кредитам и займам снизилась на 42,1 %. При этом сумма кредитной задолженности (банковский долг и задолженность по облигациям) снизилась на 49,3 %, до 44 693 млн руб.

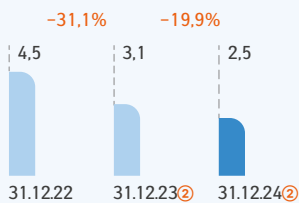
Объем денежных средств и краткосрочных финансовых инвестиций снизился на 10,0 % по сравнению с 31 декабря 2023 года и составил 105 436 млн руб. в связи с погашениями кредитов и займов, а также с реализацией программы капитальных вложений, связанной с ремонтами воздушных судов и цифровой трансформацией.

Чистый долг на 31 декабря 2024 года составил 598 091 млн руб., что ниже показателя на 31 декабря 2023 года на 5,2 %.

Ликвидность, млрд руб.



Чистый долг / EBITDA



Долговые обязательства, млн руб.

Показатель	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	2024/2023, %
Кредиты и займы①	114 448	104 368	60 468	-42,1
в том числе кредиты банков, займы и облигации	114 448	88 175	44 693	-49,3
Обязательства по аренде	496 471	642 883	642 541	-0,1
Пенсионные обязательства	647	554	518	-6,5
Общий долг	611 566	747 805	703 527	-5,9
Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции	107 968	117 126	105 436	-10,0
Чистый долг	503 598	630 679	598 091	-5,2

① В апреле 2023 года ПАО «Аэрофлот» была проведена сделка по продаже и обратной аренде 10 воздушных судов Boeing 777. Дисконтированные обязательства по обратной аренде воздушных судов в размере 15,8 млрд руб. на 31 декабря 2024 года учитываются в составе кредитов и займов.  
② Скорректированная EBITDA.

## Обязательства по аренде

Большая часть долговых обязательств Группы «Аэрофлот» – это обязательства по договорам аренды воздушных судов и авиационных двигателей, заключенным с российскими и международными лизинговыми компаниями. На конец 2024 года общая сумма обязательств по аренде составила 642 541 млн руб., без учета будущих процентных выплат по аренде, которые по состоянию на 31 декабря 2024 года составили 105 267 млн руб.

### Структура обязательств по аренде, млн руб.

Показатель	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Краткосрочные обязательства по аренде	89 764	104 876	140 596
Долгосрочные обязательства по аренде	406 707	538 007	501 945
Итого обязательства по аренде	496 471	642 883	642 541

Группа «Аэрофлот» имеет договорные обязательства по аренде, срок которой по состоянию на отчетную дату еще не начался. Будущие денежные оттоки по таким договорам аренды не были включены в оценку обязательства по аренде, и на 31 декабря 2024 года их недисконтированная величина составила 168 247 млн руб. (на 31 декабря 2023 года: 168 247 млн руб.).

### Структура арендных платежей, млн руб.

Показатель	2022	2023	2024
Выплаты основной суммы по договору аренды	87 137	56 791	63 472
Проценты, уплаченные по договорам аренды	20 550	25 300	29 388
Переменные арендные платежи, не включенные в обязательства по аренде	4 656	5 403	8 194
Платежи по краткосрочной аренде	1 641	2 063	2 372
Итого платежи по аренде	113 984	89 557	103 426



### Обязательства по договорам аренды воздушных судов и авиационных двигателей – большая часть долговых обязательств Группы «Аэрофлот»

642,5 млрд руб.

общая сумма обязательств по аренде на конец 2024 года



В течение отчетного года Группа «Аэрофлот» заплатила по обязательствам по аренде 103 426 млн руб. по сравнению с 89 557 млн руб. в 2023 году.

Выплаты основной суммы долга по аренде в 2022 году включают в себя погашение обязательств по аренде денежными средствами при выкупе 18 воздушных судов в сумме 40 363 млн руб. В 2023 и 2024 годах воздушные суда Группа «Аэрофлот» не выкупала.

### График выплат по аренде в счет погашения основного долга на 31 декабря 2024 года, млн руб.

Год	Выплаты по основному долгу	Выплаты с учетом будущих процентов
2025	122 719	169 534
2026	89 431	112 889
2027–2029	219 661	255 975
2030+	192 709	209 410
Итого	624 521	747 808





# ЛЕНСКИЕ СТОЛБЫ

Москва – Якутск

SVO — YKS

Среднее время  
прямого перелета

6:40 ч.

Расстояние между  
городами

4 884 км

Разница  
во времени

+6 ч.



Национальный парк «Ленские столбы» – геологическое образование и одноименный национальный парк в Якутии на берегу реки Лены



[Узнать больше  
о направлении](#)

АЭРОФЛОТ



## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Подход к деятельности  
в области устойчивого развития

94

Персонал

95

Социальная деятельность

105

Охрана окружающей среды  
и изменение климата

109

Закупочная деятельность

114












## ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Группа «Аэрофлот» следует принципам устойчивого развития и интегрирует их в свою операционную деятельность, уделяя особое внимание охране окружающей среды, социальной ответственности и соблюдению высоких стандартов корпоративного управления. Основным документом, регулирующим подходы к вопросам устойчивого развития, является [Политика в области устойчивого развития](#).

При управлении вопросами, связанными с устойчивым развитием, Группа «Аэрофлот» руководствуется признанными национальными и международными стандартами и положениями, закрепленными во внутренних документах. В основе системы управления лежат принципы социальной ответственности и охраны окружающей среды, определенные международными стандартами ISO 26000 «Социальная ответственность» и ISO 14001 «Система экологического менеджмента».

### Общие принципы деятельности Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития

-  Подотчетность
-  Прозрачность
-  Уважение интересов заинтересованных сторон
-  Соблюдение верховенства закона
-  Этичное поведение
-  Соблюдение международных норм
-  Соблюдение прав человека

Компания стремится внести значимый вклад в достижение Целей устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ЦУР ООН), национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года, интегрируя ESG-приоритеты в свои стратегические решения. Это позволяет Компании эффективно управлять экологическими и социальными рисками, а также формировать долгосрочные отношения с заинтересованными сторонами.



### Основная цель Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития –

обеспечение транспортной связанности регионов и городов России, мобильности населения и доступности авиаперевозок на основе экологически эффективных операций.



### Основные направления деятельности Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития:

- безопасность и качество оказываемых услуг;
- информационная безопасность;
- сокращение экологического воздействия;
- ответственное управление персоналом;
- деятельность в области прав человека;
- социальная деятельность;
- профилактика нарушений при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности и противодействие им.

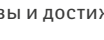
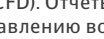
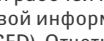
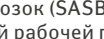
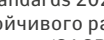
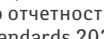
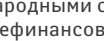
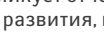
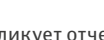
### Стратегические приоритеты Группы «Аэрофлот»

Достойные условия труда и обеспечение равных возможностей



- Обеспечение транспортной связанности страны и доступности регионов
- Поддержка развития отечественного гражданского авиастроения

Повышение экологичности операций и качества продукта



### Приоритетные ЦУР ООН

#### ЦУР 5: Гендерное равенство

- Группа «Аэрофлот» не допускает дискриминации работников, в том числе по половому признаку, и содействует профессиональному развитию женщин в авиации

#### ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост

- Группа «Аэрофлот» создает рабочие места, обеспечивает достойный уровень заработной платы, безопасные условия труда и возможности для роста и развития

#### ЦУР 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура

- Группа «Аэрофлот» повышает транспортную доступность регионов путем осуществления перевозок на социально значимых маршрутах, а также занимает лидирующие позиции на российском рынке и использует национальные технологические решения

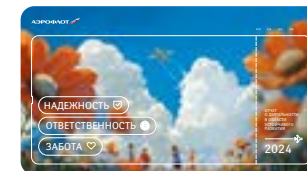
#### ЦУР 12: Ответственное потребление и производство

- Группа «Аэрофлот» внедряет ресурсосберегающие технологии, осуществляет управление отходами и вторичную переработку сырья

#### ЦУР 13: Борьба с изменением климата

- Группа «Аэрофлот» реализует программы по повышению экологической эффективности, осуществляет мониторинг выбросов парниковых газов, использует воздушные суда с высокой топливной эффективностью

Ежегодно Группа «Аэрофлот» публикует отчеты о деятельности в области устойчивого развития, подготовленные в соответствии с международными стандартами и руководствами по подготовке нефинансовой отчетности Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (GRI Standards 2021); Стандартами учета в области устойчивого развития для компаний сектора авиаперевозок (SASB Airlines); Рекомендациями Международной рабочей группы по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата (TCFD). Отчеты подробно раскрывают подход Группы к управлению вопросами устойчивого развития, инициативы и достижения.



- Вопросы управления устойчивым развитием и нефинансовые показатели подробно раскрыты в Отчете о деятельности Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития, с которым можно ознакомиться на [сайте Компании](#)



## ПЕРСОНАЛ

Ключевым активом Группы «Аэрофлот» является команда высококвалифицированных специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для обеспечения стратегических целей. Основными направлениями стратегии управления персоналом являются совершенствование трудовых отношений, обеспечение равных возможностей, создание безопасной и комфортной рабочей среды, а также развитие инициатив по вовлечению сотрудников.

В 2024 году в компаниях Группы активно развивались процессы обучения, оценки и карьерного развития, работы с молодежью, заботы о работниках, повышения качества коммуникаций и корпоративной культуры. Среди новых инициатив – разработка методологии построения процессов карьерных карт, унификация процесса планирования, бюджетирования и организации обучения, создание матриц обязательных программ обучения по должностям, реализация профориентационных проектов, привлечение молодежи на практики и стажировки, а также развитие системы внутреннего информирования и вовлечения работников в проекты, связанные с развитием корпоративной культуры.



### Кадровая политика Аэрофлота ориентирована на непрерывное профессиональное развитие сотрудников и их социальную поддержку. Основные направления кадровой политики включают:

- своевременный мониторинг необходимости подбора и найма работников;
- комплектование структурных подразделений кадрами соответствующих профессий, специальностей и квалификации;
- организация подготовки кадрового резерва;
- привлечение высококвалифицированных специалистов;
- проведение аттестации работников с целью повышения эффективности труда специалистов и ответственности руководителей, а также для обеспечения наиболее рационального использования трудовых ресурсов;
- развитие и поддержание высокого уровня лояльности работников.

Важными элементами успешного функционирования Компании являются корпоративная этика и культура. Основой делового поведения для всех компаний Группы является Кодекс корпоративной этики Группы «Аэрофлот», в котором закреплены ее основные ценности:



Доверие клиентов



Результаты для акционеров



Командная работа



Ответственность перед обществом



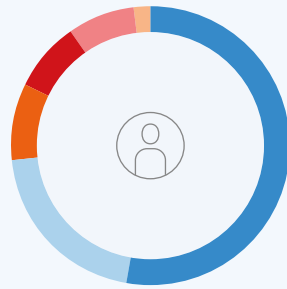
## Структура персонала

Численность персонала компаний Группы «Аэрофлот» по состоянию на конец 2024 года составила 33,3 тыс. человек, что на 5,6 % выше показателя прошлого года. Численность персонала головной компании ПАО «Аэрофлот» составила 17,3 тыс. человек, увеличившись на 4,2 % по сравнению с прошлым годом, и составляет больше половины численности персонала Группы.

Самой многочисленной категорией работников Группы «Аэрофлот» является наземный персонал авиакомпаний – 34,7 %. Бортпроводники составляют 33,0 % от общей численности персонала, летный состав<sup>①</sup> – 12,4 %. Доля персонала неавиационных компаний составила 19,8 %.

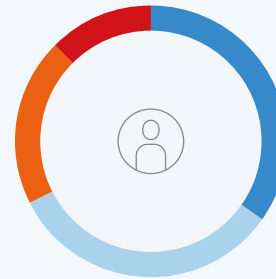
Компании Группы «Аэрофлот» функционируют в большинстве регионов России, имеют представительства за границей и нанимают сотрудников в том числе из местных сообществ.

Структура персонала Группы «Аэрофлот» по компаниям на конец 2024 года, %



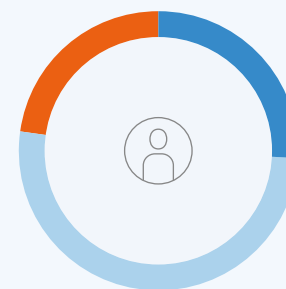
- 52,9 Аэрофлот
- 20,6 Россия
- 8,8 Аэрофлот Техникс
- 8,1 Аэромар
- 7,8 Победа
- 1,8 Другие компании<sup>②</sup>

Структура персонала Группы «Аэрофлот» по видам деятельности на конец 2024 года, %



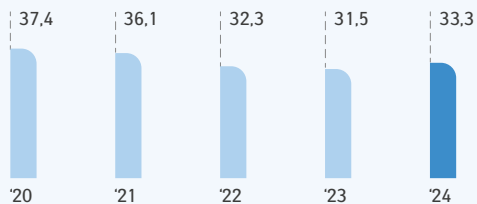
- 34,7 Наземный персонал
- 33,0 Бортпроводники
- 19,8 Персонал неавиационных компаний
- 12,4 Летный состав

Структура персонала Группы «Аэрофлот» по возрасту на конец 2024 года, %

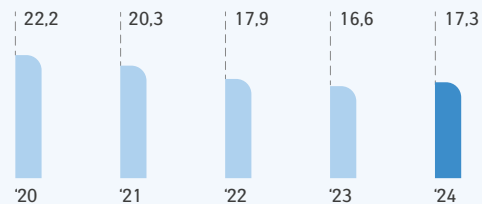


- 26,1 До 30 лет
- 51,2 30–50 лет
- 22,7 Старше 50 лет

Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот» на конец года, тыс. человек



Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» на конец года, тыс. человек



① Летный состав включает командиров воздушных судов, вторых пилотов, прочий летный состав (бортинженеры, пилоты-инструкторы и др.).  
② «АФЛТ-Системс», «Авиашкола Аэрофлота», «Шеротель», «Аэромар-ДВ».





## Привлечение и удержание персонала

Группа реализует комплекс мер по привлечению наиболее квалифицированных специалистов на рынке труда. Процесс отбора кандидатов основывается на оценке компетенций, квалификации и персональных качеств. Группа «Аэрофлот» осуществляет систематический анализ тенденций рынка труда и адаптирует кадровую политику в соответствии с актуальными требованиями, чтобы всегда оставаться привлекательным работодателем для кандидатов. Создаются максимально комфортные условия для эффективной и быстрой адаптации в новом коллективе и включения в текущие рабочие задачи.

### Равные возможности и обеспечение достойных условий труда

Группа «Аэрофлот» уважает основные права и свободы сотрудников, предоставляет равные возможности и гарантирует защиту от любых форм дискриминации, имеет нулевую терпимость к домогательствам, притеснениям, агрессивному поведению физического или вербального характера или другим формам давления на сотрудников, не препятствует участию своих сотрудников в общественной, религиозной, политической жизни общества, а также не приемлет использование детского и принудительного труда и любые другие формы эксплуатации.

Гендерная структура в Группе «Аэрофлот» сбалансирована: доля женщин на конец 2024 года составила 55,6 %, доля мужчин – 44,4 %. В авиационной отрасли сложились определенные традиции относительно гендерного состава в различных профессиях. Так, среди бортпроводников обычно больше женщин, а среди пилотов – мужчин. При этом численность женщин в летных экипажах продолжает расти – в 2024 году в авиакомпаниях Группы «Аэрофлот» работали 145 женщин-пилотов (в 2023 году – 100). Группа «Аэрофлот» ценит каждого человека в коллективе, уважает и защищает права своих работников и формирует для них инклюзивную среду. Создаются и поддерживаются комфортные условия для людей с ограниченными возможностями. Подход Группы к управлению персоналом соответствует Федеральному закону от 24 ноября 1995 года № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации», который устанавливает квоту на привлечение людей с инвалидностью. На конец 2024 года в Группе «Аэрофлот» работали 136 сотрудников с ограниченными возможностями, из них 83 – в ПАО «Аэрофлот».



Компании Группы «Аэрофлот» придерживаются принципа равных возможностей, проводя свою кадровую политику, осуществляя прием и принимая решения о продвижении специалистов, основываются исключительно на профессионализме сотрудников



## Мотивация персонала и оплата труда

Эффективная система мотивации и оплаты труда Группы «Аэрофлот» способствует удержанию сотрудников и привлечению высококвалифицированных специалистов за счет создания условий для их профессионального роста и развития.

Система мотивации ПАО «Аэрофлот» строится на комплексном подходе, включающем материальные и нематериальные инструменты. Группа предоставляет конкурентоспособную оплату труда сотрудникам. Размер заработной платы определяется с учетом должностного уровня, сложности выполняемых задач и результативности работы. Оценка результатов деятельности высшего руководства проводится с учетом ключевых показателей эффективности, утверждаемых Советом директоров ПАО «Аэрофлот».

В течение 2024 года в ПАО «Аэрофлот» проводилась работа по развитию системы оплаты труда, в том числе пересмотр структуры переменной и постоянной частей заработной платы. Всего мероприятиями было охвачено более 80,0 % персонала Компании. С учетом результатов работы по решению Правления ПАО «Аэрофлот» в конце 2024 года было принято решение о премировании работников Группы, исключая высшее руководство.

### Государственные и корпоративные награды Аэрофлота в 2024 году

**8** сотрудников

награждены государственными наградами Российской Федерации



**247**

сотрудников

награждены ведомственными наградами Минтранса России

**151**

сотрудник

награжден юбилейной медалью «100 лет гражданской авиации России»

### Корпоративными наградами отмечены 628 сотрудников<sup>①</sup>

**5**

сотрудников

почетным знаком «Отличник Аэрофлота»

**63**

сотрудника

нагрудным знаком «За доблестный труд в Аэрофлоте»

**255**

сотрудников

почетной грамотой Аэрофлота

**305**

сотрудников

удостоены благодарности Аэрофлота

<sup>①</sup> В том числе работники ПАО «Аэрофлот» и других компаний Группы.

## Обучение и развитие персонала

Обучение сотрудников и развитие их потенциала является приоритетным направлением кадровой политики Группы «Аэрофлот». Компания регулярно организует образовательные мероприятия, направленные на обеспечение высокого уровня подготовки персонала, соответствующего современным требованиям международных стандартов и Федеральных авиационных правил.



### Основные направления профессиональной переподготовки и повышения квалификации сотрудников:

- переподготовка пилотов на воздушных судах;
- повышение квалификации бортпроводников на воздушных судах;
- наземное обслуживание воздушных судов на перроне;
- авиационная безопасность, правила перевозки опасных грузов;
- обязательная подготовка производственного персонала;
- подготовка общей направленности (гражданская оборона, охрана труда, экологическая безопасность, пожарно-технический минимум и др.).

> 33,5 тыс. слушателей  
обучающих программ



### Корпоративный университет Аэрофлота

Второй год работы Корпоративного университета Аэрофлота стал важным этапом в реализации стратегии по обучению и развитию сотрудников.

### Основные результаты Корпоративного университета

#### Оценка персонала и развитие карьеры

- Кадровый резерв
- Профилирование должностей
- Методология оценки, модели компетенций
- Управление результативностью
- Карьерные карты

#### Результат 2024

Запущены управленческие кадровые резервы, разработаны карьерные карты бортпроводников и летного состава

### Школа Аэрофлота в цифрах



#### Методология и организация обучения

- Планирование, бюджетирование и организация обучения
- Методология обучения
- Разработка/актуализация программ обучения
- Наставничество

Проведено обучение более 33,5 тыс. слушателей, в том числе 22,2 тыс. слушателей в «Авиашколе Аэрофлота»

#### Взаимодействие с учебными заведениями и молодежные проекты

- Целевой набор
- Практики
- Программа стажировок
- Профорientационные проекты
- Конкурсы, хакатоны, чемпионаты в вузах

Стартовала программа стажировок «Курс на взлет с Аэрофлотом», проведен ряд профорientационных мероприятий



## Подготовка летного состава

Группа «Аэрофлот» имеет собственный уникальный тренажерный комплекс для подготовки летных и кабинных экипажей. Подготовка летного персонала проводится отдельно каждой авиакомпанией Группы при взаимодействии и обмене опытом.

Программа обучения летного состава включает первоначальную подготовку, переподготовку на другой тип воздушного судна, подготовку к выполнению функций командира воздушного судна (пилота-инструктора, инструктора-экзаменатора), а также регулярную подготовку для поддержания квалификации в соответствии с требованиями Федеральных авиационных правил. Регулярная подготовка на тренажере проводится для поддержания навыков пилотирования и управления воздушным судном как в условиях нормальной эксплуатации, так и при возникновении нештатных обстоятельств в простых и сложных метеоусловиях.

Подготовка на тренажере проводится по сценариям в условиях, максимально приближенных к реальному полету, в которых имитируются различные события для отработки их экипажем. Приоритетом программы подготовки является поддержание, оценка и дальнейшее развитие компетенций пилота для обеспечения безопасности полета при любых видах нештатной, исключительной обстановки или режима.

В 2024 году продолжено внедрение системы подготовки, основанной на компетентностном подходе, – «Подготовка персонала на основе анализа фактических данных». Это индивидуальная подготовка пилота с учетом уровня его ключевых компетенций, что в значительной мере повышает ее эффективность. Продолжено совершенствование и развитие автоматизированной информационной системы «Профессиональная подготовка летного состава». Помимо различных курсов непрерывной подготовки, функционал позволяет в полной мере контролировать процесс подготовки пилотов на тренажерах. Реализован функционал обратной связи инструкторов и пилотов по результатам проверки на тренажере.



65 пилотов

прошли переподготовку в учебно-летном отряде Аэрофлота

В Аэрофлоте организован учебно-летный отряд для отбора кандидатов по специальности «пилот», включая выпускников высших и средних летных училищ гражданской авиации, пилотов, не имевших опыта полетов на воздушных судах, эксплуатируемых в Компании, а также для подготовки летных специалистов в соответствии с утвержденными программами.

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

### Тренажерные устройства имитации полета (FSTD)

7 полнопилотажных тренажеров воздушных судов:

- Airbus A350-900
- Airbus A330-200
- Airbus A320 (2 вида)
- Boeing 737-800/NG (2 вида)
- SSJ-100

3 процедурных тренажера воздушных судов:

- Airbus A320
- Boeing 737-800
- SSJ-100



### Тренажеры по аварийно-спасательной подготовке

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





Подготовка пилотов на тренажерах на базе Аэрофлота в 2024 году<sup>①</sup>

Показатель	Авиакомпания «Аэрофлот»	Авиакомпания «Россия»	Сторонние авиакомпании	Итого
Количество пилотов, тыс. человек	13,0	1,6	1,2	15,8
Количество часов, тыс. ч.	25,3	3,2	2,4	30,9

Кадровый резерв

В Группе «Аэрофлот» функционирует программа кадрового резерва, обеспечивающая преемственность управленческих кадров и оперативное замещение ключевых должностей. Процесс отбора кандидатов в кадровый резерв проводится руководителями структурных подразделений с учетом комплексной оценки профессионального опыта, потенциала развития и личностных характеристик специалистов. Для участников программы разрабатываются индивидуальные планы развития и образовательные программы, направленные на совершенствование профессиональных компетенций. Общее число сотрудников в кадровом резерве Группы «Аэрофлот» на конец 2024 года составило 320 человек.

Адаптация новых сотрудников

В Группе «Аэрофлот» действует программа «Наставничество», направленная на адаптацию новых сотрудников к работе. Программа помогает понять корпоративные правила, нормы и процедуры работы, ее реализация регламентируется Положением о наставничестве ПАО «Аэрофлот» и аналогичными документами в дочерних компаниях.

В 2024 году проводилась работа по перезапуску системы наставничества в связи с изменениями трудового законодательства Российской Федерации. Произошли качественные изменения в отборе кандидатов в наставники среди бортпроводников, что позволило сделать процесс взаимодействия наставников и наставляемых более эффективным. Компания провела три форума наставников, учреждены и работают «Клуб наставников» и «Клуб новичков».

2,5 тыс. наставников  
в 2024 году

4,8 тыс. работников  
получили поддержку наставников

<sup>①</sup> Без учета данных по авиакомпании «Победа», имеющей собственный тренинг-центр.



## СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА ПЕРСОНАЛА

Группа «Аэрофлот» реализует комплексную систему социальной поддержки сотрудников. Основными элементами социальных гарантий для сотрудников являются медицинское обслуживание, программы страхования, санаторно-курортное лечение, льготные авиабилеты для сотрудников и членов их семей. Период ежегодного оплачиваемого отпуска может достигать 70 дней.

### Социальные программы для сотрудников в 2024 году



#### Медицинское обслуживание

- Добровольное медицинское страхование (ДМС) для работников и членов их семей
- Обслуживание в Медицинском центре Аэрофлота, а также других медицинских учреждениях, включенных в программу ДМС
- Медосмотры для авиационного персонала: отделения ВЛЭК<sup>①</sup> и медицинского обеспечения бортпроводников



#### Санаторно-курортное лечение

- Реабилитационно-восстановительное лечение работников и их близких за счет средств ДМС
- 1,7 тыс. работников Аэрофлота и членов их семей прошли оздоровление в санаторно-курортных учреждениях
- 341 ребенок прошел оздоровление с родителями по программе «Здоровый ребенок»



#### Служебные автостоянки и автотранспорт

- Парковочные места для сотрудников производственных подразделений
- 7,2 тыс. парковочных карт было оформлено сотрудниками за отчетный год
- 1,9 тыс. человек – ежедневный пассажиропоток корпоративного транспорта



#### Поддержка ветеранов

- 1,7 млн руб. направлено на обеспечение продуктовыми наборами ветеранов Великой Отечественной войны из числа бывших работников



#### Компенсация затрат на содержание детей сотрудников в дошкольных образовательных учреждениях

- Компенсация до 3 тыс. руб. в месяц
- 1,7 тыс. сотрудников получили компенсацию
- В офисном комплексе «Мелькисарово» оборудована детская игровая комната



#### Материальная помощь

- Обращения сотрудников Аэрофлота рассматривает Комиссия по социальной политике
- Материальная помощь в связи с заболеваниями и сложными жизненными ситуациями оказана 21 работнику на сумму 6,0 млн руб.



#### Профсоюзы

- Действует система социального партнерства с профсоюзами, представляющими интересы различных категорий работников
- 15 профсоюзов в Группе «Аэрофлот»



#### Негосударственное пенсионное обеспечение (НПО)

- Ежемесячные взносы сотрудников, ежеквартальные доплаты Аэрофлота в размере 20 % от взноса работника и инвестиционный доход пенсионного фонда<sup>②</sup>
- 3,5 тыс. человек входят в состав программы НПО
- 51 млн руб. направил Аэрофлот на пенсионные отчисления



#### Корпоративные льготные билеты

- Сотрудники авиакомпаний Группы, «Аэрофлот Техникс» и «АФЛТ-Системс» имеют возможность полетов по специальным корпоративным тарифам

① Врачебно-летная экспертная комиссия.

② ПАО «Аэрофлот» дополнительно устанавливает ежемесячную пожизненную пенсию работникам, вступившим в программу корпоративного пенсионного обеспечения до 2006 года.

## Корпоративные мероприятия и спорт

В 2024 году ПАО «Аэрофлот» создало новое структурное подразделение, ответственное за проекты по развитию корпоративной культуры, в рамках работы которого была разработана и утверждена комплексная программа заботы о работниках «Аэрофлот – жизнь в балансе!», включающая в себя ряд проектов и инициатив, направленных на комплексное развитие корпоративной культуры, персонализированную заботу о физическом и ментальном здоровье работников, а также продвижение здорового образа жизни среди работников Группы «Аэрофлот».

В 2024 году проведена серия мероприятий для работников и членов их семей, разработан годовой план культурно-массовых мероприятий, учитывающий вовлечение работников компаний Группы «Аэрофлот», и запущен обновленный формат корпоративного конкурса «Человек года», где у каждого работника Компании есть возможность проявить себя в профессиональных, социальных и творческих направлениях.

Программа развития корпоративного спорта включает в себя комплекс мероприятий по обеспечению работы спортивных секций, проведению корпоративных спортивных мероприятий, а также по организации участия команд в чемпионатах разного уровня. Для сотрудников организованы спортивные секции по футболу, волейболу, хоккею, большому теннису, а также беговой и шахматный клубы. Помимо этого, для сотрудников и их семей предоставляется возможность посещения партнерских фитнес-клубов.



## Сотрудничество с отраслевыми образовательными учреждениями

ПАО «Аэрофлот» выстраивает системную работу по взаимодействию с учебными заведениями и научными организациями в рамках подготовки и найма новых пилотов.

### Проведение практической подготовки

В структурных подразделениях ПАО «Аэрофлот» организуется производственная и преддипломная практика студентов старших курсов 30 высших и средних учебных заведений. Всего заключено 22 договора с ведущими российскими учебными заведениями, в том числе пять договоров – в 2024 году.

В 2024 году для студентов очной формы обучения стартовал набор на программу стажировок «Курс на взлет с Аэрофлотом». Основными целями проекта являются создание условий для приобретения практического опыта работы в различных департаментах авиакомпании, содействие профессиональной адаптации, развитию молодых специалистов и трудоустройству выпускников.

174 студента

прошли подготовку в рамках договоров о целевом обучении в 2024 году

62 выпускника

трудоустроены в ПАО «Аэрофлот»

### Целевая подготовка студентов

ПАО «Аэрофлот» участвует в программе целевой подготовки из средств федерального бюджета во взаимодействии с тремя профильными вузами. С начала действия программы в 2013 году более 600 человек заключили договоры о целевом обучении. Самой востребованной специальностью остается «Эксплуатация воздушных судов и организация воздушного движения».



Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации



Ульяновский институт гражданской авиации им. Главного маршала авиации Б. П. Бугаева



Московский государственный технический университет гражданской авиации



## Охрана труда и промышленная безопасность

Обеспечение безопасности труда и защита здоровья сотрудников являются ключевыми направлениями деятельности Группы «Аэрофлот» в сфере социальной ответственности. В Группе «Аэрофлот» создана система управления охраной труда (СУОТ), которая развивается в соответствии с требованиями российского законодательства и лучшими практиками отрасли. Для каждого процесса, реализованного в рамках СУОТ, принимаются решения о внедрении превентивных организационных и технических мероприятий, направленных на улучшение условий труда сотрудников: устранение вредных производственных факторов, обеспечение средствами коллективной и индивидуальной защиты, контроль выполнения работы подрядчиками и поставщиками услуг, организация проведения инструктажей, стажировок, обучения, оптимизация режима труда и отдыха, контроль за состоянием охраны труда в структурных подразделениях. Компании Группы регулярно проводят внутренние проверки в области охраны труда и промышленной безопасности.

Все сотрудники обязаны сразу же сообщать о любых обнаруженных опасностях и потенциальных рисках, которые могут угрожать их здоровью и здоровью коллег. Работник может направить сообщение как своему непосредственному руководителю, так и напрямую в подразделение по охране труда через форму на корпоративном портале ПАО «Аэрофлот». После получения информации начинается процесс внеплановой идентификации опасностей и оценки уровня воздействия профессиональных рисков. Работа, в ходе которой была выявлена новая угроза, может быть приостановлена до выполнения мероприятий по снижению уровня воздействия этой опасности.

**30,9** тыс. сотрудников

Группы «Аэрофлот» охвачены системой управления охраной труда в 2024 году, что составляет 100 % от среднесписочной численности

### Обучение по охране труда

Обучение по охране труда осуществляется по следующим направлениям:

- обучение требованиям охраны труда, включая обучение безопасным методам и приемам выполнения работ;
- обучение по оказанию первой помощи пострадавшим;
- обучение по использованию (применению) средств индивидуальной защиты;
- инструктаж по охране труда;
- стажировка на рабочем месте.

При приеме на работу до сотрудников доводится информация об условиях труда на рабочем месте, о наличии вредных и опасных производственных факторов и о существующих профессиональных рисках.

**276** млн руб.

средства, направленные на мероприятия по охране труда в 2024 году

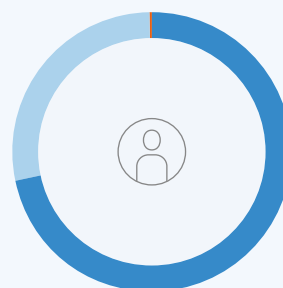
**9,2** тыс. руб.

расходы в среднем на одного работника

### Охрана здоровья

Забота о здоровье работников со стороны компании имеет важное значение для поддержания работоспособности и повышения удовлетворенности. Для выявления факторов, способствующих развитию профессиональных заболеваний, компании Группы проводят специальную оценку условий труда рабочих мест (СОУТ). В 2024 году СОУТ прошли более 2 тыс. рабочих мест, или 12 % от общего числа. По итогам оценки 0,04 % рабочих мест отнесены к I классу условий труда (оптимальные), 77,5 % – к II классу условий труда (допустимые), 22,4 % – к III классу условий труда (вредные); рабочие места, относящиеся к IV классу условий труда (опасные), отсутствуют.

Рабочие места в разбивке по классам условий труда в Группе «Аэрофлот» в 2024 году, %



- 71,9 II класс
- 28,1 III класс
- 0,04 I класс

Компания последовательно улучшает технологические процессы и модернизирует производственное оборудование для снижения количества работников, занятых во вредных условиях труда. Сотрудники, работающие во вредных условиях труда и занятые при выполнении определенных видов работ, проходят периодические медицинские осмотры. Все сотрудники застрахованы от несчастных случаев и болезней. В 2024 году на базе Медицинского центра Аэрофлота врачебно-летную экспертную комиссию прошли 3,9 тыс. пилотов. Для предотвращения и снижения негативного влияния на жизнь и здоровье третьих лиц (не являющихся сотрудниками или подрядчиками) в 2024 году был проведен вводный инструктаж с более чем 300 работниками подрядных организаций Аэрофлота.



## Случаи травматизма и профессиональных заболеваний

Компании Группы тщательно отслеживают все инциденты и проводят их детальное расследование. Все несчастные случаи, произошедшие с работниками, расследуются специально сформированной комиссией в соответствии с требованиями российского законодательства. Проводится рассмотрение и учет микротравм, полученных работниками при выполнении работы.

Общее количество пострадавших в результате зарегистрированных производственных травм в 2024 году составило 50 человек. В 2024 году произошел рост коэффициента частоты травматизма с временной потерей трудоспособности (LTIFR) до 1,1 с уровня 0,9 в 2023 году, при этом коэффициент тяжести снизился на 15%, что свидетельствует о сокращении периодов временной нетрудоспособности, обусловленной травматизмом.

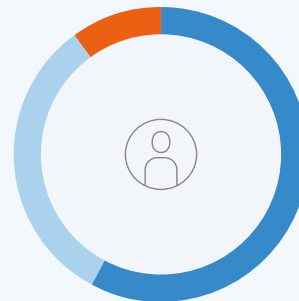
Закономерность первопричин несчастных случаев за указанные периоды не прослеживается, основная доля несчастных случаев за 2023 год приходится

на травматизм в результате падений (проскальзывания, спотыкания и др.), в 2024 году травматизм в большей степени обусловлен получением контактных ударов, защемлением между предметами и др.

В 2024 году в Группе «Аэрофлот» зафиксировано девять случаев профессиональных заболеваний среди сотрудников, что почти в четыре раза меньше, чем в 2023 году. Все случаи профессиональной заболеваемости связаны с нейросенсорной тугоухостью различной степени тяжести.

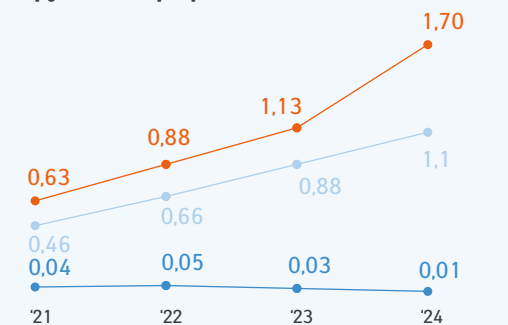
Для профилактики профессиональных заболеваний у работников с установленным диагнозом не допускается превышение нормы полетного времени, организовано предоставление санаторно-курортного лечения, медицинских осмотров, воздушные суда оснащаются авиагарнитурами с повышенным шумоподавлением. Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот» укомплектован современными воздушными судами, уровень шума на которых соответствует установленным законодательством предельно допустимым значениям.

### Причины несчастных случаев в Группе «Аэрофлот» в 2024 году



- 29 Неосторожность, невнимательность, поспешность пострадавших
- 16 Прочие причины
- 5 Прочие причины, в том числе повреждение в результате противоправных действий других лиц

### Коэффициенты травматизма Группы «Аэрофлот»<sup>①</sup>



- Коэффициент частоты травматизма с потерей трудоспособности (LTIFR)
- Коэффициент тяжелого травматизма на производстве
- Коэффициент частоты травматизма (Кч) на тысячу работников



### Количество несчастных случаев среди работников Группы «Аэрофлот»



- Легкая степень тяжести
- Тяжелая степень тяжести



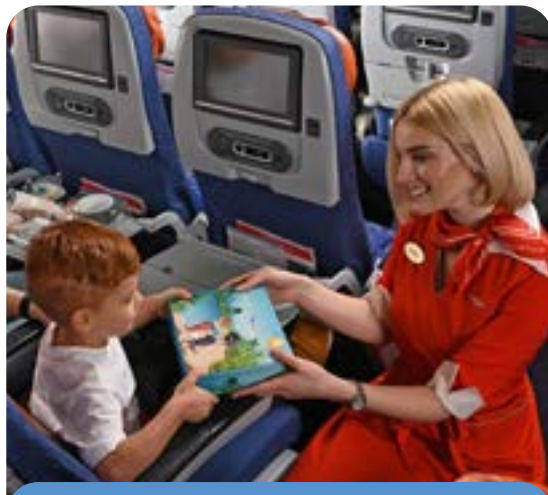
Все несчастные случаи и микротравмы, произошедшие с работниками, расследуются специально сформированной комиссией в соответствии с требованиями российского законодательства

<sup>①</sup> Коэффициент частоты травматизма (Кч) на 1 тыс. работников – количество несчастных случаев, происшедших за один год, на 1 тыс. работников (согласно ГОСТ Р 12.0.010-2009 ССБТ «Системы управления охраной труда. Определение опасностей и оценка рисков»). Коэффициент частоты травматизма с потерей трудоспособности (LTIFR) – число пострадавших и погибших в результате несчастных случаев на производстве, разделенное на общее число часов, отработанных всем персоналом, и умноженное на 1 млн. Коэффициент тяжелого травматизма на производстве (исключая травмы с летальным исходом) – число пострадавших в результате тяжелого несчастного случая, разделенное на общее число часов, отработанных всем персоналом, и умноженное на 1 млн.



## СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Важной частью корпоративной философии Группы «Аэрофлот» является ответственность перед обществом и участие в социально значимых и благотворительных проектах. Компания стремится выстраивать продуктивный диалог с органами власти, некоммерческими общественными объединениями и финансировать инициативы в сферах спорта, культуры, образования и волонтерства. Авиакомпании Группы обеспечивают транспортную доступность регионов и мобильность населения, вносят существенный вклад в достижение национальных целей и повышение качества жизни людей за счет стимулирования внутреннего туризма.



**50 % скидка**  
на перелеты по России для детей

## Обеспечение транспортной доступности

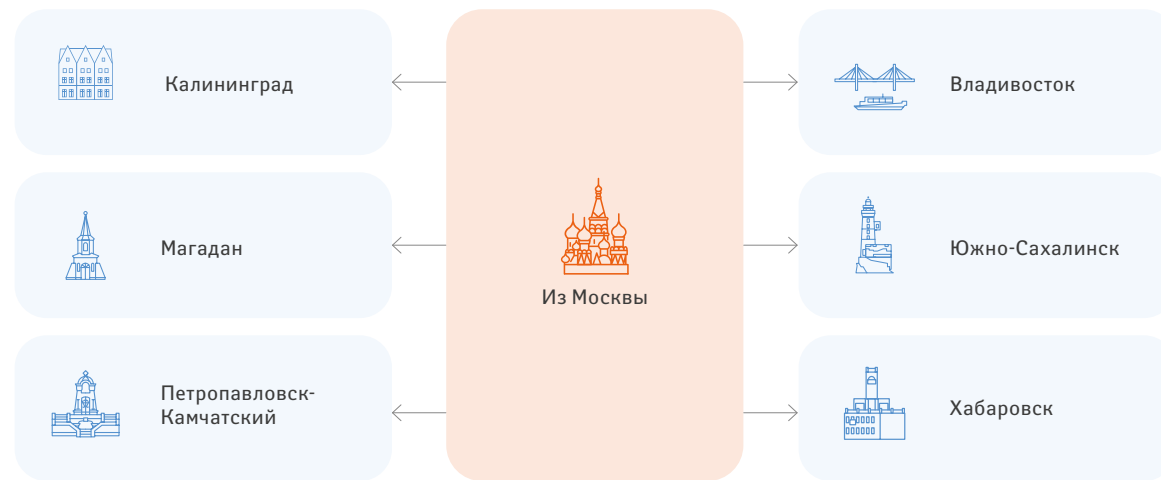
В 2024 году Группа «Аэрофлот» продолжила реализацию программы «плоских»<sup>①</sup> тарифов. В отличие от билетов по субсидируемым государством тарифам билет по «плоскому» тарифу может купить любой пассажир. Специальные фиксированные цены действовали для перелетов в классе «эконом» из Москвы в пять городов Дальнего Востока и Калининград. В октябре 2024 года произошло повышение «плоского» тарифа на 6,0 %, что ниже уровня годовой инфляции 2023 года. Компания, таким образом, стремится сохранять для россиян приемлемые цены на авиаперелеты по социально значимым направлениям. Всего в рамках программы «плоских» тарифов в 2024 году было перевезено 2,1 млн пассажиров рейсами авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия», на 5,3 % больше, чем в 2023 году.

Перевозки, субсидируемые Правительством Российской Федерации, играют важную роль в обеспечении транспортной доступности отдаленных регионов. В отчетном периоде действовали две программы: субсидированные перевозки для жителей Дальневосточного федерального округа и субсидированные перевозки для льготных категорий граждан.

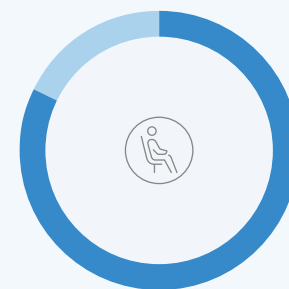
Аэрофлот предоставляет фиксированную скидку 50 % на перелеты по России в классе «эконом» для детей возраста от двух до 12 лет с гражданством Российской Федерации. Компания также сохраняет возможность приобретения авиабилетов со скидкой для пенсионеров и молодежи в возрасте до 23 лет.

В честь годовщины Победы в Великой Отечественной войне Аэрофлот провел традиционную акцию для ветеранов и предоставил им бесплатные билеты в российские города и бывшие советские республики в период празднования Дня Победы.

## Направления полетов по «плоским» тарифам в 2024 году



## Структура перевозок по «плоским» тарифам по авиакомпаниям Группы в 2024 году, %



- 82,4 Аэрофлот
- 17,6 Россия

В Аэрофлоте действует программа помощи пассажирам, срочно нуждающимся в перелете в силу чрезвычайных обстоятельств – потери близкого родственника или с целью оказания высокотехнологичной медицинской помощи в виде трансплантации органов. На каждом рейсе повышенного спроса, где предложение в классах бронирования экономического салона уже исчерпано, авиакомпания предоставляет специальные ценовые условия пассажирам, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях.

**2,1 млн пассажиров**  
перевезено по «плоским» тарифам в 2024 году

① «Плоский» тариф – единая цена на перелет в классе «эконом», которая не меняется по мере приближения рейса.



## Развитие внутреннего туризма

Группа «Аэрофлот» продолжает развитие внутренних перевозок в регионах России, стимулируя и развивая внутренний туризм. В 2024 году Аэрофлот реализовал ряд инициатив, направленных на привлечение пассажиров, улучшение доступности внутренних маршрутов и стимулирование спроса на поездки в различные регионы страны. Компания заключила соглашение с Русским географическим обществом (РГО) в целях изучения туристического потенциала регионов и разработки уникальных маршрутов. Аэрофлот стал официальным перевозчиком экспедиций РГО.

Совместно со стриминговым сервисом «Звук» проект аудиогидов был расширен и включил маршруты по Минеральным Водам, Новосибирску, Казани и Калининграду. С 2022 года туристы могут изучать достопримечательности девяти городов России через аудиоконтент и тематические плейлисты в системе развлечений на борту.

### Развитие туризма в Кузбассе

В Кузбассе расположен один из самых популярных в России горнолыжных комплексов Шерегеш. В течение горнолыжного сезона пассажирам Аэрофлота была доступна услуга получения и сдачи багажа, в том числе и крупногабаритного спортивного снаряжения, не в аэропорту Новокузнецка, а в отдаленном терминале непосредственно на курорте.

### Развитие авиаперевозок и туризма в Красноярском крае

Аэрофлот заключил интерлайн-соглашение с региональной авиакомпанией «КрасАвиа», позволяющее пассажирам оформлять единый билет на рейсы авиакомпаний. Благодаря партнерству Аэрофлот расширил географию полетов из Красноярского хаба, пассажирам стали доступны 19 новых направлений.

В рамках Петербургского международного экономического форума – 2024 подписано соглашение о взаимодействии с губернатором Красноярского края в целях развития транспортной доступности региона за счет регулярных воздушных перевозок через хаб Группы в международном аэропорту Красноярск.

Группа «Аэрофлот» также заключила соглашение о намерениях с красноярским ресторанным холдингом Bellini в целях развития сотрудничества в сфере бортового питания, развития гастрономического туризма в Сибири, поддержки красноярских производителей и популяризации региональной гастрономии.



## Благотворительные проекты

Благотворительная помощь является одним из ключевых элементов Политики в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот». Деятельность в этой сфере строится на принципах прозрачности, эффективности и адресности, что позволяет обеспечивать максимальное положительное воздействие на общество. Решения об оказании помощи принимаются Советом директоров Компании, который также утверждает размер благотворительного фонда.

Аэрофлот оказывает материальную поддержку широкому кругу получателей, включая благотворительные организации, бюджетные учреждения, социально ориентированные некоммерческие организации и физических лиц. В 2024 году Аэрофлот существенно расширил контур благотворительных проектов и увеличил объемы и форматы оказания помощи. Помимо традиционных форм поддержки, таких как услуги авиаперевозки и финансовая поддержка, были реализованы:

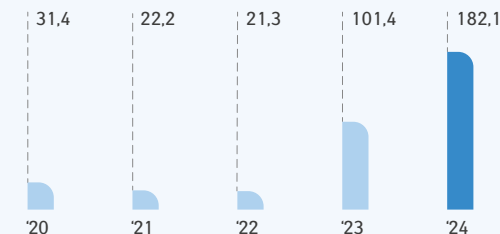
- специальные благотворительные рейсы;
- привлечение добровольцев в рамках волонтерских проектов;
- информационная поддержка и предоставление рекламных носителей благополучателям.

Компания поддерживает личные волонтерские инициативы работников и вовлекает их в собственные благотворительные проекты. Корпоративное волонтерство стало новым значимым элементом корпоративной культуры, формой приобщения сотрудников к ценностям и приоритетам Компании.

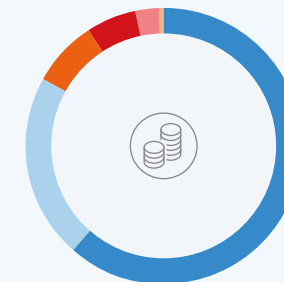
182,1 млн руб. +79,5 % к 2023 году

выделила Группа «Аэрофлот» на благотворительную помощь в 2024 году

### Расходы ПАО «Аэрофлот» на благотворительную деятельность, млн руб.



### Структура расходов на благотворительные проекты ПАО «Аэрофлот» в 2024 году, %



- 112,2 Гуманитарная помощь
- 39,4 Перевозка гуманитарных грузов
- 13,9 Оказание адресной поддержки
- 10,8 Поддержка социально уязвимых групп населения
- 5,0 Искусство, культура, сохранение историко-архитектурных памятников
- 0,86 Охрана окружающей среды и животных

## Благотворительные рейсы

В 2024 году Аэрофлот выполнил два благотворительных рейса, которые стали флагманом благотворительной деятельности и новой традицией Аэрофлота. Рейсы сопровождала специальная программа на борту, дополнительные элементы декора и сервиса.

В отчетном году было выполнено два благотворительных рейса:

- 1 июня – рейс, приуроченный ко Дню защиты детей, по маршруту Москва – Сочи;
- 27 ноября – предновогодний рейс по маршруту Москва – Архангельск.



## Проект «Миля милосердия»

Аэрофлот продолжил реализацию проекта «Миля милосердия», в рамках которого участники программы лояльности «Аэрофлот Бонус» могут пожертвовать часть накопленных миль в благотворительные фонды. Средства используются для покупки авиабилетов детям с серьезными заболеваниями, нуждающимся в лечении и реабилитации в ведущих медицинских учреждениях Москвы и Санкт-Петербурга.

Подробнее о результатах проекта «Миля милосердия» читайте в разделе [«Развитие сервиса»](#)

## Помощь детским домам

Под опекой Аэрофлота находятся три учреждения для детей, оставшихся без попечения родителей или находящихся в трудной жизненной ситуации: Православный центр образования им. Преподобного Сергия в Московской области, Покровский детский дом во Владимирской области, с 2024 года – Лутугинская коррекционная школа-интернат в Луганской Народной Республике.



## Общественно значимые проекты

Компания неизменно поддерживает различные природоохранные проекты, в том числе направленные на сохранение редких видов животных. Аэрофлот сотрудничает с Центром «Амурский тигр», безвозмездно перевозит хищников с Дальнего Востока в европейскую часть страны для реабилитации и проживания. В 2024 году перевезено пять тигров.

Аэрофлот поддерживает проекты Русского географического общества, направленные на развитие научной деятельности, исторических и образовательных проектов, природоохранной и экспедиционной деятельности.

В 2024 году Аэрофлот выступил официальным авиаперевозчиком Восточного экономического форума и организовал масштабный стенд на площадке кампуса Дальневосточного федерального университета. Помимо этого, авиакомпания выступила официальным перевозчиком и партнером Всемирного фестиваля молодежи, организовав ряд активностей, в том числе концерт на борту самолета совместно с VK Музыка, просветительскую лекцию об авиации, масштабный забег «Навстречу друг другу».



## Поддержка спорта и спонсорство

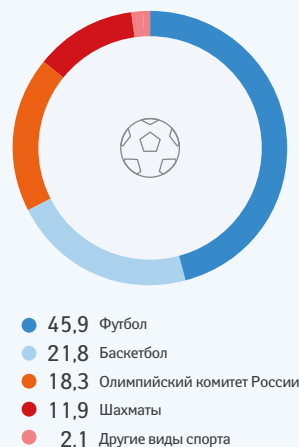
Аэрофлот придает большое значение развитию спорта и спортивной культуры в России и оказывает всестороннюю поддержку спортивным проектам. В 2024 году сумма расходов Компании на спонсорские проекты составила 363,4 млн руб., на 13,7 % больше 2023 года.

Аэрофлот продолжил сотрудничество с Олимпийским комитетом России, оставшись его генеральным партнером. Авиакомпания оказывала услуги по организации комфортных логистических маршрутов для действующих спортсменов, тренеров, технического и административного персонала на внутрироссийские и международные соревнования, а также другие мероприятия в рамках деятельности Олимпийского комитета общероссийских спортивных федераций.

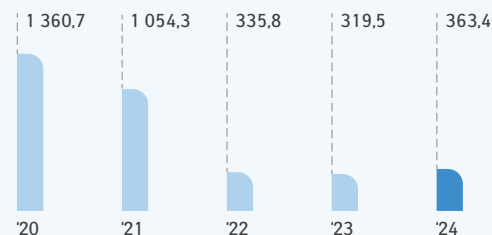
В 2024 году Аэрофлот возобновил проведение международного шахматного турнира «Аэрофлот Опен», которое традиционно организует Федерация шахмат России. В 2024 году в турнире приняли участие более 140 спортсменов из 12 стран мира.



Структура расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты в 2024 году, %



Расходы ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты, млн руб.



### Игры будущего

Аэрофлот выступил официальным авиаперевозчиком международного мультиспортивного турнира «Игры будущего», объединившего физическое и виртуальное измерения спорта. Проведен фиджитал-турнир на борту воздушного судна, следующего из Казани в Стамбул, где спортсмены соревновались в настольном футболе в аэропорту вылета и в футбольном симуляторе на ноутбуках прямо в полете. Это инновационное спортивное шоу собрало более 260 команд и 2 тыс. спортсменов со всего мира, открыв новую эру в соревновательном процессе.



### Спортивные организации, спонсируемые ПАО «Аэрофлот»



Олимпийский комитет России



Профессиональный футбольный клуб ЦСКА



Профессиональный баскетбольный клуб ЦСКА



Федерация настольного тенниса России



Федерация шахмат России



Ассоциация гольфа России



Всероссийская федерация танцевального спорта, брейкинга и акробатического рок-н-ролла



Федерация велосипедного спорта России





## ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА

Влияние авиакомпаний на изменение климата связано прежде всего с выбросом парниковых газов вследствие осуществления перелетов. Группа «Аэрофлот» ведет деятельность по их сокращению, повышению энергоэффективности и вносит вклад в достижение национальных целей Российской Федерации «Комфортная и безопасная среда для жизни» и «Устойчивая и динамичная экономика», целей Парижского соглашения и ЦУР ООН 13 «Борьба с изменением климата».

Группа «Аэрофлот» реализует меры, направленные на минимизацию воздействия на окружающую среду, включая передачу на переработку отходов, предотвращение загрязнения воздуха в периоды неблагоприятных метеоусловий и снижение шумового воздействия. Деятельность Группы «Аэрофлот» в отношении воздействия на окружающую среду ведется с соблюдением природоохранного законодательства Российской Федерации и других стран, в которых Группа осуществляет свою деятельность.

### Ключевые документы

- [Политика ПАО «Аэрофлот» в области качества и экологии](#)
- [Политика в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот»](#)
- [Климатическая политика Группы «Аэрофлот»](#)

С целью соответствия требованиям систем экологического менеджмента в ПАО «Аэрофлот» разработана комплексная Программа обучения персонала по обращению с отходами, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2015. Программа направлена на обучение работников тех подразделений, деятельность которых оказывает наиболее значительное влияние на функционирование системы экологического менеджмента.

Для достижения целей в области сохранения окружающей среды Группа «Аэрофлот» ежегодно выделяет средства на реализацию инициатив в области охраны окружающей среды. В 2024 году Группа потратила на эти цели 136,1 млн руб., что на 13,8 % больше показателя прошлого года.

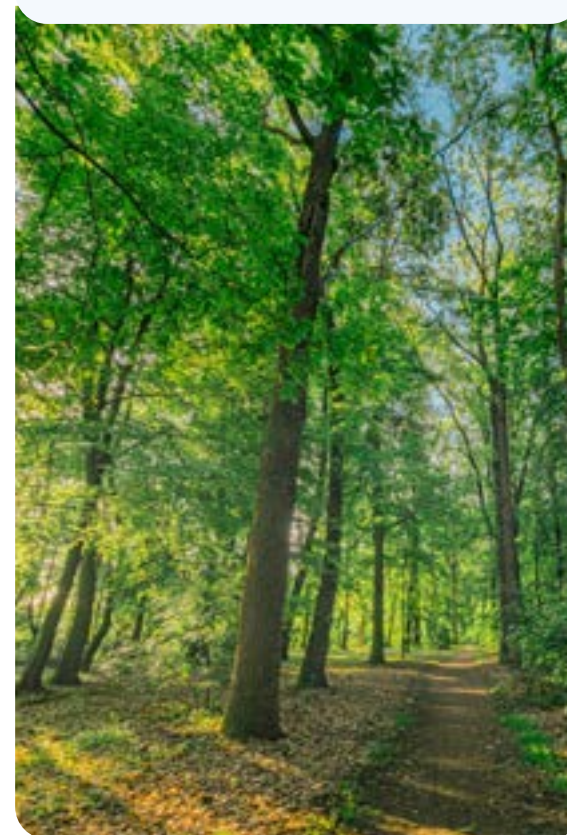


### В компаниях Группы «Аэрофлот» функционируют:

- система экологического менеджмента по стандарту ISO 14001:2015 – сертифицированы две компании (ПАО «Аэрофлот» и АО «Аэромар»);
- система менеджмента качества ISO 9001:2015 – сертифицированы четыре компании (ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», АО «Аэромар», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»).

### События 2024 года

- В офисах ПАО «Аэрофлот» была проведена ежегодная акция по сбору макулатуры «Сбережем леса для потомков», собрано 2,2 тонны макулатуры.



- Расширение программы Ecoplatform – в офисах Аэрофлота установлено 12 аппаратов для приема пластиковых бутылок и алюминиевых банок.
- Разработана комплексная Программа обучения персонала по обращению с отходами, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2015.

Экологические цели авиакомпании «Аэрофлот» на 2024 год

Цель		Показатель экологической результативности	Единица измерения	2024 год	
				план	факт
1	Представление в контролирующие органы необходимой отчетной документации в области охраны окружающей среды	Принятие контролирующими органами отчетной документации в области охраны окружающей среды к общему количеству поданной документации	%	100	100
2	Соблюдение установленных нормативов выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух	Количество превышений нормативов выбросов	шт.	0	0
3	Снижение загрязнения окружающей среды вследствие образования и размещения отходов	Удельное количество образования отходов	г/пкм	0,03	0,03
		Доля отходов, переданных на переработку	%	10,3	10,3
4	Снижение риска нанесения вреда окружающей среде в результате аварийных и нештатных ситуаций	Количество аварийных/нештатных ситуаций	шт.	0	0
5	Сокращение потребления энергоносителей	Удельный расход электроэнергии	кВт · ч / пасс	1,26	1,14
		Удельный расход тепловой энергии	Гкал/пасс	0,0022	0,0014

- Аэрофлот регулярно проводит ряд мероприятий для достижения установленных экологических целей:
- инвентаризацию и учет отходов и источников выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, обеспечение наличия проектов нормативов допустимых выбросов;
  - обеспечение необходимого контроля источников выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух;
  - своевременное техническое обслуживание и текущий ремонт транспортных средств;
  - предотвращение инцидентов, связанных с негативными последствиями для окружающей среды;
  - соблюдение законодательства в области охраны окружающей среды.

136,5<sup>+6,6 %</sup> млн руб.  
затраты Группы «Аэрофлот» на охрану окружающей среды

880,5<sup>-28,2 % к 2023 году</sup> тыс. руб.  
затраты Группы «Аэрофлот» на плату за негативное воздействие на окружающую среду

100 %  
авиапарка соответствует стандартам по шуму ICAO

## Рациональное использование энергоресурсов и топливная эффективность

Повышение топливной эффективности парка воздушных судов и энергоэффективности наземных объектов является целями Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности до 2030 года. Группа «Аэрофлот» работает над сокращением и рациональным использованием энергетических ресурсов путем:

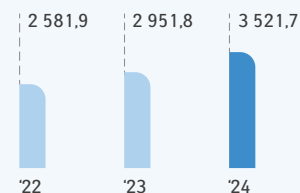
- оптимизации маршрутов полетов;
- внедрения энергоэффективных технологий и технических решений;
- проведения своевременного ремонта и замены деталей воздушных судов;
- оценки возможности использования менее углеродоемких топливно-энергетических ресурсов в качестве основных топливных источников;
- разработки различных программ по сокращению использования топлива и энергоэффективности воздушных судов.

В 2024 году ежегодная программа повышения топливной эффективности позволила сократить потребление топлива на 13,7 тыс. тонн, что эквивалентно 43,4 тыс. тонн CO<sub>2</sub>-экв. В рамках реализации данной программы проводятся следующие мероприятия:

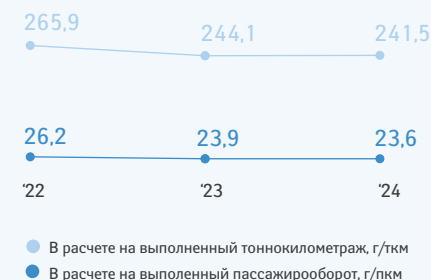
- нормирование количества перезаправляемого топлива;
- минимизация разницы между прогнозируемой и фактической коммерческой загрузкой в аэропортах отправления;
- оптимизация процедуры получения разрешения на запуск двигателей и выполнение взлета от рулежных дорожек;
- оптимальное использование вспомогательной силовой установки: использование наземных средств кондиционирования воздуха и подогрева кабины и салонов самолетов при подготовке к вылету;
- снижение расхода авиатоплива за счет сокращения объема заправляемой воды;
- повышение аэродинамических свойств воздушного судна за счет качественной мойки его поверхности;
- повышение эффективности работы авиадвигателей за счет мойки газозвоздушного тракта.

В 2024 году потребление авиационного топлива Группой «Аэрофлот» составило 3 521,7 тыс. тонн. Показатель увеличился на 19,3 % по сравнению с 2023 годом на фоне роста количества рейсов. Общее удельное потребление авиационного топлива Группой «Аэрофлот» снизилось на 0,3 п.п. относительно 2023 года и составило 23,6 г/пкм.

**Потребление авиационного топлива, Группа «Аэрофлот»<sup>①</sup>, тыс. тонн**



**Удельное потребление авиационного топлива, Группа «Аэрофлот»<sup>②</sup>**



① Данные за предыдущие годы скорректированы в связи с гармонизацией учета выбросов CO<sub>2</sub> по всему периметру Группы «Аэрофлот». Данные по потреблению топлива представлены в соответствии с методом расчета потребления топлива за рейс, используемого для целей расчета выбросов CO<sub>2</sub>.

② Расчет удельного потребления авиационного топлива произведен на основе данных о расходе топлива по каждому выполненному авиакомпанией рейсу, используемых для расчета выбросов CO<sub>2</sub>.

## Выбросы парниковых газов и изменение климата

В компаниях Группы «Аэрофлот» функционирует корпоративная система управления выбросами парниковых газов, включающая в себя мониторинг и учет выбросов CO<sub>2</sub> по трем охватам:

- охват 1 – прямые выбросы от мобильного сжигания топлива при наземных и воздушных операциях, стационарное сжигание с целью производства энергии. Основным источником являются авиационные перевозки;
- охват 2 – косвенные энергетические выбросы парниковых газов, связанные с потреблением энергии от сторонних поставщиков;
- охват 3 – косвенные неэнергетические выбросы парниковых газов, связанные с производством авиационного керосина, дизельного топлива и автобензина сторонними производителями, а также выбросы, связанные с размещением твердых коммунальных отходов на полигонах и очисткой сточных бытовых вод.

В 2024 году значение углеродного следа для авиаперевозок составило 761,4 г CO<sub>2</sub>-экв. / ткм в расчете на выполненный тоннокилометр, что на 1,1 % ниже, чем в прошлом году, и 74,5 г CO<sub>2</sub>-экв. / пкм в расчете на выполненный пассажирооборот, что на 1,2 % ниже, чем в 2023 году.

**Прямые<sup>③</sup> и косвенные энергетические и неэнергетические выбросы парниковых газов, Группа «Аэрофлот», тыс. тонн CO<sub>2</sub>-экв.**



**Удельные выбросы парниковых газов от авиаперевозок Группы «Аэрофлот»<sup>④</sup>**



**3 521,7** тыс. тонн  
потребление авиационного топлива  
Группы «Аэрофлот»

③ Прямые выбросы, возникающие в результате стационарного (для получения тепловой и электрической энергии, при техническом обслуживании и ремонте) и мобильного (при воздушных и наземных операциях) сжигания топлива. Косвенные энергетические выбросы, связанные с потреблением электрической и тепловой энергии, получаемой из внешних источников. Прочие косвенные выбросы, обусловленные деятельностью по управлению отходами, очистке бытовых сточных вод и производством закупленных топливно-энергетических ресурсов и материалов.

④ Данные изменены по сравнению с опубликованными ранее в связи с верификацией выбросов парниковых газов ПАО «Аэрофлот» в соответствии с ISO 14064.



## Программа компенсации углеродного следа для пассажиров

Аэрофлот предоставляет пассажирам возможность принять участие в программе добровольной компенсации углеродного следа, образованного в результате перелета и рассчитанного с помощью [онлайн-калькулятора выбросов CO<sub>2</sub>](#).

Для компенсации своего углеродного следа каждый пассажир имеет возможность посадить дерево в национальных парках России с помощью специального сертификата.

В октябре 2024 года работники авиакомпании «Аэрофлот» совместно с ООО «Сохрани лес» приняли участие в мероприятии по посадке молодого леса в национальном парке «Смоленское Поозерье».



## Выбросы загрязняющих веществ

Группа «Аэрофлот» регулярно проводит инвентаризацию и учет стационарных источников загрязняющих веществ в целях предотвращения негативного воздействия на атмосферный воздух, по результатам которых принимаются различные превентивные меры по снижению выбросов.

Учет выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников ведется на основании сведений о времени работы оборудования, полученных от структурных подразделений. По результатам годового учета выбросов формируется экологическая отчетность и направляется в контролирующие органы.

Общий объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу в 2024 году составил 47 тонн, что на 32,4 % выше уровня 2023 года на фоне расширения операционной деятельности.

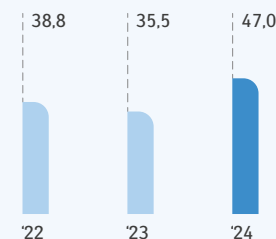
Основными стационарными источниками выбросов являются работы по техническому обслуживанию воздушных судов, а также складская, офисная и учебная деятельность компаний Группы. Наибольшее загрязнение воздуха связано с работой:

- дизельных генераторов и генераторов горячего воздуха, применяемых для подачи тепла и электричества в здания и сооружения;
- окрасочной камеры для технического обслуживания воздушных судов.



В 2024 году в Группе не было зафиксировано превышений установленных нормативов выбросов, связанных с нештатными или аварийными ситуациями, а также не производились выбросы озоноразрушающих веществ

### Выбросы значимых загрязняющих веществ от стационарных источников, Группа «Аэрофлот»<sup>①</sup>, тонн

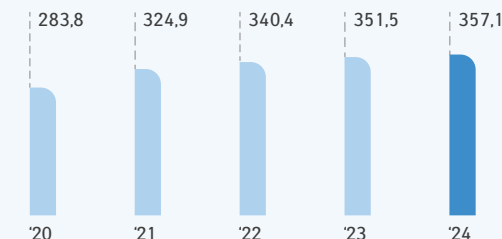


## Ответственное водопользование

Деятельность Группы «Аэрофлот» направлена на обеспечение рационального использования водных ресурсов и снижение негативного воздействия на водные объекты. Все необходимые данные по использованию водных ресурсов своевременно предоставляются природоохранным органам.

Объем водозабора в 2024 году составил 357,1 тыс. м<sup>3</sup>, что на 1,6 % выше объема 2023 года и связано с увеличением расхода воды на производство и хозяйственно-бытовые нужды технического блока. Все образующиеся сточные воды относятся к категории нормативно чистых или нормативно очищенных и сбрасываются в канализационные системы либо передаются на утилизацию. Общий объем сбросов сточных вод в 2024 году составил 366,4 тыс. м<sup>3</sup>.

### Общее количество забираемой воды, тыс. м<sup>3</sup>



<sup>①</sup> В 2023 году стандарты учета выбросов загрязняющих веществ ПАО «Аэрофлот» были распространены на дочерние организации Группы, в связи с чем периметр предоставления данных был увеличен. Данные представлены по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Авиакомпания «Победа», АО «Шеротель», ООО «Аэрофлот Техникс», АО «Аэромар» и АО «Аэромар-ДВ». Ранее данные предоставлялись по авиакомпаниям Группы «Аэрофлот».

## Управление отходами

Основная масса отходов Группы «Аэрофлот» образуется в результате эксплуатации и обслуживания воздушных судов, работы офисных помещений. Снижение данного воздействия является одной из приоритетных задач Группы.

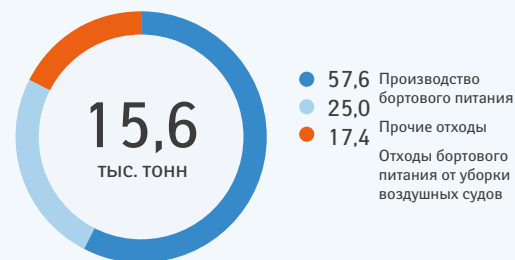
В 2024 году в рамках контроля за соблюдением норм и требований в области обращения с отходами согласно установленному графику мониторинга состояния мест временного хранения отходов и выполнения природоохранных мероприятий было осуществлено восемь плановых и 89 внеплановых проверок в ПАО «Аэрофлот».

В 2024 году в Группе «Аэрофлот» было образовано 15,6 тыс. тонн отходов, что на 18,7 % выше уровня прошлого года. Основной причиной роста стало расширение операционной деятельности в отчетном периоде. Среди образованных отходов преобладают малоопасные и неопасные (IV и V классы опасности), образующиеся в основном в результате производства бортового питания, уборки воздушных судов и офисов. К ним относятся твердые коммунальные отходы, а также пластик, бумага и др. На долю неопасных и малоопасных отходов в 2024 году приходилось 99,3 % всех отходов. Объем опасных отходов (I–III классы опасности) в отчетном периоде составил 0,7 % от общей массы отходов. Данные отходы образуются преимущественно в процессе технического обслуживания воздушных судов и включают отработанные масла, смазки, химические материалы, покрышки, элементы металлических и неметаллических конструкций и прочее.

Объем образования отходов Группы «Аэрофлот» по классам опасности, тыс. тонн



Отходы Группы «Аэрофлот», 2024 год, %



Отходы Группы «Аэрофлот» по методам обращения, 2024 год, %

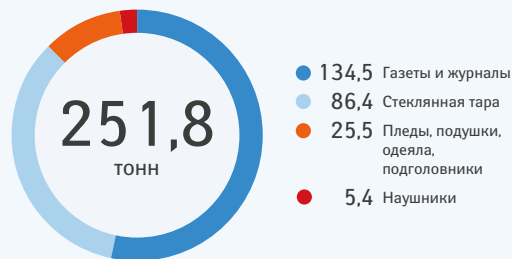


## Утилизация и переработка отходов

В целях снижения негативного воздействия в компаниях Группы «Аэрофлот» реализуются отдельный сбор, безопасное накопление и передача отходов в специализированные организации на утилизацию, обезвреживание и повторное использование.

Основными видами отходов, переданных на переработку в 2024 году, являлись металлолом, бумага и картон, пластиковые отходы, стеклянная тара, отработанные масла и отходы изделий из древесины. На переработку регулярно передаются отходы текстиля и предметов комфорта, используемых на рейсах авиакомпании.

Переработка предметов комфорта, используемых на рейсах авиакомпании «Аэрофлот», тонн



**Передача отходов сторонним компаниям на переработку позволяет производить из вторичного сырья новые товары, которые впоследствии могут использоваться в различных областях производства и потребления:**

- авиационные шины, не пригодные для дальнейшей эксплуатации, измельчаются в крошку, которая может применяться для покрытия спортивных полей, троп, пешеходных дорожек, детских площадок, а также для получения формованных изделий, герметиков, резиновых и пластиковых смесей;
- отходы бумаги и картона перерабатывают для изготовления новой продукции (коробки, упаковки);
- отходы нефтепродуктов используют повторно как топливо или для изготовления смазочных материалов.

79,8 тыс. единиц

формы борпроводников и сотрудников направлено на переработку в 2024 году с целью изготовления новой продукции или ветоши





## ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Группа «Аэрофлот» стремится к постоянному улучшению закупочных процессов за счет создания прозрачной, конкурентной и состязательной системы закупок и выстраивает работу с поставщиками в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. Закупочную деятельность Группы «Аэрофлот» регулируют Положение о закупке товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот» и аналогичные положения дочерних компаний.

Ключевые решения при проведении всех способов закупок принимаются коллегиально членами закупочных комиссий компаний Группы. Закупочная комиссия осуществляет оперативное управление закупками, включая вопросы их организации и проведения, а также оперативный контроль, в том числе допуск и отклонение заявок, принятие решения о выборе победителя закупки.

Действующие принципы ведения закупочной деятельности обеспечивают справедливость и равноправие участников закупок, а также целевое и экономически эффективное расходование денежных средств.

В 2024 году продолжилась работа по поддержанию и развитию действующих цепочек поставок продукции, а также по поиску на рынке новых поставщиков и перспективных предложений в части импортозамещения.

Общий объем закупок<sup>①</sup> Группы «Аэрофлот» в 2024 году составил 867,6 млрд руб., что на 22,0 % превышает показатель прошлого года. Экономия по проведенным конкурентным закупкам<sup>②</sup> составила 8 084 млн руб. по сравнению с 2 800 млн руб. в 2023 году.

Объем закупок ПАО «Аэрофлот» составил 476,4 млрд руб., что почти на 50 % выше, чем в прошлом году. Экономия по проведенным конкурентным закупкам составила 2 974 млн руб. по сравнению с 1 303 млн руб. в 2023 году.



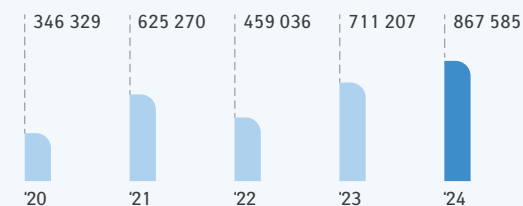
### Принципы закупочной деятельности Группы «Аэрофлот»

- Информационная открытость закупок
- Равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки
- Целевое и экономически эффективное расходование денежных средств на закупки и реализация мер, направленных на сокращение издержек
- Отсутствие ограничения допуска к участию в закупке путем установления неизмеряемых требований к участникам закупки

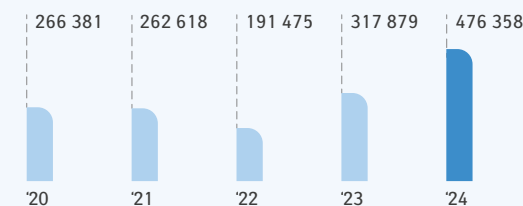
**73** региона Российской Федерации  
география местных поставщиков Группы «Аэрофлот»



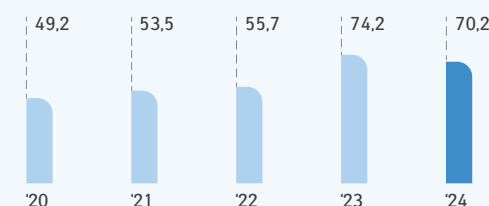
### Общий объем закупок Группы «Аэрофлот», млн руб.



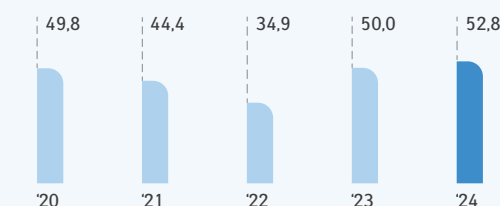
### Общий объем закупок ПАО «Аэрофлот», млн руб.



### Доля закупок у единственного источника Группы «Аэрофлот»<sup>③</sup>, %



### Доля закупок у единственного источника ПАО «Аэрофлот», %



① Объем закупок рассчитан как общая сумма платежей, проведенных в отчетном году по договорам, заключенным по результатам процедур закупок.

② Экономия рассчитана как разница между начальной (максимальной) ценой (НМЦ) конкурентной процедуры и ценой победителя торгов без учета процедур, НМЦ которых формируется посредством ставки, тарифа или формулы.

③ В стоимостном выражении.



Закупочная деятельность ПАО «Аэрофлот» осуществляется в условиях действия Постановления Правительства Российской Федерации от 6 марта 2022 года № 301 «Об основаниях размещения в единой информационной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд сведений о закупках товаров, работ, услуг, информации о поставщиках (подрядчиках, исполнителях), с которыми заключены договоры», согласно которому ПАО «Аэрофлот» не размещает в открытом доступе Единой информационной системы в сфере закупок сведения о закупках и информацию о поставщиках.

В связи с этим в 2024 году Компания продолжила применять неконкурентные состязательные способы закупки, предусматривающие подачу заявок участниками и проводимые в электронном виде на внешних авторизованных торговых площадках. Доступ к информации о таких закупках ограничен для незарегистрированных пользователей системы. Доля закупок/платежей, проведенных по результатам конкурентных и состязательных способов закупок в Группе «Аэрофлот», составила 29,7 %, в ПАО «Аэрофлот» – 47,1 %. Процессы закупочной деятельности в Группе своевременно адаптируются с учетом изменений законодательства, принимаемых в данной области.

В целях оптимизации и повышения эффективности закупок одной и той же продукции ПАО «Аэрофлот» на регулярной основе организует консолидированные закупки для нужд компаний Группы. В 2024 году проводились консолидированные закупки авиаГСМ, услуг страхования, исследования вовлеченности персонала Группы «Аэрофлот».

Показатели закупочной деятельности

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Группа «Аэрофлот»</b>					
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении)①, %	50,8	46,0	43,3	25,7	29,7
Среднее количество участников конкурентных закупок	2,2	2,7	2,4	1,9	1,9
<b>ПАО «Аэрофлот»</b>					
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении)①, %	50,2	51,4	65,0	50,0	47,1
Среднее количество участников конкурентных закупок	3,0	2,9	2,3	2,0	2,0

Закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства

ПАО «Аэрофлот» на постоянной основе проводит работу по расширению доступа субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – СМСП) к участию в закупках.

Компания продолжила многолетнее сотрудничество с АО «Корпорация «МСП» по вопросам методологической, информационной и организационной поддержки СМСП. Совместно с АО «Корпорация «МСП» регулярно проводятся региональные обучающие семинары для СМСП по закупкам у крупнейших заказчиков. В 2024 году при участии представителей Аэрофлота проведено пять обучающих региональных семинаров, участниками которых стали 154 СМСП и 114 самозанятых граждан, всего более 600 представителей.

Работа с инновационными предложениями СМСП ведется посредством автоматизированной системы одного окна.

➤ Подробнее читайте в разделе [«Инновационное развитие»](#)

5 обучающих региональных семинаров проведено для субъектов малого и среднего предпринимательства в 2024 году

154 субъекта малого и среднего предпринимательства

114 самозанятых граждан



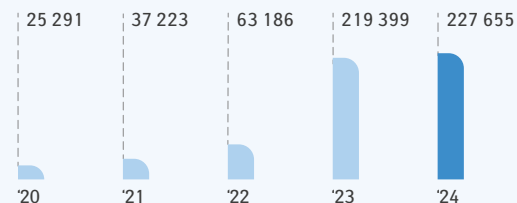
В 2024 году Аэрофлот в очередной раз был удостоен награды рейтинга лояльности крупнейших заказчиков к СМСП, организуемого Корпорацией МСП②



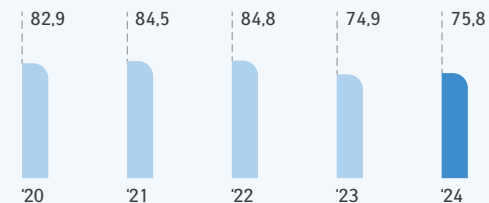
Несмотря на то что Аэрофлот с 2023 года освобожден от соблюдения требований законодательства, касающихся совокупного годового стоимостного объема договоров, заключаемых с СМСП, по результатам закупок, проводимых только среди СМСП, Компания продолжает организовывать закупки с указанными особенностями участия СМСП путем проведения неконкурентных закупок в электронном магазине на состязательной основе. В 2024 году доля закупок Группы «Аэрофлот» у СМСП, проводимых среди всех участников③, составила 77,0 % от общего объема в стоимостном выражении по сравнению с 54,0 % в 2023 году. Аналогичный показатель по ПАО «Аэрофлот» в 2024 году составил 75,8 % по сравнению с 74,9 % годом ранее.

① Доля закупок рассчитана с учетом состязательных способов закупок (в стоимостном выражении). Аналогичный подход реализован ко всем показателям конкурентных закупок.  
② По итогам 2023 года.  
③ Показатель рассчитан в соответствии с требованиями Постановления Правительства Российской Федерации от 11 декабря 2014 года № 1352.

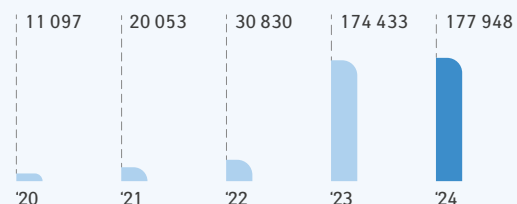
### Суммарная стоимость договоров с СМСП Группы «Аэрофлот»<sup>①</sup>, млн руб.



### Доля закупок ПАО «Аэрофлот» у СМСП, %



### Суммарная стоимость договоров с СМСП ПАО «Аэрофлот», млн руб.

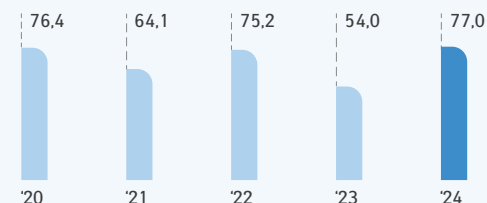


### Закупки авиатоплива

Ключевым направлением закупочной деятельности Группы «Аэрофлот» является обеспечение выполнения полетов и своевременное снабжение воздушных судов топливом. При этом особое внимание уделяется соблюдению высоких стандартов безопасности полетов и оптимизации ценовой политики.

Проведение консолидированной закупки авиатоплива позволяет получить наиболее выгодные единые условия ценообразования для всех компаний Группы «Аэрофлот» и допускает заключение отдельных договоров между поставщиком авиатоплива и каждой авиакомпанией, что позволяет снижать расходы каждого авиаперевозчика в части экономии на агентском вознаграждении.

### Доля закупок Группы «Аэрофлот» у СМСП<sup>②</sup>, %



### Вопросы оптимизации закупок авиатоплива в ПАО «Аэрофлот» контролируются:

- постоянной комиссией по повышению топливной эффективности и сокращению расходов на авиатопливо и ГСМ спецтранспорта;
- рабочей группой по разработке стратегии долгосрочного развития по авиатопливообеспечению;
- оперативным штабом в рамках оптимизации затрат на авиаГСМ.



При проведении закупок авиатоплива для авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в 2024 году применялись основополагающие принципы, позволяющие получать наиболее выгодные условия, в том числе:

- консолидация объемов закупки топлива авиакомпаний Группы «Аэрофлот»;
- снижение волатильности стоимости авиатоплива за счет ее формирования на биржевых индикаторах предыдущего месяца;
- формирование порядка ценообразования на авиаГСМ с привязкой к биржевым индексам АО «СПбМТСБ»<sup>③</sup>, а также к фиксированным ценовым значениям с дополнительным ограничительным механизмом не более, чем ставки и тарифы, зарегистрированные в Центре расписания и тарифов АО «ТКП».

<sup>①</sup> Стоимость договоров, заключенных в соответствующем отчетном периоде. Соотношение с законодательным нормативом – соответствует.

<sup>②</sup> По результатам закупок, участниками которых являются любые лица.

<sup>③</sup> Исключены привязки стоимости авиатоплива на территории Российской Федерации к иностранным индексам и курсам иностранных валют.



# ПОЛЯНА ЭММАНУЭЛЯ

Москва – Минеральные Воды

SVO

MRV

Среднее время  
прямого перелета

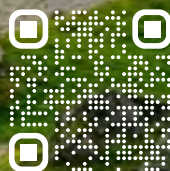
3:20 ч.

Расстояние между  
городами

1 342 км

Разница  
во времени

+4 ч.



Поляна Эммануэля – горное  
плато в долине реки Кызылкол,  
на высоте 2,5 тыс. метров

[Узнать больше  
о направлении](#)

АЭРОФЛОТ



## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Система корпоративного управления	118
Общее собрание акционеров	122
Совет директоров	123
Исполнительные органы	130
Вознаграждение членов Совета директоров и менеджмента	132
Контроль и аудит	133
Управление рисками	141
Ценные бумаги и акционерный капитал	156





## СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Система корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» представляет собой систему взаимоотношений между акционерами, Советом директоров, исполнительными органами Компании, заинтересованными лицами, которая обеспечивает деятельность и направление развития, управление и контроль, правила и процедуры принятия корпоративных решений в Компании и в Группе «Аэрофлот» в целом.

Принципы и процедуры корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» закреплены в Уставе ПАО «Аэрофлот» и его внутренних документах, доступных на официальном сайте в сети интернет. Обобщает и систематизирует практику корпоративного управления Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот». Кодекс разработан в соответствии с законодательством Российской Федерации, Принципами корпоративного управления G20/ОЭСР<sup>①</sup>, Руководящими принципами ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием, Кодексом корпоративного управления, рекомендованным к применению Банком России, Правилами листинга ПАО Московская Биржа, Уставом и внутренними документами ПАО «Аэрофлот».



Внутренние документы, регулирующие корпоративное управление в ПАО «Аэрофлот», а также информация об их утверждении органами управления размещены на сайте Компании: <https://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/company-documents>



Банк России

99 %

Полное и частичное исполнение рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России



Принципы и процедуры корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» закреплены в Уставе ПАО «Аэрофлот» и его внутренних документах.

### Принципы корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»

- Защита прав акционеров
- Равенство условий и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими своих прав
- Недопущение действий акционеров, направленных на злоупотребление своими правами, на причинение вреда Компании или другим акционерам
- Эффективное разграничение компетенции и полномочий между органами управления Компанией
- Профессионализм, ответственность и подотчетность Совета директоров и исполнительных органов
- Построение эффективно функционирующей системы внутреннего контроля и управления рисками
- Обеспечение информационной прозрачности и открытости деятельности Компании
- Совершение существенных корпоративных действий на справедливых условиях, с соблюдением прав и интересов акционеров и иных заинтересованных лиц
- Соблюдение этических норм и стандартов социальной ответственности при ведении бизнеса

### Ключевые цели корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»

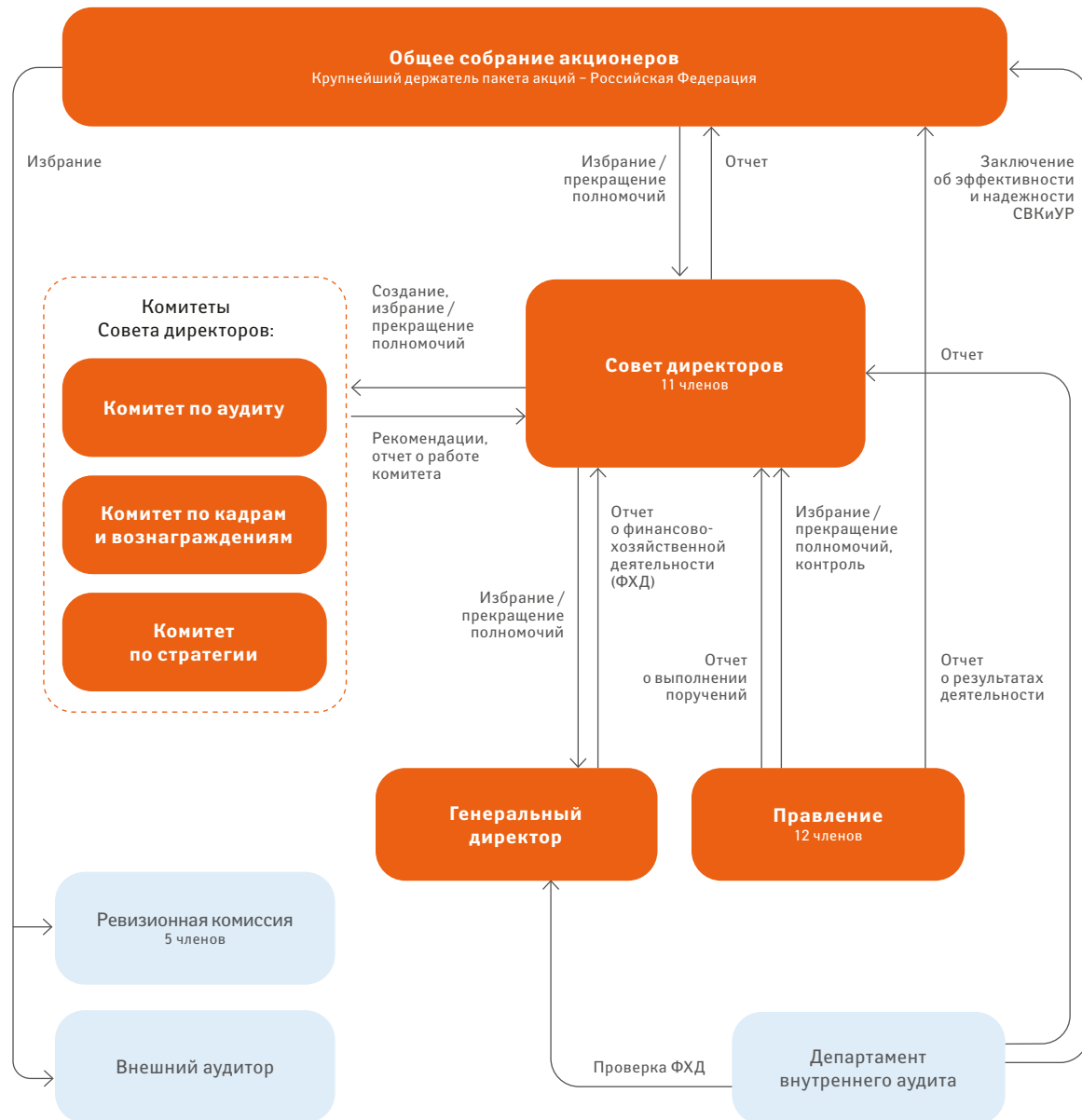
- Соответствие высоким стандартам корпоративного управления в соответствии с лучшей российской и мировой практикой
- Поддержание благосостояния акционеров, формирование привлекательных условий труда для работников, а также служение интересам государства и общества в целом, являясь крупным налогоплательщиком, реализуя широкий спектр социальных программ, заботясь об экологии и здоровье граждан
- Повышение стабильности и эффективности работы Компании
- Обеспечение реализации и защиты прав акционеров
- Обеспечение равенства условий и справедливого отношения ко всем акционерам при реализации ими своих прав
- 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



НРКУ 7++

Развитая практика корпоративного управления

## Структура корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»



## Функции органов управления ПАО «Аэрофлот»

### Общее собрание акционеров

Высший орган управления

### Совет директоров

- Общее руководство деятельностью Группы «Аэрофлот»
- Определение стратегических направлений развития Группы
- Контроль за деятельностью исполнительных органов
- Формирование Дивидендной политики ПАО «Аэрофлот»
- Поддержание эффективных систем управления рисками и внутреннего аудита

### Комитеты при Совете директоров:

1. Комитет по аудиту
  2. Комитет по кадрам и вознаграждениям
  3. Комитет по стратегии
- Рассмотрение наиболее важных вопросов в рамках направлений деятельности
  - Подготовка рекомендаций для Совета директоров в их сфере компетенций

### Правление

Коллегиальный исполнительный орган управления

### Генеральный директор

Общее руководство деятельностью Компании

В 2024 году Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждены новые редакции внутренних документов: Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» на период 2024–2028 годов, Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности ПАО «Аэрофлот» до 2030 года, Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот», Положение об оплате труда руководящего состава ПАО «Аэрофлот», Положение о порядке разработки (актуализации) и выполнения Программы инновационного развития.



## Планы по корпоративному управлению

ПАО «Аэрофлот» продолжает развивать и совершенствовать систему корпоративного управления, планы на 2025 год и среднесрочную перспективу включают:

- поддержание высокого уровня корпоративного управления Компании;
- продолжение реализации целей и задач Стратегии-2030;
- внедрение практики организации Компанией обучающих мероприятий для членов Совета директоров на регулярной основе (не реже одного раза в год), разработка соответствующей программы обучения и развития;
- проведение внешней оценки работы Совета директоров;
- совершенствование цифровых форматов взаимодействия между участниками корпоративного управления.

## Управление подконтрольными организациями

ПАО «Аэрофлот» принадлежат акции (доли в уставном капитале) ряда дочерних обществ, включая авиакомпании, которые вместе образуют Группу «Аэрофлот». Компания обеспечивает реализацию принципов корпоративного управления в дочерних обществах на высоком уровне, в том числе путем разработки документов, распространяющих свое действие на все компании Группы «Аэрофлот».

Совет директоров и Правление ПАО «Аэрофлот» принимают активное участие в управлении дочерними обществами. Функционирует система кросс-функционального управления дочерними обществами. Функциональные подразделения головной компании ПАО «Аэрофлот» взаимодействуют с соответствующими подразделениями дочерних компаний в части операционного управления, решения практических вопросов и обмена информацией. Общая стратегическая координация управления дочерними обществами осуществляется через советы директоров обществ, в которые входят представители руководства ПАО «Аэрофлот». В каждом дочернем обществе действуют внутренние документы, регламентирующие деятельность органов управления в соответствии с действующим законодательством и уставами.

ПАО «Аэрофлот» прямо или косвенно владеет долей более 2 % и выдвигает кандидатов в советы директоров и ревизионные комиссии следующих обществ:

- АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Авиакомпания «Победа», АО «Аэромар», АО «Шеротель», ООО «АФЛТ-Системс», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» (единственный учредитель) – доля владения более 50 %;
- АО «Шереметьево Безопасность», АО «ТКП», АО «МАС» – доля владения более 2 %<sup>①</sup>.

➤ Подробнее об участии ПАО «Аэрофлот» в других организациях читайте в разделе [«Приложения»](#)

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.

Кандидаты в советы директоров и ревизионные комиссии дочерних обществ проходят предварительное согласование с членами Правления ПАО «Аэрофлот» в соответствии с внутренними документами и процедурами Компании.

## Оценка уровня корпоративного управления

### Независимая оценка корпоративного управления

В 2024 году ПАО «Аэрофлот» прошло переоценку практики корпоративного управления по методике независимого аудитора НП «Российский институт директоров». Компании подтвержден рейтинг 7++ «Развитая практика корпоративного управления» по шкале Национального рейтинга корпоративного управления (НРКУ), данный уровень остается неизменным с 2019 года.

Эксперты традиционно довольно высоко оценили практики корпоративного управления, в том числе соблюдение значительного числа рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления и стандартов в области устойчивого развития. Компания характеризуется достаточно низкими рисками заинтересованных сторон, связанными с качеством корпоративного управления и управлением устойчивым развитием.

### Оценка корпоративного управления внутренним аудитом

В 2024 году в рамках рискориентированного подхода департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» проведены аудиты отдельных элементов корпоративного управления:

- оценка системы ключевых показателей эффективности и размера вознаграждения руководящего состава (2023 год, I–III кварталы 2024 года);
- оценка эффективности реализации Политики в области качества и экологии ПАО «Аэрофлот»;
- оценка эффективности систем внутреннего контроля процесса благотворительной деятельности;
- оценка эффективности процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции.

По результатам аудитов система внутреннего контроля указанных элементов системы корпоративного управления Компании была признана удовлетворительной.



① Данные общества не входят в состав Группы «Аэрофлот» и в периметр консолидации данных по ней.



Соблюдение Кодекса корпоративного управления

ПАО «Аэрофлот» в своей деятельности руководствуется принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (далее – Кодекс), и продолжает последовательно работать над их внедрением и реализацией.

Фактическое исполнение Компанией рекомендаций Кодекса ежегодно отражается в [Отчете о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления](#), который рассматривается Комитетом по аудиту Совета директоров, утверждается Советом директоров Компании и приводится в приложении к годовому отчету.

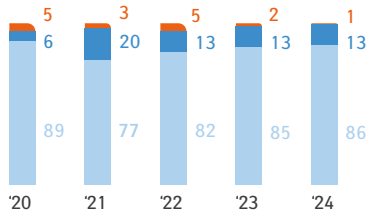
По итогам 2024 года процент полного или частичного исполнения принципов и рекомендаций Кодекса увеличился до 99 % (в 2023 году – 98 %), в том числе показатель полного исполнения – до 86 % (в 2023 году – 85 %).



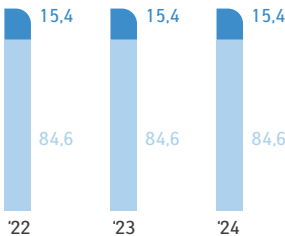
Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, 2024 год

Раздел Кодекса	Принципы корпоративного управления	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров	13	11	2	–
Совет директоров	36	32	3	1
Корпоративный секретарь	2	2	–	–
Система вознаграждения	10	10	–	–
Система управления рисками	6	6	–	–
Раскрытие информации	7	4	3	–
Существенные корпоративные действия	5	3	2	–
Итого	79	68	10	1

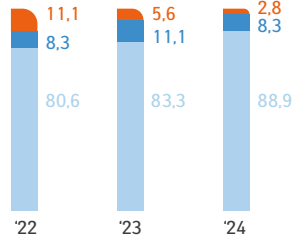
Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, %



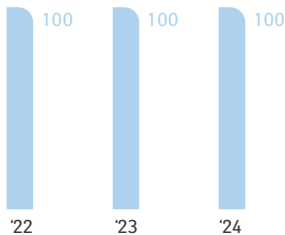
Права акционеров, %



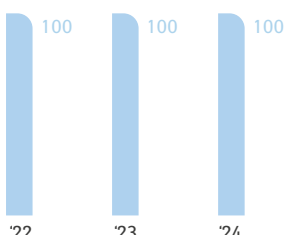
Совет директоров, %



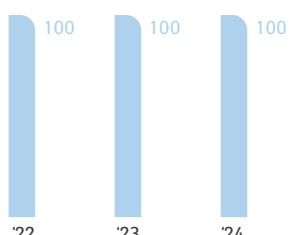
Корпоративный секретарь, %



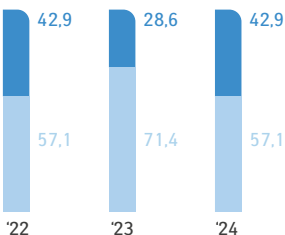
Система вознаграждения, %



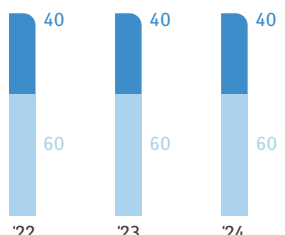
Система управления рисками, %



Раскрытие информации, %



Существенные корпоративные действия, %



● Соблюдается  
● Частично соблюдается  
● Не соблюдается



## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Аэрофлот», принимающим решения по наиболее существенным вопросам деятельности Компании. Компетенция, порядок созыва, проведения и подведения итогов Общего собрания акционеров определяются Уставом ПАО «Аэрофлот» и Положением об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот».

Сообщения о проведении Общего собрания акционеров размещаются на сайте Компании не позднее чем за 30 календарных дней до даты его проведения. Материалы для подготовки к общим собраниям акционеров размещаются на сайте Компании с соблюдением рекомендаций Кодекса корпоративного управления по предоставлению акционерам дополнительных материалов для подготовки к собранию.

Для обеспечения соблюдения прав акционеров на участие в собрании и для удобства голосования по вопросам повестки дня используются цифровые сервисы для электронного голосования. Акционеры Компании могут принять участие в собрании, заполнив электронную форму бюллетеня на сайте сервиса «Личный кабинет акционера», предоставленного регистратором Компании АО «НРК – Р.О.С.Т.».

➤ Подробнее читайте в разделе [«Ценные бумаги и акционерный капитал»](#)

Результаты общих собраний акционеров, проводимых в форме совместного присутствия, оглашаются непосредственно во время их проведения, а также публикуются на [сайте Компании в разделе «Акционерам и инвесторам»](#).

Годовое Общее собрание акционеров проводится в сроки не ранее чем через три месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания отчетного года. Проводимое помимо годового Общего собрания акционеров является внеочередным.

В 2024 году состоялось два общих собрания акционеров ПАО «Аэрофлот»: внеочередное – 6 мая и годовое – 28 июня.

### Внеочередное Общее собрание акционеров

Внеочередное Общее собрание акционеров ПАО «Аэрофлот» (далее – БОСА) состоялось 6 мая 2024 года в форме заочного голосования ([протокол от 7 мая 2024 года № 51](#)).

Получены бюллетени от 1 148 акционеров и их представителей, кворум составил 75,5 %.

Приняты решения по всем четырем вопросам повестки, в том числе прекращены полномочия членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» и Ревизионной комиссии и избраны их новые составы.

#### Статистика по голосованию акционеров на БОСА



### Годовое Общее собрание акционеров

В 2024 году ПАО «Аэрофлот» провело годовое Общее собрание акционеров (далее – ГОСА) 28 июня в форме заочного голосования ([протокол от 1 июля 2024 года № 52](#)).

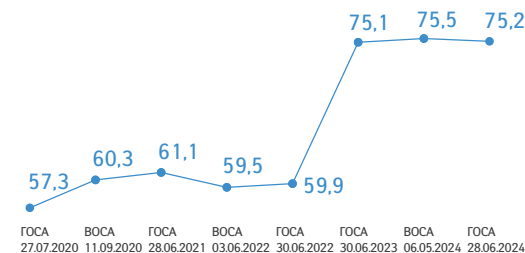
Получены бюллетени от 1 260 акционеров и их представителей, кворум составил 75,2 %.

Было рассмотрено 10 вопросов. Приняты следующие решения:

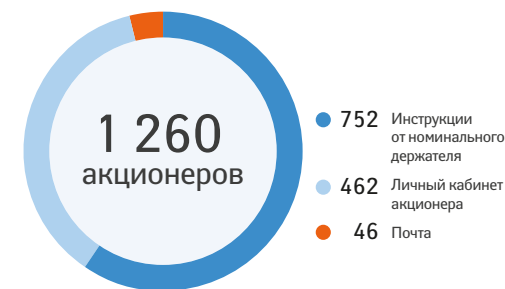
- утверждены годовой отчет, годовая бухгалтерская финансовая отчетность за 2024 год;
- распределение чистой прибыли по результатам 2023 финансового года и выплату дивидендов было принято решение не производить;
- принято решение о выплате вознаграждения членам Ревизионной комиссии;
- утверждено вознаграждение членам Совета директоров Компании за 2023/2024 корпоративный год, однако решение о выплате данного вознаграждения не было принято;
- избраны новые составы Совета директоров и Ревизионной комиссии;
- утверждены аудиторы Компании на 2024 год – для аудита отчетности, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по международным стандартам финансовой отчетности;
- одобрена сделка по страхованию ответственности директоров и должностных лиц Компании.

На дату закрытия реестра к ГОСА (4 июня 2024 года) идентифицировано 630 478 акционеров, в том числе 629 878 физических лиц и 600 юридических лиц.

#### Кворум общих собраний акционеров, %



#### Статистика по голосованию акционеров на ГОСА





## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Компании, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров. Совет директоров является высшим органом управления Компанией в период между общими собраниями акционеров. В своей деятельности Совет директоров руководствуется Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом ПАО «Аэрофлот», решениями общих собраний акционеров и Положением о Совете директоров ПАО «Аэрофлот».



Совет директоров ПАО «Аэрофлот» осуществляет общее руководство деятельностью Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития. Вопросы устойчивого развития детально рассматриваются комитетами Совета директоров. Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям рассматривают вопросы, входящие в контур повестки устойчивого развития в своей зоне ответственности.

➤ Подробнее читайте в [Отчете о деятельности Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития](#)

В работе Совета директоров Компании и его комитетов применяются планшеты с установленным на них программным обеспечением российской разработки «Совет директоров».



Управление деятельностью в области устойчивого развития интегрировано в общую систему корпоративного управления Группы «Аэрофлот» и является его неотъемлемой частью. Ответственность за руководство деятельностью в области устойчивого развития возложена на Совет директоров ПАО «Аэрофлот», который также утверждает отчетность в области устойчивого развития. Комитеты при Совете директоров детально рассматривают вопросы в области устойчивого развития в рамках их зон ответственности.

### Ключевые функции Совета директоров



Определяет основные направления деятельности Компании



Утверждает и контролирует исполнение бизнес-планов и бюджета Компании



Определяет и контролирует достижение ключевых показателей эффективности деятельности Компании



Формирует исполнительные органы Компании и осуществляет контроль их деятельности



Определяет политику Общества в области вознаграждения членов исполнительных органов Компании



Определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля Компании



Осуществляет контроль деятельности подконтрольных Компании организаций в части осуществления ими значимых корпоративных мероприятий и совершения существенных сделок



Определяет корпоративную информационную политику Компании и осуществляет контроль за ее реализацией



Играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании конфликтов интересов, в том числе между органами, акционерами и работниками Компании



Определяет направления совершенствования практики корпоративного управления Компании и контролирует выполнение поставленных задач





## Формирование Совета директоров и требования к кандидатам

Избрание членов Совета директоров Компании осуществляется Общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом ПАО «Аэрофлот». Процедура избрания позволяет акционерам получать информацию о кандидатах для избрания в Совет директоров, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.

В Совет директоров Компании избираются лица, обладающие безупречной деловой и личной репутацией, а также знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия эффективных решений по вопросам компетенции Совета директоров.

Важное значение имеет сбалансированность состава Совета директоров по квалификации, знаниям и опыту его членов, а также по соотношению исполнительных, неисполнительных и независимых директоров. Для вновь избранных членов Совета директоров проводится процедура ознакомления с внутренними документами Компании, ранее принятыми решениями Совета директоров, а также требованиями по сохранению конфиденциальности информации, получаемой ими в ходе исполнения своих обязанностей.

### 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 повестки дня;
- 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 Компании, а также принятию решений, учитывающих интересы различных групп акционеров.

Оценку кандидатов в члены Совета директоров Компании на предмет их соответствия содержательным критериям независимости проводит Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров на основании имеющейся у него информации. Результаты оценки предоставляются акционерам в материалах к Общему собранию акционеров, на котором будут избираться члены Совета директоров Компании.

В отчетном периоде в действовавшие составы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» входили три независимых директора. Независимые директора являются руководителями комитетов Совета директоров. Все члены Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров являются независимыми директорами, что способствует выработке всесторонней и независимой позиции по рассматриваемым вопросам.

## Состав Совета директоров

Совет директоров ежегодно избирается Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» и состоит из 11 членов, что позволяет наиболее эффективно организовывать деятельность Совета директоров в соответствии с целями и задачами Компании и формировать комитеты.

В отчетном периоде в состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» входили семь неисполнительных директоров, включая председателя, три независимых директора и один исполнительный директор. Средний возраст членов Совета директоров составил 53 года.

В 2024 году состав Совета директоров изменился незначительно – был избран один новый член Совета директоров.



**11 человек**  
количественный состав Совета директоров

### Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в 2024 году<sup>①</sup>

Статус директора	Участие в комитетах Совета директоров
Неисполнительный (председатель)	–
Независимый	Руководитель Комитета по кадрам и вознаграждениям, руководитель Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту
Независимый	Руководитель Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии
Независимый	Член Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям
Исполнительный	–
Неисполнительный	–
Неисполнительный (до 06.05.2024)	–
Неисполнительный (с 06.05.2024)	Член Комитета по стратегии
Неисполнительный	Член Комитета по стратегии
Неисполнительный	Член Комитета по стратегии (до 05.11.2024)
Неисполнительный	–
Неисполнительный	–

<sup>①</sup> Информация о составах органов управления ПАО «Аэрофлот» не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.

# Компетенции членов Совета директоров

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» сбалансирован по необходимым компетенциям и профессиональному опыту. Все члены Совета директоров имеют высшее образование и обладают высоким профессионализмом и квалификацией – в сфере транспорта, авиапрома, ИТ и диджитализации, экономики и финансов, стратегического и корпоративного управления, управления персоналом, в производственной и научной сферах, а также государственной службе; имеют опыт работы в советах директоров или на высших должностях других компаний.

Члены Совета директоров имеют положительную деловую и личную репутацию и обладают знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции Совета директоров, а также для эффективного осуществления его функций.



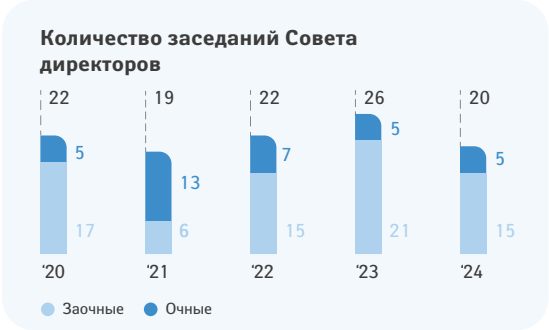
## Отраслевой опыт и компетенции членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот»<sup>①</sup>

Член Совета директоров	Авиация и транспорт	Авиапром	Стратегия	Право, корпоративное управление, устойчивое развитие	Экономика, финансы, аудит	ИТ и диджитализация	Государственная служба / GR	Управление персоналом	Управление рисками
Неисполнительный (председатель)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Независимый	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Независимый	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
Независимый			✓	✓	✓		✓	✓	✓
Исполнительный	✓		✓	✓				✓	
Неисполнительный	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Неисполнительный (до 06.05.2024)			✓	✓	✓		✓		✓
Неисполнительный (с 06.05.2024)			✓	✓	✓		✓		
Неисполнительный			✓	✓		✓		✓	
Неисполнительный	✓	✓	✓	✓			✓		
Неисполнительный	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
Неисполнительный			✓		✓	✓	✓	✓	

<sup>①</sup> Информация о составах органов управления ПАО «Аэрофлот» не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.

Итоги деятельности Совета директоров в 2024 году

В 2024 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» провел 20 заседаний, в том числе 5 в очной форме и 15 в форме заочного голосования, было рассмотрено 115 вопросов.



Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров в 2024 году<sup>①</sup>

Член Совета директоров	Участие / общее количество заседаний	Очное		Заочное
		личное участие	письменное мнение	
Неисполнительный	20/20	5	–	15
Независимый	20/20	5	–	15
Независимый	20/20	5	–	15
Независимый	20/20	2	3	15
Исполнительный	20/20	5	–	15
Неисполнительный	20/20	1	4	15
Неисполнительный	8/8	–	2	6
Неисполнительный	11/11	2	1	8
Неисполнительный	20/20	3	2	15
Неисполнительный	16/16	2	2	12
Неисполнительный	20/20	3	2	15
Неисполнительный	20/20	–	5	15

20 заседаний  
Совета директоров проведено в 2024 году

115 вопросов  
рассмотрено на заседаниях

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2024 году



Стратегия

- Безопасность полетов
- Реализация Стратегии развития
- Развитие сервиса
- Реализация и актуализация ДПР
- Достижение КПЭ
- Деятельность в области устойчивого развития
- Реализация Стратегии цифровой трансформации
- Реализация Программы инновационного развития



Корпоративное управление

- Работа Совета директоров и его комитетов
- Система управления рисками
- Организационная структура
- Система мотивации
- Реализация дорожной карты по совершенствованию практики корпоративного управления
- Подготовка к проведению внеочередного и годового общих собраний акционеров
- Отчет департамента внутреннего аудита
- Утверждение аудиторов отчетности по МСФО и РСБУ
- Оценка эффективности Совета директоров



Финансы

- Консолидированный бюджет
- Финансовая отчетность по МСФО и РСБУ
- Доклады аудиторов отчетности по результатам аудита
- Прогноз производственных показателей
- Финансирование компаний Группы «Аэрофлот»
- Дополнительные доходы в Группе «Аэрофлот»
- Благотворительная и спонсорская деятельность
- Распределение прибыли/убытков
- Закупочная деятельность
- Рассмотрение информации и заключения Ревизионной комиссии
- Работа с акционерами и инвестиционным сообществом



Внутренние документы

- Положение о ключевых показателях эффективности деятельности
- Положения об оплате труда руководящего состава
- Положение о закупке товаров, работ, услуг
- Положение о порядке разработки (актуализации) и выполнения Программы инновационного развития
- Программа отчуждения непрофильных активов
- Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности до 2030 года
- Проспект ценных бумаг



Сделки

- Сделки аренды воздушных судов
- Одобрение ряда сделок, в совершении которых имеется заинтересованность

<sup>①</sup> Информация о составах органов управления ПАО «Аэрофлот» не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.



## Самооценка и независимая оценка деятельности органов управления

Самооценка эффективности работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» проводится ежегодно в соответствии с Положением о проведении оценки эффективности Совета директоров ПАО «Аэрофлот»<sup>①</sup>. Решение о проведении самооценки деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров и членов Совета директоров принимает председатель Совета директоров по предложению исполнительного секретаря Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Отчет о результатах самооценки эффективности Совета директоров ПАО «Аэрофлот» за 2023/2024 корпоративный год был впервые рассмотрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на заседании 19 августа. В отчетном периоде оценке подлежали:

- эффективность состава Совета директоров (оптимальное количество членов Совета директоров, оптимальная доля независимых директоров, наличие директоров с необходимыми знаниями, навыками и опытом);
- эффективность выполнения Советом директоров возложенных на него ключевых функций и его роль в успешном развитии Компании (фактическое выполнение ключевых функций, процесс обсуждения и принятия ключевых решений);
- эффективность процедур работы Совета директоров – регулярное проведение заседаний, в том числе в очной форме, предоставление членам Совета директоров информации и материалов и взаимодействие с менеджментом, выполнение функций исполнительного секретаря.

Внешняя оценка деятельности Совета директоров проводится по предложению Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров и по решению Совета директоров Компании при участии независимых профессиональных консультантов. В 2024 году внешняя оценка не проводилась в связи с оптимизацией расходов Компании.

## Страхование ответственности членов Совета директоров

Для защиты интересов акционеров Компании и возмещения возможных убытков ПАО «Аэрофлот» осуществляет страхование ответственности директоров, должностных лиц и компании ПАО «Аэрофлот». В 2024 году заключен договор на период до 30 июня 2025 года.



Самооценка эффективности работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» проводится ежегодно в соответствии с Положением о проведении оценки эффективности Совета директоров ПАО «Аэрофлот»

## Комитеты Совета директоров

При Совете директоров ПАО «Аэрофлот» на постоянной основе функционируют три специализированных комитета, которые предварительно рассматривают наиболее важные вопросы, входящие в сферу компетенций Совета директоров, и готовят соответствующие рекомендации:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по кадрам и вознаграждениям;
- Комитет по стратегии.

Члены комитетов Совета директоров избираются Советом директоров и действуют в соответствии с положениями о комитетах, утвержденными Советом директоров Компании. Комитеты осуществляют свою деятельность по поручению Совета директоров и в соответствии с планом своей работы. Члены комитета подотчетны руководителю комитета и отчитываются перед ним о результатах своей работы.

Заседания комитетов проводятся в очной форме путем совместного присутствия членов комитета. В целях оперативного решения задач, стоящих перед комитетом, допускается проведение заочного голосования по вопросам повестки дня, осуществляемое путем письменного опроса членов комитета.

<sup>①</sup> Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 27 ноября 2023 года (протокол № 10).

Комитет по аудиту

Ключевой задачей Комитета по аудиту является совершенствование системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании. Комитет во взаимодействии с исполнительными органами, Ревизионной комиссией и департаментом внутреннего аудита разрабатывает и направляет для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения, в том числе по следующим вопросам:

- разработка и обеспечение исполнения финансово-хозяйственного плана;
- установление и обеспечение соблюдения эффективных процедур внутреннего контроля и управления рисками;
- обеспечение эффективной и прозрачной системы управления в Компании, в том числе предупреждение и пресечение злоупотреблений со стороны исполнительных органов и должностных лиц Компании;
- обеспечение достоверности финансовой информации, используемой либо раскрываемой Компанией.

В состав Комитета по аудиту входят три члена, являющиеся независимыми директорами, которые обладают достаточной самостоятельностью для формирования собственной позиции и способностью выносить объективные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Компании, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных лиц, а также обладают достаточной степенью профессионализма и опыта.

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2024 году:

- результаты исполнения консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот»;
- бюджет Группы «Аэрофлот» и ПАО «Аэрофлот»;
- мероприятия по снижению операционных расходов Группы «Аэрофлот»;
- совершенствование системы внутреннего аудиторского контроля в Группе «Аэрофлот»;
- отчеты о проверках, проведенных департаментом внутреннего аудита;
- отчеты аудиторов по РСБУ и МСФО по результатам проверки финансово-хозяйственной деятельности;
- система управления рисками, отчеты о сработавших риск-факторах;
- закупочная деятельность;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- сделки, выносимые на рассмотрение Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- внутренние документы ПАО «Аэрофлот».

18 заседаний

Комитета по аудиту проведено в 2024 году, в том числе 9 в очной форме и 9 в форме заочного голосования

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Комитет по кадрам и вознаграждениям разрабатывает для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения по следующим вопросам:

- критерии подбора и оценки лиц, назначаемых в органы управления Компании, определение размера их вознаграждений;
- методика построения системы оплаты труда работников Компании;
- организационная структура Компании;
- основные принципы кадровой политики.

В состав Комитета по кадрам и вознаграждениям входят три члена, являющиеся независимыми директорами, которые обладают достаточной самостоятельностью для формирования собственной позиции и способностью выносить объективные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Компании, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных лиц, а также обладает достаточной степенью профессионализма и опыта.

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2024 году:

- определение размера вознаграждения менеджмента, членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии, параметров целевой долгосрочной программы мотивации ПАО «Аэрофлот», а также долгосрочной программы мотивации членов Совета директоров Компании;
- определение КПЭ ПАО «Аэрофлот»;
- рассмотрение предложений и подготовка рекомендаций по кандидатурам представителей государства для выдвижения в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Аэрофлот»;
- рассмотрение кандидатов в Совет директоров Компании на предмет соответствия критериям независимости;
- внедрение профессиональных стандартов в деятельность Компании;
- внутренние документы ПАО «Аэрофлот».

10 заседаний

Комитета по кадрам и вознаграждениям проведено в 2024 году, в том числе 6 в очной форме и 4 в форме заочного голосования

Участие членов Комитета по аудиту в заседаниях в 2024 году

Член Совета директоров	Участие / общее количество заседаний	Очное		Заочное
		личное участие	письменное мнение	
Независимый директор – руководитель комитета	18/18	7	2	9
Независимый директор	18/18	8	1	9
Независимый директор	17/18	5	3	9

Участие членов Комитета по кадрам и вознаграждениям в заседаниях в 2024 году

Член Совета директоров	Участие / общее количество заседаний	Очное		Заочное	
		личное участие	письменное мнение		
Независимый директор – руководитель комитета	10/10	6	–		4
Независимый директор	10/10	5	1		4
Независимый директор	10/10	4	2		4

Комитет по стратегии

Комитет по стратегии готовит рекомендации и предложения Совету директоров, направленные на повышение эффективности деятельности Компании и его стратегии на долгосрочную перспективу, а также рекомендации по дивидендной политике.

10 заседаний

Комитета по стратегии проведено в 2024 году, в том числе 8 в очной форме и 2 в форме заочного голосования

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2024 году:

- безопасность полетов;
- реализация Стратегии развития Группы «Аэрофлот»;
- Стратегия цифровой трансформации и развитие информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;
- развитие дочерних авиакомпаний;
- развитие регионального хаба и баз;
- реализация Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»;
- формирование парка воздушных судов;
- внутренние документы ПАО «Аэрофлот».

Участие членов Комитета по стратегии в заседаниях в 2024 году

Член комитета	Участие / общее количество заседаний	Очное		Заочное
		личное участие	письменное мнение	
Независимый директор – руководитель комитета	10/10	7	1	2
Независимый директор	10/10	6	2	2
Неисполнительный директор (с 24.05.2024)	7/7	5	–	2
Неисполнительный директор	9/10	5	2	2
Неисполнительный директор (до 05.11.2024)	8/8	1	6	1
Член Правления	10/10	8	–	2

Исполнительный секретарь Совета директоров

Функцию корпоративного секретаря в ПАО «Аэрофлот» осуществляет исполнительный секретарь Совета директоров.

Исполнительный секретарь Совета директоров отвечает за организационное и информационное обеспечение работы Совета директоров и Общего собрания акционеров Компании, обеспечивает контроль за соблюдением органами и должностными лицами Компании правил и процедур корпоративного управления, установленных законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании.

Порядок работы исполнительного секретаря Совета директоров регламентируется Положением об исполнительном секретаре Совета директоров и Аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Функции и полномочия, закрепленные за исполнительным секретарем, выполняющим функции корпоративного секретаря, соответствуют рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России.







## ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

Руководство текущей деятельностью ПАО «Аэрофлот» осуществляется генеральным директором и Правлением. Исполнительные органы подотчетны Общему собранию акционеров и Совету директоров Компании.

### Генеральный директор

Генеральный директор руководит текущей деятельностью ПАО «Аэрофлот», за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Компании.

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.

С 2022 года должность генерального директора ПАО «Аэрофлот» занимает Сергей Владимирович Александровский.

### Правление

Правление ПАО «Аэрофлот» – коллегиальный исполнительный орган управления, возглавляемый председателем Правления (генеральным директором). Деятельность Правления регламентируется Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом ПАО «Аэрофлот», а также Положением 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 и Совета директоров Компании.

Назначение членов Правления и досрочное прекращение их полномочий осуществляется по решению Совета директоров.

По имеющейся в ПАО «Аэрофлот» информации, в отчетном периоде сделок с акциями члены Правления не совершали.

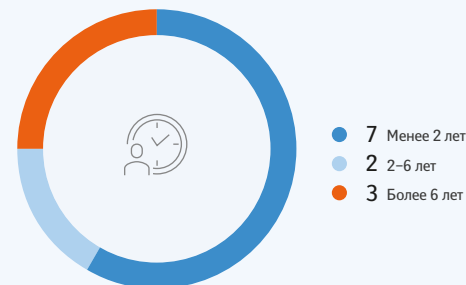
### Состав Правления

Количественный состав Правления определяется отдельными решениями Совета директоров. В 2024 году в состав Правления ПАО «Аэрофлот» вошли 12 членов, включая председателя Правления – генерального директора. Изменений в составе Правления ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде не произошло.

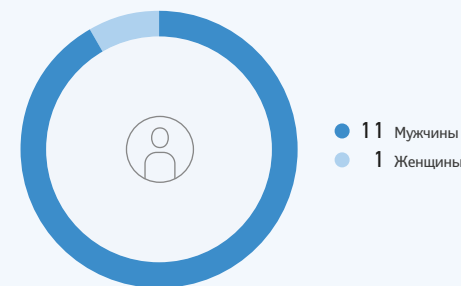
Члены Правления Компании обладают необходимыми опытом и компетенциями для выполнения своих функций на высшем уровне. Средний возраст членов Правления составил 52 года.

Члены Правления Компании не занимают должностей в других организациях, являющихся конкурентами Группы «Аэрофлот». Конфликта интересов в течение 2024 года не возникало.

#### Продолжительность работы в Правлении



#### Гендерный состав Правления



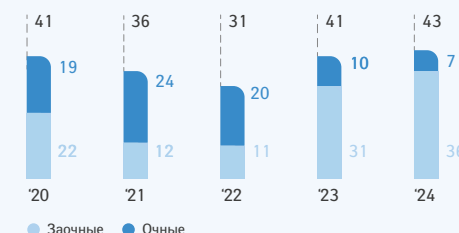
## Деятельность Правления в 2024 году

В 2024 году было проведено 43 заседания Правления ПАО «Аэрофлот», в том числе 7 в очной форме, 36 в заочной. На заседаниях было рассмотрено 238 вопросов.

В целях подготовки рекомендаций и предложений Правлению, направленных на повышение эффективности деятельности Компании, в ПАО «Аэрофлот» функционирует ряд коллегиальных совещательных органов:

- Комитет по финансам и инвестициям – вопросы планирования и рационального использования финансовых ресурсов, включая вопросы бюджетирования, инвестиций и управления рисками;
- Комитет по инновационному развитию – вопросы внедрения, оценки инновационных решений, вопросы в рамках управления правами на результаты интеллектуальной деятельности;
- Комитет по доходным договорам – вопросы обеспечения экономической эффективности заключаемых доходных договоров (агентские соглашения о продаже пассажирских перевозок);
- Комитет по сервису – обеспечение эффективного контроля и управление качеством сервиса ПАО «Аэрофлот».

#### Количество проведенных заседаний Правления



12 человек

количественный состав Правления в 2024 году

238 вопросов  
рассмотрено Правлением

43 заседания  
Правления проведено в 2024 году

Состав Правления ПАО «Аэрофлот» в 2024 году<sup>①</sup>

Член Правления	Доля в уставном капитале
Генеральный директор, председатель Правления	Не имеет
Первый заместитель генерального директора по производству	Не имеет
Первый заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Не имеет
Заместитель генерального директора по информационным технологиям и информационной безопасности	Не имеет
Заместитель генерального директора – технический директор	Не имеет
Заместитель генерального директора по персоналу и организационному развитию	Не имеет
Заместитель генерального директора по административному управлению	Не имеет
Заместитель генерального директора – летный директор	Не имеет
Заместитель генерального директора по корпоративному управлению и закупочной деятельности	Не имеет
Директор департамента управления безопасностью полетов	Не имеет
Главный бухгалтер	Не имеет
Советник генерального директора	0,000119 %

<sup>①</sup> Информация о составах органов управления ПАО «Аэрофлот» не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.



Вознаграждение членов Совета директоров и менеджмента

В ПАО «Аэрофлот» действует структурированная система вознаграждения членов органов управления, направленная на обеспечение связи между исполнением краткосрочных целей и размером вознаграждения, а также на взаимоувязку долгосрочных интересов акционеров и руководства Компании.

Вознаграждение членов Совета директоров

Порядок формирования и выплаты вознаграждения членам Совета директоров установлен Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот», разработанным в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации и внутренними документами Компании. Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 25 июня 2019 года.

Размер вознаграждений членов Совета директоров 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.

Долгосрочная программа мотивации членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» на 2024 год не разрабатывалась и не утверждалась.

Выплата вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не производилась, начиная с 2020 года, при этом в соответствии с решением ГОСА от 28 июня 2021 года утвержден подход, при котором формирование и выплата вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» будут осуществляться по решениям ГОСА при соблюдении следующих условий:

- полное исполнение ПАО «Аэрофлот» обязательств, связанных с предоставлением в 2020 году государственных гарантий Российской Федерации;
- выплата дивидендов ПАО «Аэрофлот».

Вознаграждение, выплаченное членам Правления ПАО «Аэрофлот», руб.

Вид вознаграждения	2021	2022	2023	2024
Заработная плата и дополнительные компенсации	356 437 932	298 132 698	178 102 986	272 727 265
Переменная часть заработной платы	265 280 637	224 136 588	122 445 037	202 752 817
Итого заработная плата	621 718 569	522 269 286	300 548 023	475 480 082

➔ Дополнительная информация о системе КПЭ, плановых и фактических значениях представлена в разделе «Ключевые показатели эффективности»

Вознаграждение руководящего состава

Система оплаты труда руководящего состава состоит из постоянной части (должностной оклад) и переменной части (переменная часть заработной платы за выполнение КПЭ).

Переменная часть заработной платы за выполнение КПЭ напрямую зависит от результатов деятельности Группы «Аэрофлот» в целом и определяется в соответствии с действующей в Компании системой КПЭ. Система мотивации за выполнение КПЭ закреплена в Положении о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот», утвержденном Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 4 июля 2024 года (протокол № 1), и Положении об оплате труда руководящего состава ПАО «Аэрофлот», утвержденном Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 4 июля 2024 года (протокол № 1). Положения разработаны в соответствии с требованиями Постановления Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2023 года № 209 «Об условиях оплаты труда руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров и членов коллегиальных исполнительных органов государственных корпораций, государственных компаний, хозяйственных обществ, акции в уставном капитале которых находятся в собственности Российской Федерации» и распоряжения Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 года № 3579-р.

Система вознаграждения членов Правления ПАО «Аэрофлот» устанавливается на основании директив Правительства Российской Федерации от 21 февраля 2023 года № 1909п-П13 и от 29 декабря 2023 года № 22158-П13-АБ. Долгосрочная программа мотивации членов Правления ПАО «Аэрофлот» на 2024 год не разрабатывалась и не утверждалась.

Размер вознаграждения, выплаченного членам Правления ПАО «Аэрофлот» в 2024 году (заработная плата, включая ее переменную часть и дополнительные компенсации), составил 475 480 082 руб. (в 2023 году – 300 548 023 руб.). Рост по сравнению с 2023 годом связан с увеличением количества действующих членов Правления.



## КОНТРОЛЬ И АУДИТ

В Группе «Аэрофлот» действует централизованная функция внутреннего аудита, руководство которой осуществляет директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», функционально подотчетный Совету директоров и Комитету по аудиту Совета директоров.

В дочерних компаниях функция внутреннего аудита осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», имеется подразделение внутреннего аудита или вводится штатная должность внутреннего аудитора (в зависимости от масштабов бизнеса и присущих этому бизнесу рисков). Руководители подразделений внутреннего аудита дочерних компаний и внутренние аудиторы функционально подчиняются директору департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот».

Деятельность внутренних систем контроля направлена на обеспечение максимальной прозрачности, экономической эффективности и соответствия всех аспектов деятельности компаний Группы «Аэрофлот» законодательным требованиям.

Во исполнение Федерального закона «Об акционерных обществах» департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» проводится оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Аэрофлот». По результатам проведенной в 2024 году департаментом внутреннего аудита оценки работы Группы «Аэрофлот» системы внутреннего контроля и управления рисками ПАО «Аэрофлот» и компаний Группы «Аэрофлот» признаны достаточно надежными и эффективными.



### Комитет по аудиту Совета директоров и его роль

Деятельность Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот» направлена на его участие в совершенствовании системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью в целях оптимизации капиталовложений, защиты интересов акционеров и роста активов Группы «Аэрофлот».

Комитет по аудиту во взаимодействии с исполнительными органами ПАО «Аэрофлот», Ревизионной комиссией и департаментом внутреннего аудита разрабатывает и направляет для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения по следующим вопросам:

- разработка и обеспечение исполнения финансово-хозяйственного плана;
- установление и обеспечение соблюдения эффективных процедур внутреннего контроля;
- обеспечение эффективной и прозрачной системы управления в Группе «Аэрофлот», в том числе предупреждение и пресечение злоупотреблений со стороны исполнительных органов и должностных лиц;
- предупреждение, выявление и ограничение условий, способствующих возникновению финансовых и операционных рисков;
- обеспечение достоверности финансовой информации, используемой либо раскрываемой ПАО «Аэрофлот»;
- иные вопросы в соответствии с решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утверждает внутренние документы, регламентирующие общую политику в области управления рисками и внутреннего контроля, и определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «Аэрофлот».

### «Горячая линия» Совета директоров

В ПАО «Аэрофлот» действует система конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) – «Горячая линия». В основе функционирования «Горячей линии» лежат принципы конфиденциальности и анонимности. Операционная поддержка функционирования «Горячей линии» осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот».

«Горячая линия» предназначена для обращений по следующим категориям информации:

- нарушения требований применимого законодательства и организационно-распорядительных и нормативных документов Группы «Аэрофлот», касающихся инсайдерской информации, противодействия мошенничеству и коррупции, любым работником и (или) любым членом органа управления или органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Группы «Аэрофлот»;
- нарушения Кодекса корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;
- предложения по улучшению процедур внутреннего контроля, в том числе антикоррупционных процедур.



В 2024 году в департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» поступило 125 обращений по темам «Горячей линии», в том числе 37 подтвержденных обращений по теме мошенничества:

- мошенничество неустановленных лиц в сфере закупок;
- мошеннические сайты;
- коммерческое использование миль программы «Аэрофлот Бонус».

Принятые меры: ресурсы (сайты и телеграм-боты), используемые мошенниками, удалены из публичного доступа, осуществлена блокировка операций по списанию миль, электронные сертификаты заблокированы.

➔ Обращение по данным вопросам можно отправить на сайте ПАО «Аэрофлот» в разделе «Обратная связь» <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/help>

## Оценка Комитетом по аудиту Совета директоров эффективности процесса проведения внутреннего и внешнего аудита

Департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» на регулярной основе предоставляет Комитету по аудиту Совета директоров отчетность о ходе исполнения плана работы, выполненных проверках, исполнении рекомендаций департамента, а также о функционировании системы конфиденциального информирования «Горячей линии».

Комитет по аудиту Совета директоров рассматривает также результаты внешнего аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной в соответствии с РСБУ, на ежегодной основе, и консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО, на ежеквартальной основе.

## Департамент внутреннего аудита

Департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» является независимым структурным подразделением, осуществляющим деятельность по предоставлению органам управления ПАО «Аэрофлот» независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности Компании и Группы «Аэрофлот», путем использования системного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» функционально подотчетен Совету директоров и Комитету по аудиту Совета директоров Компании и административно подчиняется генеральному директору. Разграничение подотчетности обеспечивает независимость и объективность внутреннего аудита в Группе «Аэрофлот».

Департамент внутреннего аудита ведет свою деятельность с учетом международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и руководствуется принципами независимости, объективности, компетентности и профессионального отношения к работе. Деятельность департамента направлена на обеспечение экономической эффективности и результативности ПАО «Аэрофлот», достижения финансовых и операционных показателей, сохранности активов, достоверности информации о финансово-хозяйственной деятельности, соблюдения требований законодательства.

В мае 2024 года департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» подтвердил соответствие международным профессиональным стандартам внутреннего аудита и Кодексу этики Института внутренних аудиторов по результатам самооценки с внешним независимым подтверждением.

В 2024 году осуществлена актуализация модели аудита, включающая переоценку рисков на основе произошедших изменений в процессах, изменений карты рисков, анализа статистики работы «Горячей линии» Совета директоров, а также на основе результатов проведенных внутренних аудитов.



В декабре 2024 года директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» Леонид Душатин переизбран председателем ассоциации «Институт внутренних аудиторов» на очередной трехлетний срок.

## Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия ПАО «Аэрофлот» осуществляет контроль над финансово-хозяйственной деятельностью Компании с целью получения разумной уверенности в том, что деятельность Компании строится в соответствии с интересами акционеров и не противоречит действующему законодательству Российской Федерации. Ревизионная комиссия действует на основании Устава и Положения о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот».

Ревизионная комиссия избирается в составе пяти членов Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

Ревизионной комиссией проведена проверка данных, включаемых в годовую финансовую отчетность за 2024 год в соответствии с РСБУ, 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 ПАО «Аэрофлот» за период 2018–2024 годов, а также соблюдение Компанией действующего законодательства в 2024 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 выразила мнение о достоверности отчетности в целом и не имеет существенных оснований для неподтверждения данных, содержащихся в бухгалтерском балансе и в отчете о финансовых результатах ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2024 года. В заключении также изложены рекомендации, сделанные Ревизионной комиссией в отношении эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании и соблюдения законодательства.

Вознаграждение Ревизионной комиссии

Размер вознаграждения членам Ревизионной комиссии определяется в соответствии с Положением о выплате вознаграждений и компенсаций членам Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот». В качестве базы вознаграждения членов Ревизионной комиссии используется среднее расчетное (не обязательно

выплаченное) вознаграждение члена Совета директоров ПАО «Аэрофлот» за последние три года, вознаграждение зависит от периода исполнения функции члена Ревизионной комиссии и коэффициента участия в ее работе.

Годовое Общее собрание акционеров 28 июня 2024 года утвердило размер вознаграждения членам Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот» за 2023/2024 корпоративный год в сумме 5 533 463 руб.

Вознаграждение Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»<sup>①</sup>, руб.

Член Ревизионной комиссии	2022	2023	2024
1.②	–	–	–
2.	1 961 805	1 900 177	1 726 620
3.②	–	–	–
4.②	–	–	–
5.	1 991 986	2 474 649	2 197 516
6.	2 535 255	2 121 128	1 609 327
7.	2 173 076	–	–
Итого	8 662 122	6 495 954	5 533 463

Внешний аудит

Аудиторы привлекаются на основании проводимых открытых конкурентных процедур, обеспечивающих объективный отбор по критериям, учитывающим опыт аудита, объем и время работ, а также специфику деятельности ПАО «Аэрофлот», сроком на три года. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого конкурса по выбору аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности, ежегодно утверждается Общим собранием акционеров в соответствии с установленным законодательством порядком.

Аудит бухгалтерской отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2024 год осуществляли:

- ООО «Группа Финансы» – аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2024 год, подготовленной в соответствии с РСБУ;
- АО «Технологии Доверия – Аудит» – аудит консолидированной финансовой отчетности за 2024 год, подготовленной в соответствии с МСФО.

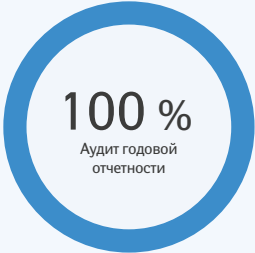
Кандидатуры аудиторов были утверждены годовым Общим собранием акционеров 28 июня 2024 года.

Вознаграждение аудитора

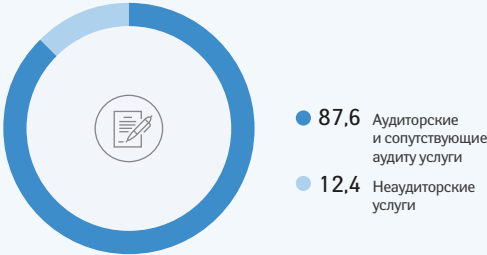
Стоимость услуг ООО «Группа Финансы» в соответствии с договором на оказание аудиторских услуг составил 3 500 тыс. руб. (без НДС). Консультационные услуги в 2024 году не оказывались.

Общая стоимость аудиторских, сопутствующих аудиту и прочих услуг, связанных с аудиторской деятельностью, которые были оказаны акционерным обществом «Технологии Доверия – Аудит» и другими компаниями сети «Технологии Доверия», за 2024 год составила 38 658 тыс. руб. (без НДС). Услуги, оказанные вне рамок аудита, являются связанными с аудиторской деятельностью. Неаудиторские услуги оказывает отдельная группа специалистов, не связанная с аудиторами.

Структура вознаграждения аудитора отчетности по РСБУ в 2024 году, %



Структура вознаграждения аудитора отчетности по МСФО в 2024 году, %



Вознаграждение внешних аудиторов в 2024 году

Аудитор	Сумма, тыс. руб., без НДС
<b>ООО «Группа Финансы» (РСБУ)</b>	
Аудит годовой отчетности ПАО «Аэрофлот»	3 500
<b>Итого</b>	<b>3 500</b>
<b>«Технологии Доверия» (МСФО)</b>	
Аудит консолидированной финансовой отчетности за 2023 год и сокращенных консолидированных промежуточных финансовых отчетностей за 3, 6, 9 месяцев 2024 года	33 437
Рассмотрение прочей информации, содержащейся в проспекте ценных бумаг (в связи с выпуском биржевых облигаций серии П02-Б0)	416
Методологическая поддержка внедрения и эксплуатации ИТ-систем в части автоматизированного выполнения МСФО-корректировок для подготовки консолидированного бюджета, финансовой и управленческой отчетности Группы «Аэрофлот» по МСФО	4 171
Проведение семинаров по МСФО	415
Оказание услуг по предоставлению готового отчета «Общепромышленный обзор оплаты труда по г. Москве за 2023 год»	220
<b>Итого</b>	<b>38 658</b>

① Информация о составе не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.  
② Госслужание, вознаграждение не выплачивается.

## Противодействие коррупции и мошенничеству, предотвращение конфликта интересов

### Общие принципы деятельности Группы «Аэрофлот» в области противодействия коррупции

Группа «Аэрофлот» придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции и считает недопустимыми нечестные и противозаконные способы ведения бизнеса. Группа неизменно поддерживает такие основополагающие ценности, как добросовестность, прозрачность и подотчетность. Проведение прозрачных и открытых процедур закупок, поддержание действенных каналов информирования, постоянное обучение и повышение осведомленности сотрудников об антикоррупционном законодательстве и практических ситуациях, налаженные процедуры по выявлению рисков возникновения, предотвращения и урегулирования конфликта интересов – в числе ключевых приоритетов Группы «Аэрофлот» в данной области.

Руководство Компании открыто заявляет о поддержке и приверженности деятельности по предупреждению коррупции, соответствующее обращение размещено на официальном сайте в разделе [«Противодействие коррупции»](#).

Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот»<sup>①</sup> устанавливает базовые принципы и правила реализации требований Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и организации системы менеджмента противодействия коррупции, ориентированной на обеспечение добросовестной работы, единые для всех компаний Группы «Аэрофлот».

В январе 2024 года введен в действие обновленный Кодекс корпоративной этики Группы «Аэрофлот», утвержденный решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в ноябре 2023 года.

Компания на регулярной основе осуществляет анализ применимой законодательной и лучшей практики и в случае необходимости инициирует пересмотр и обновление внутренних документов.

На сайте ПАО «Аэрофлот» в разделе «Противодействие коррупции» размещена следующая информация:

- заявление Компании о непримиримом отношении к коррупции;
- российские и международные нормативные документы в области противодействия коррупции;
- локальные нормативные документы о противодействии коррупции, урегулировании конфликта интересов, информировании Совета директоров;
- типовые условия раздела «Антикоррупционная оговорка» для договоров, заключаемых ПАО «Аэрофлот»;
- типовые условия (положения) по предупреждению конфликта интересов для договоров гражданско-правового характера, заключаемых ПАО «Аэрофлот» с физическими лицами по законодательству Российской Федерации;
- форма обратной связи.

➔ <https://www.aeroflot.ru>

### Ключевые направления работы в области противодействия коррупции

Группа «Аэрофлот» осуществляет активное взаимодействие с государственными органами по вопросам противодействия коррупции и реализации мероприятий, предусмотренных Национальным планом противодействия коррупции на 2021–2024 годы (утвержден Указом Президента Российской Федерации от 16 августа 2021 года № 478).

В ПАО «Аэрофлот» утверждена и реализована Программа по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции (далее – Программа). Программой предусмотрены мероприятия, направленные:

- на повышение эффективности механизмов предупреждения и противодействия коррупции, обеспечение соблюдения работниками ПАО «Аэрофлот» запретов, ограничений и требований антикоррупционного законодательства, а также применение мер ответственности за их несоблюдение;
- выявление и систематизацию причин и условий проявления коррупции, коррупционных рисков и их устранение;
- взаимодействие с институтами гражданского общества и гражданами, поддержание системы обратной связи, обеспечение доступности информации о деятельности ПАО «Аэрофлот» в области противодействия коррупции.

В целях реализации данных мероприятий задействованы не только должностные лица специальных подразделений, ответственных за противодействие коррупции в Компании, но и в отношении отдельных мероприятий – должностные лица всех функциональных подразделений Компании в соответствии с полномочиями, определенными Антикоррупционной политикой и иными процедурами.

Программа направлена на формирование инклюзивной корпоративной культуры Компании, основанной на доверии, согласуется со всеми положениями применимого законодательства, адаптирована к конкретным требованиям Компании и постоянно адаптируется к изменяющейся деловой среде с учетом накопленного Компанией опыта.

### Основными направлениями работы Группы «Аэрофлот» в области противодействия коррупции являются:

- Обеспечение исполнения требований законодательства и внедрение лучших практик.
- Организация каналов связи и анализ обращений.
- Проведение проверок.
- Просветительская работа, постоянное информирование и ознакомление сотрудников.
- Обучение и повышение квалификации работников, участвующих в противодействии коррупции, и профильных специалистов.
- Раскрытие информации для заинтересованных сторон.
- Организация работы по урегулированию конфликта интересов.

Одним из наиболее важных инструментов противодействия коррупции являются каналы обратной связи для клиентов, партнеров и сотрудников. Организованные каналы информирования позволяют обеспечить эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами, предотвратить или выявить случаи правонарушений, провести расследование и принять меры.

① Утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 20 декабря 2021 года (протокол № 7).





В рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» проводятся служебные расследования и проверки

- По обращениям клиентов, партнеров по бизнесу и иных лиц, поступающим через систему конфиденциального информирования Совета директоров (комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»
- По уведомлениям работников ПАО «Аэрофлот» об обращении к ним в целях попытки склонения к совершению коррупционных правонарушений
- По обращениям, в том числе анонимным, поступающим по каналу обратной связи «Обращения о фактах коррупции» на официальном сайте Компании: <https://www.aeroflot.ru/feedback>

Всего в 2024 году проведена 21 служебная проверка в связи с возможными фактами коррупции. По результатам проведенных проверок коррупционных действий со стороны работников Компании не выявлено, информация о третьих лицах, пытавшихся склонить работников к неправомерным действиям, направлена в правоохранительные органы, с которыми осуществляется последующее взаимодействие.

В 2024 году вступил в силу обвинительный приговор суда в отношении работника авиакомпании по ч. 4 ст. 159 УК РФ за правонарушение, совершенное им в 2023 году.



## 15 проверок

проведено департаментом обеспечения экономической безопасности ПАО «Аэрофлот» по обращениям, поступившим по «Горячей линии» по фактам, имеющим признаки мошенничества при электронных продажах

### Предотвращение и урегулирование конфликта интересов, антикоррупционный комплаенс

Компании Группы «Аэрофлот» принимают проактивные меры по выявлению и урегулированию конфликта интересов, поскольку к ПАО «Аэрофлот» применяются повышенные требования в соответствии с законодательством России как к компании, включенной в перечень организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации (в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июля 2013 года № 613).

В корпоративной документации ПАО «Аэрофлот» установлены обязанности принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов, ежегодно декларировать конфликт интересов, а также уведомлять Компанию о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов. Данные обязанности закреплены:

- Антикоррупционной политикой Группы «Аэрофлот»;
- Кодексом корпоративной этики Группы «Аэрофлот»;
- типовыми формами трудовых договоров;
- требованиями Порядка уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов;
- требованиями Положения об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот».

Функции антикоррупционного комплаенс-менеджера в ПАО «Аэрофлот» выполняет директор департамента обеспечения экономической безопасности.

Установлен запрет на использование работником своего служебного положения в свою пользу и (или) с выгодой для себя или связанных с таким работником третьих лиц, а также процедура уведомления о возникновении личной заинтересованности



Документ: Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», Кодекс корпоративной этики Группы «Аэрофлот»

Приняты меры по исключению конфликта интересов, связанного с получением бесплатных или по заниженной стоимости услуг государственными служащими, осуществляющими функции государственного управления в отношении ПАО «Аэрофлот»



Документы: Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», Положение о правилах выдачи служебных и корпоративных авиабилетов на рейсы ПАО «Аэрофлот» и рейсы ПАО «Аэрофлот», выполняемые дочерними обществами (авиакомпаниями)

Установлен запрет на заключение договоров с лицами, в отношении которых установлено наличие конфликта интересов



Документ: Положение о закупке товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот»

### Ключевые элементы системы предотвращения конфликта интересов

Обязательное включение во все договоры, соглашения и контракты с контрагентами ПАО «Аэрофлот» раздела «Антикоррупционная оговорка»



Документ: «Об утверждении типовых условий раздела «Антикоррупционная оговорка» для договоров, заключаемых ПАО «Аэрофлот»

Установлен запрет на получение работниками любых личных подношений, определены основные критерии представительских подарков, а также процедура оценки и сдачи



Документ: Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», Порядок сообщения работниками ПАО «Аэрофлот» о получении подарка в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, сдачи и оценки подарка

Установлена обязанность работников, замещающих должности, включенные в Перечень должностей работников ПАО «Аэрофлот», которые связаны с коррупционными рисками, регулярно раскрывать информацию о возможном конфликте интересов



Документы: Положение об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот», Порядок уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов

## Комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов

В ПАО «Аэрофлот» функционирует комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов под председательством первого заместителя директора департамента обеспечения экономической безопасности. В функционал комиссии входит:

- рассмотрение результатов служебных расследований по коррупционным правонарушениям и согласование предложений о мерах по привлечению виновных лиц к ответственности;
- защита работников ПАО «Аэрофлот» в связи с сообщением о фактах коррупции, потенциальном/реальном конфликте интересов;
- рассмотрение вопросов, связанных с соблюдением требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот», а также мер ответственности за несоблюдение соответствующих требований;
- рассмотрение Программы по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот», предложений по ее корректировке, а также отчетов реализации;
- выработка рекомендаций по формированию и изменению нормативных документов, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот».

Заседания комиссии проводятся на регулярной основе. В 2024 году проведено девять заседаний по девяти вопросам. Шесть из указанных заседаний комиссии проведены на основании уведомлений о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, поступивших от работников ПАО «Аэрофлот» в соответствии с требованиями соответствующего внутреннего приказа. По результатам рассмотрения комиссией выработаны соответствующие рекомендации по урегулированию конфликта интересов и актуализации нормативных документов.

Количество обращений, выявленные случаи коррупции, работа комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов, проверка деловых партнеров

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Обращения, поступившие по каналу обратной связи «Обращения о фактах коррупции» на официальном сайте Компании: <a href="https://www.aeroflot.ru/feedback">https://www.aeroflot.ru/feedback</a></b>					
Всего поступило обращений <sup>①</sup>	254	136	197	129	125
из них с признаками коррупции	8	6	23	8	21
<b>Проверки и служебные расследования в рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции</b>	<b>86</b>	<b>118</b>	<b>31</b>	<b>54</b>	<b>21</b>
Общее количество подтвержденных случаев коррупции	–	–	–	1	–
Общее количество увольнений или наказаний работников за подтвержденные случаи коррупции	–	–	–	–	1
<b>Урегулирование конфликта интересов, работа комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов</b>					
Всего вопросов рассмотрено в составе комиссии, из них:	59 <sup>②</sup>	19	19	8	9
• по уведомлениям работников о возникновении у них личной заинтересованности, которая может привести к конфликту интересов	45	7	9	7	6
• по выявленным ситуациям личной заинтересованности в ходе проверки деклараций конфликта интересов	12	7	10	1	1
• по актуализации проектов антикоррупционных процедур	1	4	–	–	–
• по иным вопросам	1	1	–	–	2
<b>Проверка деловых партнеров</b>					
Количество негативных заключений по результатам проверки деловых партнеров	28	16	19	4	7

① Сервис функционирует с января 2020 года. В 2019 году проводились проверки по сообщениям, поступившим по другим каналам, информация о них указана в строке «Проверки и служебные расследования в рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции».

② Один вопрос касался актуализации локальных нормативных актов и не был связан с конкретным работником.

Обучение и продвижение принципов среди сотрудников

В Компании разработан комплекс просветительских мер, направленных на популяризацию антикоррупционных стандартов, формирование у работников нетерпимости к коррупционному поведению, а также разъяснение работникам запретов, ограничений и требований, установленных антикоррупционным законодательством и локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот», включающих в себя:

- проведение обязательных вводных инструктажей по вопросам предупреждения и противодействия коррупции для всех новых членов коллектива, а также специальных стажировок и повышения квалификации для определенных должностей;
- проведение семинаров с заинтересованными работниками структурных подразделений;
- направление информационных рассылок с разъяснением антикоррупционного законодательства;
- размещение материалов на внутрикорпоративном сайте для самостоятельного изучения;
- индивидуальное письменное и устное консультирование работников.

На постоянной основе обеспечивается незамедлительное ознакомление работников с антикоррупционными документами ПАО «Аэрофлот» при их введении в действие или актуализации. Работники ПАО «Аэрофлот» ежегодно знакомятся под подпись либо в электронной системе с нормативными документами, регламентирующими вопросы предупреждения и противодействия коррупции в Компании.

Особое внимание уделяется вопросам предупреждения совершения работниками ПАО «Аэрофлот» коррупционных правонарушений, связанных с передачей, предложением или обещанием от имени и в интересах ПАО «Аэрофлот» государственным служащим денег, подарков, ценных бумаг, иного имущества, оказания им или их аффилированным лицам услуг имущественного характера, предоставления имущественных прав за совершение данными государственными служащими в интересах ПАО «Аэрофлот» действий (бездействия), связанных с их служебным положением.





## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Группа «Аэрофлот» непрерывно развивает и совершенствует систему управления рисками, что позволяет своевременно выявлять внешние и внутренние риски и разрабатывать эффективные меры по их минимизации. Управление рисками способствует защите интересов компании и обеспечивает достижение стратегических целей Группы.

### Система управления рисками

В Группе «Аэрофлот» функционирует комплексная система, позволяющая своевременно выявлять риски, оценивать вероятность их наступления и влияние на достижение целей, а также принимать меры реагирования, способствующие повышению благоприятных возможностей и снижению угроз.

В процесс управления рисками вовлечены высшее руководство, менеджеры и все структурные подразделения в рамках своих направлений. Общая координация и методологическая поддержка процесса управления рисками, подготовка и предоставление отчетов руководству, организация обучения сотрудников по вопросам управления рисками осуществляется департаментом управления рисками, финансирования и консолидированной отчетности ПАО «Аэрофлот».

Для каждого уровня ответственности и участника корпоративной системы управления рисками Группы «Аэрофлот» (далее – КСУР) существует порог принятия решения, характеризуемый максимальной величиной риска, при превышении которой решение передается на вышестоящий уровень.

Основными документами, регламентирующими организацию и функционирование КСУР, являются:

- Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот»<sup>①</sup> – в документе определены основы единой методологии оценки и управления рисками, подходы и принципы к распределению прав, обязанностей и ответственности участников системы управления рисками;
- Реестр рисков Группы «Аэрофлот»<sup>②</sup> – содержит данные по всем выявленным рискам;
- Декларация риск-аппетита Группы «Аэрофлот»<sup>②</sup> – устанавливает допустимый (приемлемый) уровень риска для ключевых рисков;
- Стандарт организации «Управление рисками. Методика управления рисками. Общие положения»<sup>③</sup> – методологический документ, обеспечивающий единство применяемых в ПАО «Аэрофлот» принципов, подходов, правил и методов управления рисками.

Развитие КСУР в Группе «Аэрофлот» осуществляется с учетом общепринятых концептуальных основ управления рисками, в том числе:

- COSO «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (2004);
- COSO «Интегрированная концепция внутреннего контроля» (2013);
- COSO «Концептуальные основы управления рисками организации: интеграция со стратегией и управлением деятельностью» (2017);
- Стандарт управления рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA);
- ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»;
- ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска».

**Цель корпоративной системы управления рисками – выявление, оценка и минимизация угроз, способных повлиять на результаты деятельности**

#### ➤ Стратегия

Выполнение миссии

#### ➤ Операции

Рациональное использование ресурсов, достижение плановых показателей

#### ➤ Отчетность

Достоверная, полная и релевантная финансовая и нефинансовая информация

#### ➤ Комплаенс

Соблюдение нормативных актов и договоров



① Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 17 мая 2023 года (протокол № 16).

② Утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29 марта 2024 года (протокол № 20).

③ Утвержден приказом ПАО «Аэрофлот» от 30 декабря 2022 года.

Общее собрание акционеров

- Принятие решений, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров

Совет директоров и Комитет по аудиту Совета директоров

- Определение основных параметров КСУР (цели, задачи, принципы функционирования, архитектура, уровень риск-аппетита и др.)
- Управление рисками, отнесенными к компетенции Совета директоров
- Принятие решений об обеспечении участников КСУР необходимыми ресурсами
- Надзор за эффективностью управления рисками
- Утверждение реестра и карты рисков

Менеджмент

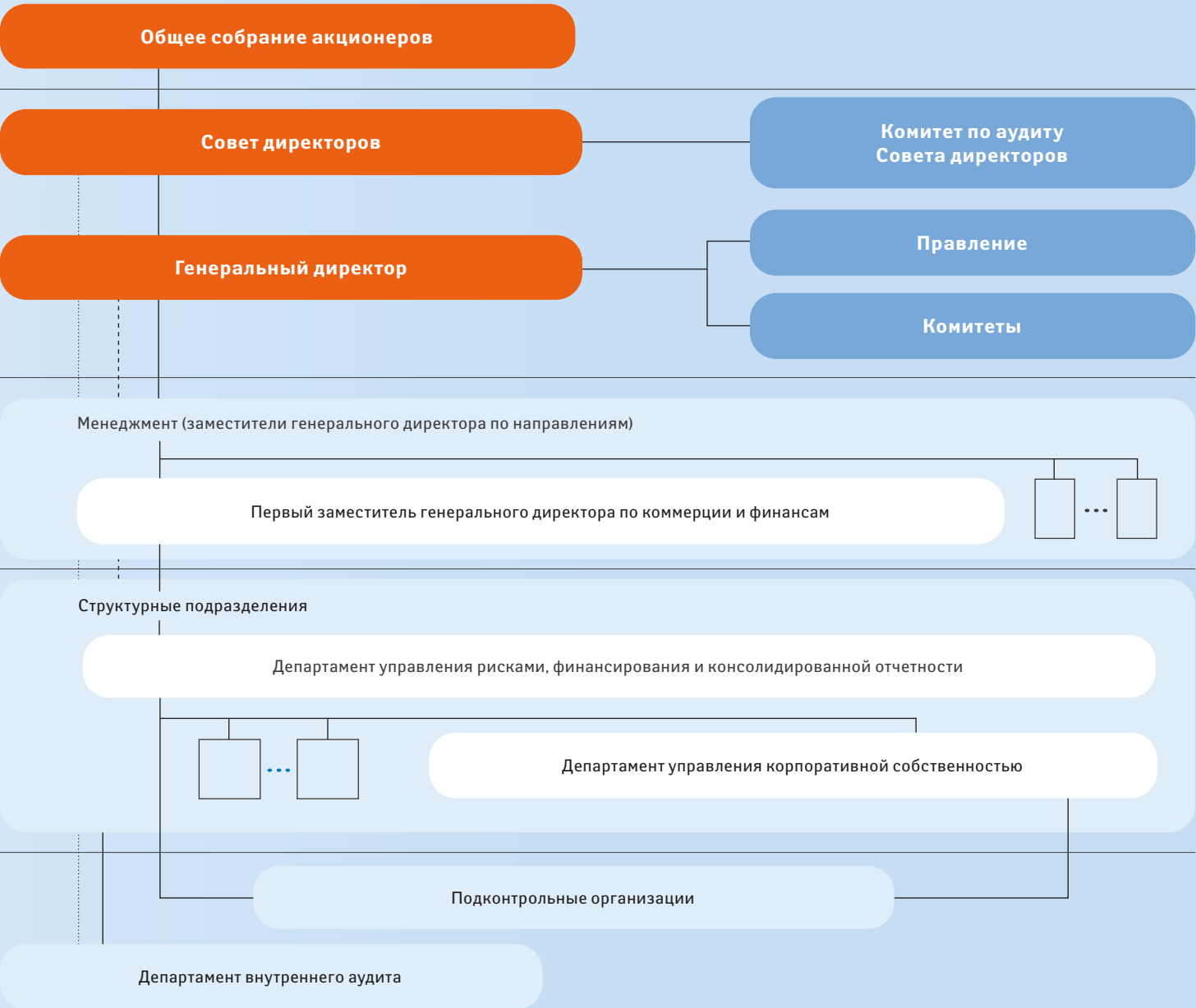
- Создание КСУР, операционное управление и мониторинг функционирования КСУР
- Принятие решений по управлению рисками, отнесенными к компетенции уровня менеджмента
- Принятие решений по распределению ресурсов между участниками КСУР
- Принятие решений по определению инструментов и параметров сделок по хеджированию финансовых рисков

Департамент управления рисками, финансирования и консолидированной отчетности

- Общая координация процессов управления рисками
- Разработка методологических документов
- 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
- Оперативный контроль процесса управления рисками подразделениями Компании и подконтрольными организациями
- Информирование Совета директоров и исполнительных органов Компании об эффективности процесса управления рисками

Другие структурные подразделения (исполнители)

- Исполнение процедур по управлению рисками, мониторинг их эффективности и непрерывное улучшение
- Принятие решений по управлению рисками, отнесенными к уровню исполнителей



## Процесс управления рисками и отчетность

Процесс управления рисками в Группе «Аэрофлот» состоит из следующих этапов: идентификация, оценка рисков, разработка, реализация и контроль мероприятий по управлению, мониторинг.

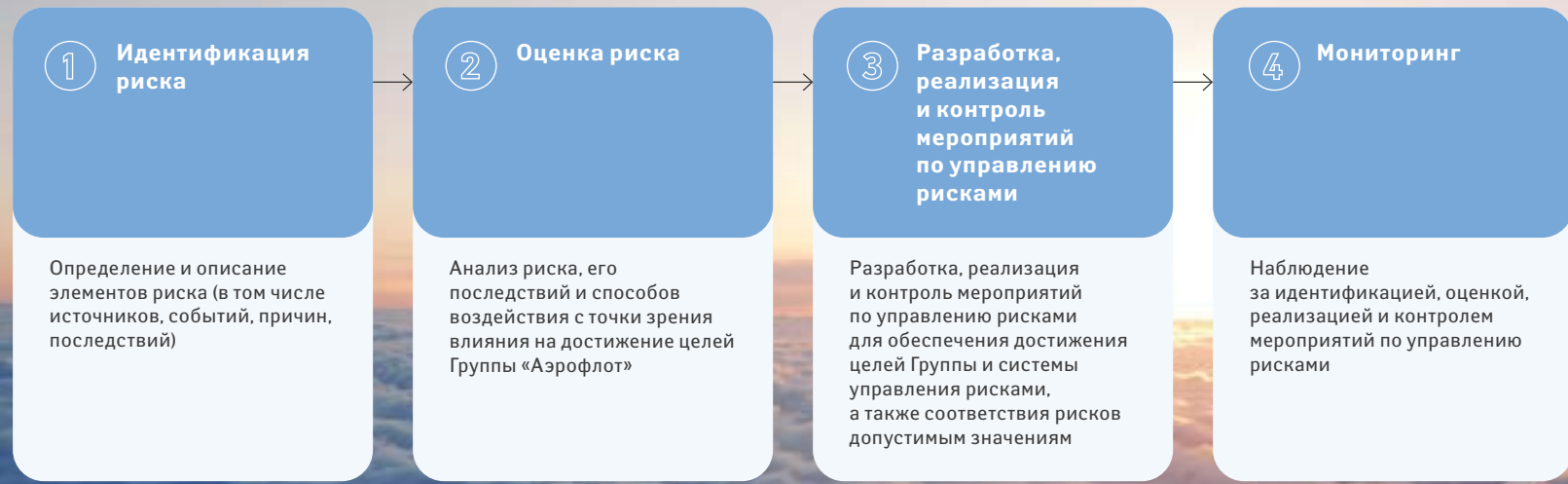
В рамках указанных процессов формируется отчетность по рискам, предназначенная для предоставления исполнительным органам, Комитету по аудиту Совета директоров и при необходимости внешним заинтересованным лицам, включая информацию о рисках, мероприятиях по воздействию на риски и эффективности КСУР:

- исполнительные органы ПАО «Аэрофлот» ежемесячно отчитываются перед Комитетом по аудиту Совета директоров Компании о финансовых риск-факторах и соблюдении риск-аппетита на рыночные риски;
- Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот» ежеквартально рассматривает вопрос об управлении рисками в Группе «Аэрофлот»;
- информация о функционировании КСУР в Группе «Аэрофлот» ежегодно рассматривается Комитетом по аудиту Совета директоров и Советом директоров Компании.

Независимую оценку эффективности КСУР осуществляет департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», деятельность которого по результатам независимой оценки признана соответствующей Международным профессиональным стандартам внутреннего аудита Института внутренних аудиторов и Кодексу этики. Одной из сильных сторон функции внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» является применение рискориентированного подхода и совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля. Надзор за эффективностью управления рисками осуществляется Комитетом по аудиту Совета директоров и Советом директоров ПАО «Аэрофлот».

Ежегодно проводится внутренняя самооценка процесса управления рисками. По результатам самооценки в 2024 году эффективность корпоративной системы управления рисками признана удовлетворительной.

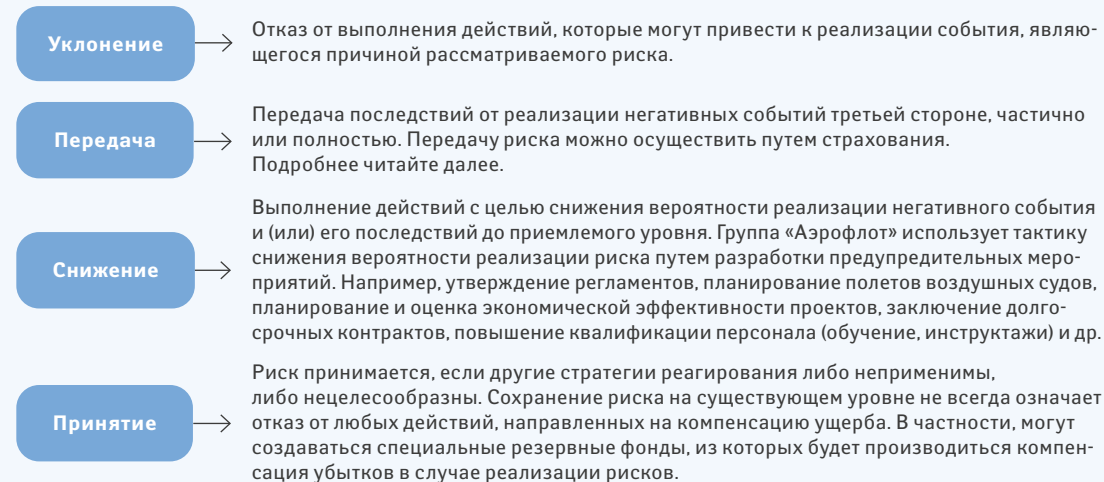
### Основные этапы процесса управления рисками



### Обучение в области управления рисками

Для повышения культуры в области управления рисками организуются обучающие мероприятия, в рамках которых работники получают знания и практические навыки, необходимые для анализа, оценки и управления различными видами рисков. Обучение проводится путем ознакомления с материалами и прохождения тестов, очного/дистанционного внутреннего обучения, консультирования по вопросам управления рисками со стороны ответственного подразделения. В Группе «Аэрофлот» ведется системная работа по интеграции управления рисками во все бизнес-процессы, что способствует как повышению уровня зрелости корпоративной системы управления рисками в целом, так и росту квалификации работников в области управления рисками.

### Применяемые методы воздействия на риски





## Страхование рисков деятельности

Группа «Аэрофлот» использует страхование в качестве эффективного инструмента управления рисками и обеспечивает бесперебойное страховое покрытие по ключевым разновидностям рисков. Выбор страховщиков осуществляется посредством закупочных процедур, при этом ключевым принципом является получение страховой защиты у надежных поставщиков страховых услуг.

Группа «Аэрофлот» осуществляет страхование основных производственных рисков. Значительная часть в общей структуре расходов на страхование приходится

на страхование авиационных рисков. Группа «Аэрофлот» реализует также различные программы страхования, покрывающие широкий спектр неавиационных операционных рисков обеспечивающей деятельности, включая все виды обязательного и многие виды добровольного страхования, в том числе страхование автотранспорта, ответственности, имущественное страхование, личное страхование. Осуществляется страхование ответственности директоров, должностных лиц и Компании.

## Перечень застрахованных рисков

### Личное страхование

- Добровольное медицинское страхование работников, членов их семей и пенсионеров
- Страхование выезжающих за рубеж
- Страхование от несчастного случая
- Страхование риска потери профессиональной трудоспособности летного состава

### Страхование авиационных рисков

- Повреждение воздушного судна, его частей и агрегатов, риски, связанные с ответственностью эксплуатанта воздушного судна
- Причинение вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров, третьих лиц
- Пропажа, полная или конструктивная гибель воздушного судна и другие риски
- Военные риски

### Страхование ответственности

- Обязательное и добровольное
- Риск наступления ответственности при причинении вреда жизни, здоровью и (или) имуществу третьих лиц
- Страхование ответственности директоров, должностных лиц, Компании и другие виды

### Страхование автотранспорта

- Комплексное автомобильное страхование, кроме ответственности
- Обязательное страхование автогражданской ответственности

### Страхование имущества

- Недвижимость
- Авиационные тренажеры
- ИТ-техника

## Риск-аппетит

Риск-аппетит обеспечивает согласованность стратегии Группы с ее операционными и финансовыми возможностями. Совет директоров ПАО «Аэрофлот» ежегодно утверждает Декларацию риск-аппетита Группы «Аэрофлот», устанавливающую допустимый (приемлемый) уровень риска для ключевых групп рисков. Декларация состоит из количественных и (или) качественных величин, устанавливаемых для групп рисков. В целях соблюдения риск-аппетита менеджмент и руководители структурных подразделений устанавливают риск-лимиты. Правление ПАО «Аэрофлот» и Комитет по аудиту Совета директоров осуществляют ежеквартальный контроль соблюдения заданных в декларации требований.

Риск-аппетит Группы «Аэрофлот» на 2024 год установлен с учетом геополитической обстановки, оказывающей влияние на отрасль авиаперевозок.



Правление ПАО «Аэрофлот» и Комитет по аудиту Совета директоров осуществляют ежеквартальный контроль соблюдения заданных в декларации требований

### ✓ Группа обеспечивает:

- соблюдение заданных уровней безопасности полетов, авиационной безопасности, пассажиропотока, рыночных и кредитных рисков.

### ➦ Группа стремится:

- поддерживать высокое качество предлагаемых услуг, в том числе переданных на аутсорсинг;
- минимизировать негативное воздействие на окружающую среду в своей деятельности.

### ✗ Группа не приемлет:

- нарушений законодательства по защите информации, а также нарушения конфиденциальности, целостности и доступности информации;
- действий и бездействия менеджмента или сотрудников, ставящих под сомнение репутацию Группы;
- реализации риска возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств из-за отсутствия достаточного объема денежных средств;
- любых проявлений коррупции;
- несоответствия деятельности любым законодательным и внутренним нормативным документам;
- смертельных и тяжелых несчастных случаев и стремится минимизировать профессиональные риски на местах.

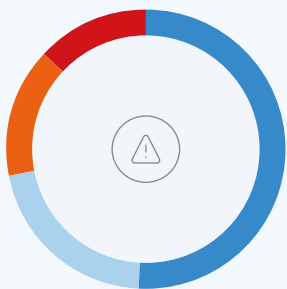


## Реестр и карта рисков

Структурные подразделения Компании совместно с департаментом управления рисками, финансирования и консолидированной отчетности проводят комплексную работу по выявлению и оценке рисков, составляют реестр и карту рисков. Реестр рисков Группы «Аэрофлот» содержит данные обо всех выявленных рисках (описание, анализ, оценка и возможные стратегии управления). Карта рисков Группы «Аэрофлот»<sup>①</sup> представляет графическое изображение профиля рисков. Реестр и карта рисков пересматриваются с учетом вновь выявленных рисков и статистики о реализовавшихся событиях и ежегодно утверждаются Советом директоров ПАО «Аэрофлот».

Оценка рисков может быть количественной или качественной, осуществляется с использованием параметров «Вероятность» и «Влияние», для которых разработаны шкалы с оценками от крайне низкого до крайне высокого значения. При оценке влияния учитывается потенциальное комплексное воздействие идентифицированных рисков на безопасность, здоровье людей, экономическое состояние и репутацию компании, соблюдение законодательства и экологию.

### Структура выявленных рисков Группы «Аэрофлот» по основным группам, %



- 51 Операционные риски
- 21 COMPLAINT-риски
- 15 Бизнес-риски
- 13 Финансовые риски

## Ключевые риски

К ключевым относятся риски, которые могут помешать достижению поставленных целей Группы и созданию стоимости для акционеров или привести к значительному репутационному ущербу. С целью исключения или минимизации возможного ущерба в Компании ведется работа по улучшению мер реагирования на каждый из выявленных рисков в степени, соответствующей характеру и размеру риска.



Реестр и карта рисков пересматриваются с учетом вновь выявленных рисков и статистики о реализовавшихся событиях



**Бизнес-риски** – риски убытков, в рамках которых объектами решений являются спрос, себестоимость и цена предоставляемых Группой «Аэрофлот» услуг.



**Операционные** – риски убытков в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий.



**Финансовые** – риски убытков, связанные с финансовой деятельностью Группы «Аэрофлот».



**Комплаенс-риски** – риски убытков при применении юридических санкций и санкций регулирующих органов.

## Бизнес-процессы Группы «Аэрофлот»



Для Группы «Аэрофлот» характерными являются риски, связанные с авиаперевозками и деятельностью по их обеспечению

### Авиаперевозки

- Снижение пассажиропотока
- Задержки и отмены рейсов
- Нарушение стандартов обслуживания пассажиров
- Несоответствие парка потребностям рынка
- Изъятие или арест воздушного судна
- Необеспечение авиационной безопасности и безопасности полетов
- Превышение плановых показателей по расходам на авиаГСМ
- Негативное отклонение доходов/расходов от плановых вследствие изменения курсов валют



### Техническое обслуживание воздушных судов

- Задержка оперативного и периодического ТОиР
- Повреждение воздушного судна и иного имущества
- Отсутствие технической поддержки производителей воздушных судов
- Дефицит персонала



### Обучение персонала

- Невыполнение плана подготовки персонала
- Несоответствие программ обучения требованиям нормативной базы
- Отзыв лицензии на образовательную деятельность



### Информационные технологии

Несоблюдение качества и сроков внедрения, развития ИТ-систем, автоматизации бизнес-процессов



### Подготовка к полету и обслуживание воздушных судов

- Повреждение воздушного судна и иного имущества при наземном обслуживании
- Нарушение стандартов качества питания
- Задержка обслуживания воздушных судов – доставки питания, заправки, других процедур
- Задержки рейсов

<sup>①</sup> Утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29 марта 2024 года (протокол № 20).

Ключевые риски Группы «Аэрофлот»: описание, индикаторы и подходы к управлению

Риск	Описание	Меры по управлению риском
<b>Бизнес-риски – риски, связанные с внешней средой, операциями, спросом и ценами предоставляемых Группой «Аэрофлот» услуг</b>		
<b>Стратегические риски</b>	<p>Риски отклонения от планов в результате ошибок и неточностей, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Группы, связаны с возможными изменениями:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• внешней среды;</li><li>• рыночной конъюнктуры;</li><li>• конкуренции;</li><li>• других факторов бизнес-среды</li></ul>	<p>Реализуются мероприятия по минимизации уровня рисков, связанных со Стратегией-2030:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• оптимизация операционной деятельности, сокращение затрат, повышение эффективности использования ресурсов;</li><li>• развитие в разных сегментах рынка, обеспечивающее необходимый уровень диверсификации рисков и устойчивость существующей бизнес-модели;</li><li>• оперативная реакция на изменения во внешней среде с учетом текущей макроэкономической и геополитической ситуации, предусматривающая при необходимости корректировку темпов роста, изменение структуры пассажиропотока, доходности перевозок, оптимизацию использования флота</li></ul>
<b>Политико-экономический риск</b>	<p>Вероятность отклонений операционных и финансовых показателей или возникновения убытков, являющихся следствием государственной политики или изменений макроэкономических параметров, таких как:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• конфликты;</li><li>• санкции;</li><li>• закрытие воздушного пространства;</li><li>• ограничение доступа к определенным маршрутам;</li><li>• политическая нестабильность;</li><li>• рецессия или экономический спад;</li><li>• регулирование авиаотрасли</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Корректировка маршрутной сети.</li><li>• Сокращение затрат.</li><li>• Повышение эффективности использования ресурсов.</li><li>• Взаимодействие с федеральными и региональными органами исполнительной власти</li></ul>
<b>Отраслевые риски и риски конкурентной среды</b>	<p>Риски, связанные с изменениями в отрасли пассажирских и грузовых авиаперевозок и характеризующиеся изменением конкурентной ситуации на рынке, влиянием сезонности спроса на авиакомпанию, изменением модели поведения конкурентов и их ценовой политики. Одним из основных проявлений риска конкурентной среды является влияние на ценообразование в отрасли и на услуги Группы</p>	<p>Снижение достигается за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• высокочастотной магистральной сети;</li><li>• использования хабовой модели, создания региональных баз;</li><li>• перехода на отечественное ПО, 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>• управления емкостями в соответствии с пассажиропотоком по направлению;</li><li>• развития внутренней маршрутной сети;</li><li>• прогнозирования ограничительных факторов;</li><li>• обеспечения всех форм ТОиР провайдером в составе Группы;</li><li>• мониторинга ключевых индикаторов риска.</li></ul> <p>➤ <b>Ключевые индикаторы риска:</b> пассажиропоток, занятость кресел и доходные ставки</p>



Риск	Описание	Меры по управлению риском
Репутационные риски	Риски снижения доходов или возникновения у организации убытков вследствие снижения ценности бренда или неблагоприятного восприятия имиджа организации клиентами, контрагентами, акционерами, деловыми партнерами, регулирующими органами и др.	<p>В своей деятельности Группа руководствуется принципом прозрачности, раскрывая информацию обо всех существенных фактах и обстоятельствах своей деятельности. В Компании утверждены Корпоративная информационная политика и Кодекс корпоративной этики, систематизирующий правила поведения сотрудников. Среди реализуемых мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• непрерывный анализ и совершенствование сервиса и внедрение новейших технологий обслуживания пассажиров;</li><li>• публикация информации о деятельности Группы на веб-сайте и в СМИ;</li><li>• мониторинг и анализ информационной среды вокруг Группы;</li><li>• коммуникации с общественными организациями;</li><li>• контроль исполнения технологических графиков и нормативных документов.</li></ul> <p>➤ <b>Ключевые индикаторы риска:</b> негативные упоминания в СМИ, социальных сетях</p>
Риск качества	Приводящий к финансовым потерям риск возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компаний Группы, а также услуг, переданных на аутсорсинг, причиной которого является несоответствие предлагаемых продуктов и услуг требованиям потребителей к качеству	<p>Снижение уровня достигается за счет следующих мер:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• организован процесс получения информации от клиентов по различным каналам;</li><li>• своевременное и полное рассмотрение всех поступающих обращений и претензий;</li><li>• мониторинг востребованности предлагаемых услуг;</li><li>• улучшение качества предлагаемых услуг;</li><li>• повышение уровня потребительской лояльности и удовлетворенности;</li><li>• контроль подготовки персонала и исполнения сотрудниками нормативных документов.</li></ul> <p>➤ <b>Ключевые индикаторы риска:</b> нарушение стандартов обслуживания пассажиров и багажа, жалобы пассажиров и др.</p>
Экологические риски	Вероятность наступления событий, имеющих неблагоприятные последствия для природной среды и вызванных негативным воздействием хозяйственной деятельности Группы, в том числе в связи с наличием отходов и загрязняющих веществ, а также выбросов парниковых газов	<p>В Компании утверждены Политика в области качества и экологии и Климатическая политика.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Проводится регулярный анализ и оценка воздействия деятельности Компании на окружающую среду.</li><li>• Одним из приоритетных направлений деятельности является управление топливной эффективностью. Эксплуатация современных воздушных судов способствует снижению выбросов парниковых газов в атмосферу. Повышение вместительности воздушных судов и оптимальная загрузка рейсов позволяют повысить топливную эффективность и снизить экологический след.</li><li>• Реализуются проекты по всем основным направлениям воздействия на окружающую среду.</li><li>• Автоматизирован учет выбросов и формирования отчетности по выбросам CO<sub>2</sub></li></ul>

Риск	Описание	Меры по управлению риском
Операционные риски – риски убытков в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий		
Риски авиационной и транспортной безопасности	<p>Риски убытков вследствие противоправных действий (бездействий), в том числе террористических актов, угрожающих безопасной деятельности Группы, повлекших за собой причинение вреда жизни и здоровью людей, материальный ущерб либо создавших угрозу наступления таких последствий, связанных:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>с незаконным захватом воздушного судна или заложников;</li><li>уничтожением воздушного судна, находящегося в эксплуатации;</li><li>насильственным проникновением на борт воздушного судна, в аэропорт или в расположение аэронавигационного средства или службы;</li><li>помещением на борту воздушного судна или в аэропорту оружия, опасного устройства или материалов, предназначенных для преступных целей;</li><li>сообщением ложной информации, ставящей под угрозу безопасность воздушного судна в полете и на земле, пассажиров, членов экипажа, наземного персонала или общественности, в аэропорту или в расположении средства или службы гражданской авиации</li></ul>	<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Проводится постоянный мониторинг и анализ существующих рисков с целью организации корректирующих мер по обеспечению безопасности в базовом аэропорту и аэропортах по сети маршрутов.</li><li>Организуется периодический аудит аэропортов, мониторинг состояния авиационной и транспортной безопасности.</li><li>Контроль исполнения требований нормативных документов.</li><li>Постоянный контроль состояния пропускного и внутриобъектного режима.</li></ul> <p>➤ <b>Ключевые индикаторы риска:</b> нарушение требований авиационной безопасности при перевозке багажа</p>
Риски безопасности полетов	<p>Прогнозируемые вероятность и тяжесть последствий проявления одного или нескольких факторов опасности, связанных:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>с авиационной деятельностью, относящейся к эксплуатации воздушных судов;</li><li>деятельностью, непосредственно обеспечивающей такую эксплуатацию (летную и наземную, коммерческую и техническую)</li></ul>	<p>Для поддержания уровня безопасности полетов на заданном уровне проводится:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>контроль состояния авиатехники;</li><li>контроль за выполнением технического обслуживания авиатехники;</li><li>контроль деятельности врачебного здравпункта в части процесса медицинского освидетельствования летного персонала, замены медицинского оборудования;</li><li>мониторинг производственной деятельности и технологических процессов.</li></ul> <p>➤ <b>Ключевые индикаторы риска:</b> расчетный коэффициент уровня безопасности полетов</p>
Риск повреждения воздушного судна, запчастей, агрегата	<p>Риск убытков в связи с повреждением воздушных судов или их компонентов:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>при выполнении техобслуживания;</li><li>на стоянке;</li><li>других этапах операционной деятельности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Обеспечение качества и безопасности поставок запчастей и авиационно-технического имущества (АТИ).</li><li>Анализ результатов входного контроля запчастей и АТИ.</li><li>Выполнение процедур по контролю показателей стандартов качества и безопасности ТО в соответствии с утвержденными регламентами.</li><li>Сопровождение и контроль планового ТО воздушных судов в контрактных организациях в соответствии с утвержденными регламентами.</li><li>Страховая защита Группы</li></ul>
Риски производственной деятельности	<p>Риски убытков, связанных с осуществлением авиационных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>Разработка конкурентоспособной и экономически оправданной сети маршрутов Группы.</li><li>Подготовка маршрутов полетов по сезонному расписанию.</li><li>Дополнительные и чартерные рейсы.</li><li>Контроль обеспечения пунктуальности и регулярности полетов.</li><li>Взаимодействие авиакомпаний Группы между собой, с представительствами и филиалами по вопросам обеспечения и выполнения полетов и подготовки рейсов.</li><li>Планирование и оценка экономической эффективности парка воздушных судов.</li><li>Планирование ТО воздушных судов.</li></ul> <p>➤ <b>Ключевые индикаторы риска:</b> пунктуальность отправления и прибытия, среднее время задержки рейсов, простой воздушного судна и др.</p>

Риск	Описание	Меры по управлению риском
Риски несовершенства процессов, технологий, моделей	Риски убытков, связанные с неадекватностью или ошибками во внутренних процессах, технологиях или моделях	<ul style="list-style-type: none"><li>Обеспечение контроля и надзора над операционной деятельностью и безопасностью наземного обслуживания в зоне обслуживания воздушных судов.</li><li>Поддержка информационных систем согласно регламентам по эксплуатации.</li><li>Многоступенчатый контроль параметров по расписанию и тарифам перед вводом в системы.</li><li>Выполнение процедур по организации наземного обслуживания в соответствии с утвержденным регламентом.</li><li>Обучение персонала.</li></ul> <p>➤ <b>Ключевые индикаторы риска:</b> обслуживание воздушных судов</p>
Риски безопасности труда	Риски причинения вреда здоровью при осуществлении рабочих процессов, а также при воздействии на работников вредных и опасных производственных факторов	<ul style="list-style-type: none"><li>Внедрение локальных нормативных актов по охране труда.</li><li>Оценка опасностей и профессиональных рисков на рабочих местах.</li><li>Использование средств индивидуальной защиты.</li><li>Совершенствование технологических процессов.</li><li>Контроль соответствия и исполнения законодательных требований.</li><li>Регулярный медицинский осмотр работников.</li></ul> <p>➤ <b>Ключевые индикаторы риска:</b> производственный травматизм, профессиональные заболевания</p>
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	<ul style="list-style-type: none"><li>Организация эффективного процесса набора сотрудников.</li><li>Обучение сотрудников.</li><li>Повышение профессиональной квалификации.</li><li>Мониторинг соответствия уровня зарплат сотрудников рыночным условиям.</li><li>Предоставление социальных льгот и гарантий.</li><li>Страховая защита Группы</li></ul>
Риски экономической и информационной безопасности	<p>Риски убытков, связанные с изменениями во внутренней и внешней среде организации, которые могут привести к потере экономической стоимости предмета безопасности, нарушению целостности, доступности и конфиденциальности:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>утечка конфиденциальной информации, в том числе персональных данных;</li><li>разглашение/распространение информации;</li><li>потеря или недоступность данных;</li><li>использование неполной или искаженной информации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Выявление киберугроз и других актуальных угроз, уязвимостей, их локализация и предотвращение.</li><li>Контроль за соблюдением сотрудниками требований по экономической и информационной безопасности.</li><li>Работа по выявлению и пресечению нарушений.</li><li>Комплекс правовых, организационных и технических мер защиты информации.</li><li>Импортозамещение иностранного ПО и ИТ-систем.</li></ul> <p>➤ <b>Ключевые индикаторы риска:</b> нарушение конфиденциальности/целостности/доступности информации, мошеннические операции и др.</p>
ИТ-риски	Риски убытков, связанных с применением компанией информационных технологий	<ul style="list-style-type: none"><li>Взаимодействие с поставщиками и разработчиками ИТ-систем.</li><li>Резервирование каналов связи.</li><li>Резервное копирование данных.</li><li>Набор квалифицированных сотрудников и их обучение.</li><li>Анализ причин сбойных ситуаций в работе ИТ-систем.</li></ul>
Риски качества закупаемых запчастей, агрегатов, компонентов и материалов	Риски убытков, обусловленных качеством и подлинностью закупаемых Группой «Аэрофлот» запчастей, агрегатов, компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность	<ul style="list-style-type: none"><li>Мониторинг и анализ качества поставок и деятельности поставщиков.</li><li>Совершенствование процессов закупки и выбора поставщиков</li></ul>



Риск	Описание	Меры по управлению риском
Другие риски обеспечивающей деятельности	Риски убытков, связанных с обеспечением функционирования авиакомпании	<ul style="list-style-type: none"> <li>Получение заключений специализированных аккредитованных экспертных организаций.</li> <li>Осуществление контроля правильности ведения технической документации и приемки исполнительной документации.</li> <li>Выполнение закупочных процедур по выбору поставщиков товаров и оказанию услуг.</li> <li>Организация комиссий по приемке законченных строительством объектов, реконструированных, вводимых в эксплуатацию после капитального и текущего ремонта зданий, сооружений и инженерных сетей.</li> <li>Организация современного уровня механизации и автоматизации транспортно-складских операций.</li> <li>Выполнение противопожарных мероприятий</li> </ul>
Финансовые риски – риски отклонения финансовых показателей от плановых, а также риски убытков, связанных с финансовой деятельностью Группы «Аэрофлот»		
<b>Рыночные риски</b> <div> <div>↗</div> <div>           Подробнее о рыночных рисках, связанных с валютным, курсовым и процентным факторами, читайте в разделе <a href="#">«Финансовые риски»</a> </div> </div>	Риски возникновения неблагоприятных отклонений от планов Группы (финансовых, операционных, стратегических и др.), обусловленных изменениями: <ul style="list-style-type: none"> <li>валютных курсов;</li> <li>цен на закупаемые товары/услуги;</li> <li>процентных ставок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение политики сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют.</li> <li>Отказ от заключения договоров с привязкой к зарубежным индексам в контрактах на покупку авиатоплива в российских портах (используются рыночные цены топливно-заправочных комплексов или формульное ценообразование от биржевых индексов внутреннего рынка).</li> <li>Меры операционного хеджирования для снижения ценового риска (потолок цен в контрактах на закупку авиатоплива, получение скидок от нефтяных компаний и др.).</li> <li>Перевод тарификации в рубли или включение валютных оговорок, ограничивающих колебания курсов.</li> <li>Структура текущего долгового и лизингового портфелей достаточно сбалансирована и преимущественно сформирована инструментами с фиксированными процентными ставками.</li> </ul> <div> <div>↗</div> <div> <b>Ключевые индикаторы риска:</b> эффективная цена авиаГСМ, курсы валют и др. </div> </div>
<b>Кредитный риск</b>	Риск убытков, обусловленный неисполнением контрагентом-дебитором своих финансовых обязательств в отношении компаний Группы.  Основным источником кредитных рисков являются: <ul style="list-style-type: none"> <li>контрагенты авиакомпании, осуществляющие продажу пассажирских и грузовых перевозок от имени Группы;</li> <li>контрагенты, которым Группа оказывает услуги на условиях отсрочки оплаты;</li> <li>поставщики Группы;</li> <li>банки, с которыми Группа проводит финансовые операции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Системный подход, направленный на предотвращение реализации риска и минимизацию финансовых потерь при его реализации.</li> <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>Регулярная оценка кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги и вероятности дефолтов.</li> <li>Регулярный пересчет размера финансового обеспечения, необходимого для покрытия кредитного риска.</li> <li>Установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании.</li> </ul> <div> <div>↗</div> <div> <b>Ключевые индикаторы риска:</b> просроченная дебиторская задолженность, ее доля в дебиторской задолженности, количество отключений агентов и др. </div> </div>

Риск	Описание	Меры по управлению риском
<b>Риск ликвидности</b>	Риск неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных учреждений – партнеров.</li> <li>Контроль над использованием оборотных средств.</li> <li>Функционирует 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>Регулярно пересматриваются лимиты на совершение кредитно-депозитных и конверсионных сделок с финансовыми институтами.</li> <li>Формируется существенный запас действующих кредитных линий</li> </ul>
<b>Комплаенс-риски – риски убытков при применении юридических санкций, санкций регулирующих органов</b>		
<b>Правовые и регуляторные риски</b>	Риски убытков, которые могут негативно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность и возникнуть при несоблюдении или изменении законодательства. 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 законодательствах; лицензионные требования.</li> <li>Мониторинг законодательства.</li> <li>Обобщение и анализ судебной практики.</li> <li>Мониторинг практики заключения и исполнения договоров и соглашений с контрагентами.</li> <li>Активное участие в работе государственных и международных организаций.</li> <li>Активное участие в подготовке проектов нормативных правовых актов, которые могут оказывать влияние на развитие регулирования деятельности авиаперевозчиков</li> </ul>
<b>Налоговые риски</b>	Риски убытков, связанные с возможностью неправильной интерпретации законодательства в отношении операций по финансово-хозяйственной деятельности и приводящие к неопределенности финансовых последствий этих операций после уплаты налогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг изменений в налоговом законодательстве Российской Федерации и странах присутствия Группы.</li> <li>Анализ судебной практики в области налогообложения и заключаемых договоров на предмет исключения положений, учет которых может привести к ошибкам и неточностям при налогообложении соответствующих операций.</li> <li>Регулярная независимая проверка используемого порядка налогообложения при проведении ежегодного аудита</li> </ul>
<b>Коррупционные риски</b>	Риски совершения работниками коррупционных правонарушений	<p>Группа «Аэрофлот» не приемлет любых проявлений коррупции и следует принципам ведения открытого и честного бизнеса, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Совершенствуется нормативная база Группы.</li> <li>Разрабатываются и внедряются правила и процедуры, обеспечивающие недопущение коррупционных правонарушений.</li> <li>Принимаются меры по повышению информированности и просвещения работников по вопросам предупреждения и противодействия коррупции.</li> <li>Созданы действенные каналы обратной связи.</li> <li>В 2014 году Аэрофлот присоединился к Антикоррупционной хартии российского бизнеса и активно участвует в рамках хартии в пропаганде противодействия коррупции.</li> <li>Утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот».</li> <li>Создана комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов</li> </ul>

Риски в области устойчивого развития

Влияние климатических факторов

В 2024 году впервые проведена качественная оценка рисков и возможностей, связанных с изменением климата. Идентификация рисков и возможностей, связанных с изменением климата, проведена в соответствии с Рекомендациями рабочей группы по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD), и стандартом Совета по международным стандартам устойчивого развития (ISSB) МСФО (IFRS) по раскрытию информации, связанной с изменением климата.

Авиакомпании подвержены возможному влиянию на бизнес неблагоприятных климатических факторов (экстремальные погодные аномалии в виде учащающихся штормовых явлений, экстремально низких или высоких температур воздуха, повышение температуры на планете, повышение уровня мирового океана), которые могут приводить к задержкам и отменам рейсов, изменению доступности инфраструктуры, а в долгосрочной перспективе – к снижению пассажиропотока на направлениях маршрутной сети, влияя таким образом на экономические результаты.

Деятельность в области противодействия изменением климата осуществляется компаниями Группы в соответствии с Климатической политикой ПАО «Аэрофлот», в основу которой положены цели Стратегии низкоуглеродного развития<sup>①</sup> и Парижского соглашения.

➤ Подробнее читайте в [Отчете о деятельности Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития за 2024 год](#)



Группа «Аэрофлот» в отчетном периоде в рамках рискориентированного подхода была впервые проведена качественная оценка рисков и возможностей, связанных с изменением климата.

Ключевые риски и возможности, реализовавшиеся в 2024 году

Геополитическая обстановка продолжает оказывать существенное влияние на отрасль авиаперевозок в связи с реализацией таких риск-факторов, как введение ограничений на авиасообщение, на поставки запчастей, ограничение доступа к иностранному программному обеспечению и др.

Наиболее значимые события в 2024 году связаны с продолжающимся действием санкций со стороны иностранных государств, включая ограничение международных полетов, а также возможности эксплуатации ряда воздушных судов. С точки зрения влияния на результаты основные риск-факторы связаны с реализацией рыночных рисков, прежде всего цен на авиакеросин, о чем подробнее сказано ниже.

Группа «Аэрофлот» реализовала комплекс мер по корректировке маршрутной сети, оптимизации использования парка воздушных судов, оптимизации и модификации расписания с целью маневрирования емкостями для обеспечения оптимальных экономических результатов, увеличению емкостей на отдельных направлениях, показывающих стабильную положительную динамику бронирования, открытию региональных баз. В начале 2024 года был завершен процесс урегулирования отношений с иностранными лизингодателями по семи воздушным судам (в дополнение к 76 в 2023 году). Проводится масштабный переход на российскийское программное обеспечение и другие мероприятия.

В отчетном периоде продолжился рост стоимости авиаГСМ, который был частично компенсирован использованием демпферного механизма.

В то же время Группа «Аэрофлот» в отчетном периоде продолжила реализацию возможностей, связанных с ростом внутреннего рынка и открытием новых международных направлений.

Управление финансовыми рисками

Финансовые риски с точки зрения количества рисков в портфеле занимают небольшую долю, однако с точки зрения влияния на цели и вероятности наступления имеют высокую значимость. Группа «Аэрофлот» осуществляет управление финансовыми рисками, которые включают рыночный риск (валютный риск, риск изменения процентных ставок и риск изменения цен на топливо), кредитный риск, инфляционный риск и риск ликвидности на постоянной основе.

Финансовые риски, присущие деятельности ПАО «Аэрофлот»

	Риск	Вероятность возникновения	Влияние	Показатели отчетности, характер изменений в отчетности
Рыночные риски	Валютный риск	● Высокая	● Высокое	Валютный риск оказывает влияние на статьи финансовой отчетности, зависящие от курсов иностранных валют. Неблагоприятные изменения валютных курсов снижают финансовый результат деятельности Группы. Различается фактическое влияние и влияние «неденежных» переоценок
	Ценовой риск	● Высокая	● Высокое	Ценовой риск оказывает влияние на операционные расходы, увеличивая при росте цен на авиаГСМ себестоимость реализованных услуг
	Процентный риск	● Высокая	● Среднее	Процентный риск может оказать негативное влияние на прибыль Группы. Рост процентных ставок SOFR приводит к росту обязательств в части лизинговых и арендных платежей, рост ключевой ставки – к росту процентов по заимствованию
	Риск ликвидности	● Низкая	● Высокое	Риск ликвидности оказывает влияние на величину кредиторской задолженности, а также на статьи, отражающие долговые обязательства. При возникновении сложностей с ликвидностью может увеличиться кредиторская задолженность Группы
	Инфляционный риск	● Низкая	● Среднее	Инфляционный риск влияет на прибыль и операционные расходы, рентабельность Группы. Рост инфляции снижает финансовый результат
	Кредитный риск	● Высокая	● Высокое	Кредитный риск оказывает влияние на дебиторскую задолженность, финансовые вложения и финансовый результат Группы. При увеличении кредитного риска растут резервы сомнительных долгов и резервы под обесценение финансовых вложений, что уменьшает чистую прибыль Группы

① Стратегия социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года (распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 октября 2021 года № 3052-р).



Рыночные риски Группы «Аэрофлот» связаны с макро-экономическими показателями и динамикой валютных и товарно-сырьевых рынков. В частности, значительное изменение курса рубля к иностранным валютам (в особенности валютных пар «евро/рубль», «доллар США / рубль»), а также колебания пары «евро / доллар США» могут привести к значительному отклонению фактического результата от запланированного и от результата предыдущего отчетного периода. Другими источниками финансового риска являются стоимость авиационного топлива и динамика процентных ставок.

В 2024 году существенные изменения в динамике указанных риск-факторов оказали значительное влияние на результаты Группы, прежде всего это связано с ростом цен на авиакеросин.

Валютный риск

Подверженность валютному риску обусловлена зависимостью значительной части доходов и расходов Группы «Аэрофлот» от динамики курса рубля по отношению к доллару США и евро:

- выручка от продажи билетов на международные рейсы собирается в иностранной валюте на зарубежных рынках или тарифицирована преимущественно в евро и долларах США, но собирается в рублях или зависит от рублевой покупательной способности. Влияние валютных курсов на выручку снизилось по сравнению с историческим на фоне ограничений международной сети полетов, однако по сравнению с 2022–2023 годами увеличилось на фоне роста выручки от международных полетов;
- основные валютные затраты – на авиатопливо и на техническое обслуживание, а также лизинговые платежи номинированы или привязаны к динамике доллара США. Важными валютными затратами Группы являются платежи в зарубежных аэропортах, уплачиваемые в валюте выставления тарифов.

В течение 2023–2024 годов по мере урегулирования взаимоотношений с иностранными лизингодателями размер валютных обязательств снижался. По ряду договоров, ценообразование которых зависело

от доллара США, осуществлен перевод тарификации в рубли или включены валютные оговорки, ограничивающие колебания курсов. Проводится политика сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют. Группа «Аэрофлот» использует обязательства по долгосрочной аренде, номинированные в долларах США, как инструменты хеджирования валютного риска – изменения курса доллара США в отношении выручки (операционное хеджирование).

В 2024 году средний курс доллара США и евро увеличился по отношению к рублю на 8,7 % по сравнению с предыдущим годом. Средний курс евро / доллар США остался практически на уровне прошлого года. В совокупности это оказало отрицательное влияние на финансовый результат Группы «Аэрофлот», эффект на расходы, номинированные в долларах США, лишь частично компенсируется положительным эффектом по доходам ввиду ограниченной географии международных полетов.

Ценовой риск

Расходы на авиатопливо, подверженные колебаниям в связи с изменением рыночных цен, являются источником ценового рыночного риска. Подверженность компаний Группы «Аэрофлот» данному риску обусловлена использованием формульного ценообразования в части контрактов.

С 2023 года ПАО «Аэрофлот» отказалось от заключения договоров с привязкой к зарубежным индексам Platts в контрактах на покупку авиатоплива в российских портах. Часть объемов в аэропорту Шереметьево и в некоторых других российских аэропортах контраговалась по рыночным ценам топливно-заправочных комплексов, а по другой части объемов применялось формульное ценообразование от биржевых индексов внутреннего рынка (например, котировки по результатам торгов TRD (ТС-1, РТ) на Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой бирже по базису МАУ<sup>①</sup>). Данные индексы обладают значительно меньшей волатильностью по сравнению с рыночными котировками Platts, зависимость от которых минимальна и в основном присутствует в зарубежных портах.

① МАУ – Московский авиационный узел.

Курсы иностранных валют

Валюта	Средний курс			Курс на конец периода		
	2023	2024	изменение, %	31.12.2023	31.12.2024	изменение, %
Руб. / долл. США	85,2	92,6	8,7	89,7	101,7	13,4
Руб. / евро	92,2	100,2	8,7	99,2	106,1	7,0
Евро / долл. США	1,08	1,08	0,1	1,11	1,04	–5,6

Динамика курса рубля к иностранным валютам в 2024 году



Источник: Банк России

Динамика курса рубля к доллару США и стоимости нефти в 2024 году



Источники: Банк России, investfunds.ru

## Меры дополнительного операционного хеджирования

- Во всех контрактах на поставку авиатоплива в портах Российской Федерации присутствует потолок цены в размере тарифа, зарегистрированного в центре расписания и тарифов (тариф ЦРТ) с применением фиксированной скидки. Тарифы ЦРТ также не фиксированы, однако обладают минимальной волатильностью относительно прочих индексов, а также контролируются ФАС России.
- При наличии конкурентной среды присутствует возможность распределять объемы закупаемого топлива между поставщиками в зависимости от сложившихся контрактных цен в отдельном месяце. Так, например, в аэропорту Шереметьево у ПАО «Аэрофлот» заключены контракты с четырьмя топливно-заправочными комплексами, в каждом из которых предусмотрен опцион +/-20 % от законтрактованного объема.
- На регулярной основе проводятся мероприятия по стабилизации цен на авиатопливо в части получения скидок от нефтяных компаний.

В 2024 году Группа «Аэрофлот» получала ежемесячные выплаты в рамках демпфирующего механизма, что частично компенсировало рост цен на авиатопливо<sup>①</sup>. Тем не менее эффективность данного механизма снизилась ввиду того, что размер компенсации зависит от цены топлива на рынке в Роттердаме и курса доллара США, в то время как Группа «Аэрофлот» приобретает топливо по ценам внутреннего рынка. На протяжении 2024 года цена топлива на внутреннем рынке росла (например, по Московскому авиационному узлу индекс вырос на 13,7 % в среднем за год), вследствие чего увеличились расходы Группы «Аэрофлот» на закупку авиакеросина. При этом на зарубежном рынке цены снижались (Platts в рублях снизился в среднем за год на 2,9 %), тем самым уменьшая выплаты в рамках демпфирующего механизма. За счет указанной разнонаправленной динамики цен на внутреннем и зарубежном рынках эффективная цена заправки (цена с учетом компенсации по демперу) для Группы «Аэрофлот» выросла на 26,6 % по итогам 2024 года.

## Процентный риск

Группа «Аэрофлот» 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). При привлечении новых кредитов и займов, а также аренды менеджмент принимает решение исходя из предположения, какая (фиксированная или плавающая) процентная ставка будет более выгодной для Группы на весь период до момента погашения.

Часть расходов по лизинговым контрактам Группы «Аэрофлот» привязана к рыночным процентным ставкам LIBOR на шесть и три месяца. В связи с плановым прекращением публикации ставок LIBOR после 30 сентября 2024 года рассматриваются альтернативные ставки (CME Term SOFR) или произведен переход на фиксированные ставки для использования в договорах лизинга.

Влияние процентного риска ограничено ввиду того, что структура долгового и лизингового портфелей Группы достаточно сбалансирована и преимущественно сформирована инструментами с фиксированными процентными ставками. По мере урегулирования взаимоотношений с лизингодателями доля лизингового портфеля, зависящего от плавающей ставки, снижается. По состоянию на конец 2024 года у Группы «Аэрофлот» отсутствовали банковские кредиты, обязательства по которым привязаны к ключевой ставке Банка России.

Вероятное привлечение нового финансирования будет осуществляться по возросшим ставкам, в связи с чем при финансовом планировании Группа учитывает уже возросшие ставки. Для снижения отрицательного воздействия Группа планирует проводить переговоры с банками, в том числе с целью обеспечения максимально выгодных условий заимствования. В то же время при росте ставок для Группы «Аэрофлот» увеличивается доходность по рублевым депозитам, на которых Группа размещает свободные денежные средства, что позволяет частично компенсировать эффект ставок по обязательствам.

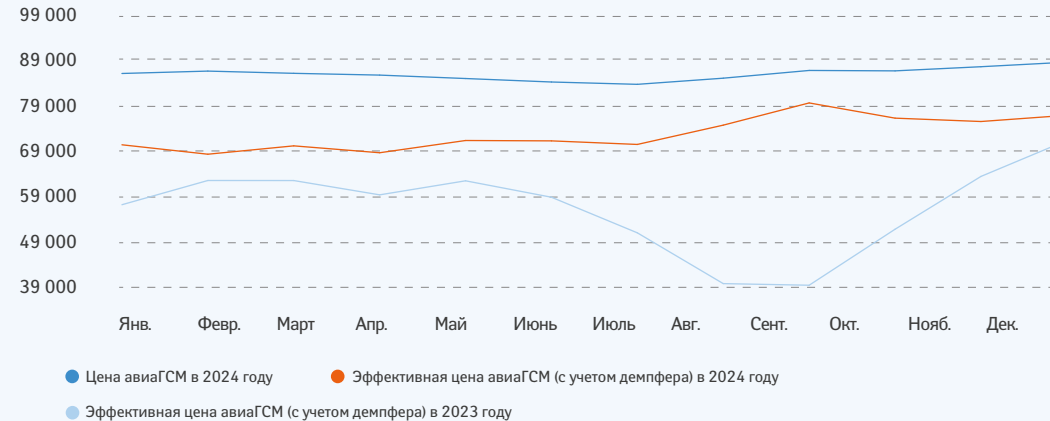
В 2024 году шестимесячные ставки CME SOFR в среднем за год снизились с 5,22 до 4,92 %, а трехмесячные ставки SOFR – с 5,17 до 5,06 % по сравнению с 2023 годом. Данный фактор способствовал снижению расходов на лизинговые платежи в отчетном периоде.

## Динамика биржевого индекса на авиакеросин и котировок Platts в 2024 году, руб/тонна



Источник: биржевые данные

## Динамика стоимости авиакеросина для ПАО «Аэрофлот» в 2023 и 2024 годах, руб/тонна



Источник: биржевые данные

<sup>①</sup> Демпфирующий механизм является мерой целевой государственной поддержки для налогоплательщиков, являющихся эксплуатантами воздушных судов, и регулируется Налоговым кодексом Российской Федерации. В случае превышения стоимости экспортной альтернативы авиакеросина установленной отсечки (64 700 руб/тонна в 2024 году) авиакомпания получает компенсацию в размере 65 % разницы между стоимостью экспортной альтернативы и фиксированной демпферной отсечкой в расчете на объем заправок в аэропортах Российской Федерации.

### Динамика ставок SOFR в 2024 году



Источник: <https://cbonds.ru>

### Динамика ключевой ставки Банка России в 2024 году, %



Источник: Банк России

### 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. Осуществляется детальное планирование и прогнозирование денежных потоков для обеспечения ликвидности на достаточном уровне. Перечень мероприятий, направленных на снижение риска потери ликвидности в Группе «Аэрофлот», представлен в таблице выше.

### Инфляционный риск

Под инфляционным риском Группа «Аэрофлот» понимает чрезмерный рост инфляции, который может привести к росту расходов, а также отрицательно повлиять на спрос на авиаперевозки ввиду снижения реальных доходов населения. В то же время возможен и рост доходов Группы, что обеспечивает сбалансированность бизнес-моделей авиакомпаний Группы с точки зрения влияния инфляции. Несмотря на то что в прошлые годы уровень инфляции увеличился, текущие прогнозы показателя, в том числе пессимистичные, не являются критическими для финансового результата Группы. Таким образом, данный риск рассматривается как относительно невысокий.

Критическими Группа считает значения инфляции более 25 % в год. На постоянной основе реализуются мероприятия, направленные на снижение негативного влияния инфляционных процессов, в основном сосредоточенные на оптимизации затрат, закупочных процедур и снижении дебиторской задолженности.

### Кредитные риски

Кредитные риски обусловлены возможным дефолтом контрагентов или отказом от своих обязательств перед компанией. Основным источником кредитных рисков являются агенты авиакомпании, осуществляющие продажу пассажирских и грузовых перевозок от ее имени, а также иные контрагенты, которым компания оказывает услуги на условиях отсрочки оплаты. Кроме того, кредитные риски несут в себе поставщики компаний Группы «Аэрофлот», условия работы с которыми предусматривают авансирование. Кредитный риск также возникает при взаимодействии с банками, с которыми компания проводит финансовые операции.

Для управления кредитным риском в Группе «Аэрофлот» реализуется ряд мер, направленных на предотвращение его реализации и минимизацию финансовых потерь при его реализации, в том числе:

- продажа авиаперевозок по предоплате;
- требование финансового обеспечения при работе с агентами, а также по иным договорам оказания услуг, предусматривающим отсрочку платежа;
- лимитирование авансов поставщикам оборудования и компонентов, услуг технического обслуживания и ремонта и другим, а также требование предоставления банковских гарантий в обеспечение авансов;
- установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании;
- формирование резерва под ожидаемые кредитные убытки.

Компания проводит оценку кредитного качества контрагентов и осуществляет регулярный мониторинг индикаторов кредитного риска, которые служат сигналом потенциальных дефолтов и позволяют ей заблаговременно реагировать на такие события.



## ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

### Структура акционерного капитала

По состоянию на 31 декабря 2024 года уставный капитал ПАО «Аэрофлот» составлял 3 975 771 215 руб. и состоял из 3 975 771 215 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Привилегированные акции Компанией не размещались.

Выпуском обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «Аэрофлот» присвоен государственный регистрационный номер 1-01-00010-A от 23 января 2004 года<sup>1</sup>. В 2020 и 2022 годах под данным регистрационным номером были размещены дополнительные выпуски акций Компании.



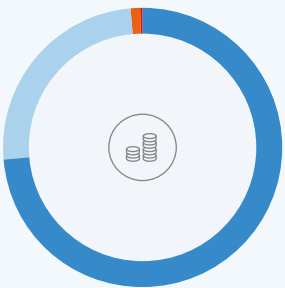
Реестр владельцев акций ПАО «Аэрофлот» ведет АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.»



Крупнейшим держателем акций ПАО «Аэрофлот» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество) и Министерства финансов Российской Федерации (Минфин России). Доля Российской Федерации в капитале составляет 73,77 % от общего количества обыкновенных акций Компании. В свободном обращении<sup>2</sup> находится 25,03 % от общего количества обыкновенных акций.

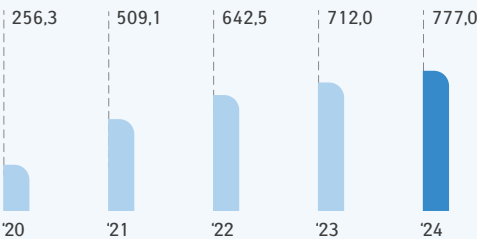
Количество акционеров – физических лиц Компании по состоянию на конец 2024 года составило 777,0 тыс. человек, увеличившись на 9,1 % по отношению к прошлому году. Большая часть акционеров – физических лиц проживает в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге. На долю данных регионов приходится 40,9 % владения акций розничными инвесторами, а на топ-20 регионов суммарно – 72,7 % владения.

### Структура акционерного капитала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2024 года, %



73,8	Российская Федерация
25,0	Институциональные и розничные инвесторы
1,2	Квaziказначейские акции
0,0001	Менеджмент

### Количество акционеров ПАО «Аэрофлот» – физических лиц<sup>3</sup>, тыс. человек



777 тыс. физических лиц  
акционеры ПАО «Аэрофлот»

25,0 %  
доля акций в свободном обращении



### Структура учета прав на акции ПАО «Аэрофлот»

Держатели	По состоянию на 31.12.2023		По состоянию на 31.12.2024		Изменение доли в акционерном капитале, п. п.
	количество акций, шт.	доля в акционерном капитале, %	количество акций, шт.	доля в акционерном капитале, %	
Российская Федерация <sup>4</sup>	2 932 903 561	73,77	2 932 903 561	73,77	–
Номинальный держатель центральный депозитарий <sup>5</sup>	922 413 206	23,21	782 531 465	19,68	–3,53
Владение через реестр <sup>6</sup>	120 454 448	3,00	260 336 189	6,55	+3,55

<sup>1</sup> Распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 23 января 2004 года № 04-168/р выпуски ценных бумаг ПАО «Аэрофлот» № 73-1 «п»-5142 от 22 июня 1995 года и № 1-02-00010-A от 1 февраля 1999 года были объединены.

<sup>2</sup> Доля акций в свободном обращении (free-float) оценивается как акции, не принадлежащие государству, непосредственно ПАО «Аэрофлот» или его дочерним обществам, а также менеджменту Компании. В соответствии с Методикой расчета коэффициента free-float, утвержденной ПАО Московская Биржа, коэффициент free-float на 31 декабря 2024 года составляет 25,0 %.

<sup>3</sup> 2020 и 2021 годы – лица, имеющие право участвовать в общих собраниях акционеров 11 сентября и 28 июня соответственно. 2022–2024 годы – данные Московской биржи на конец года.

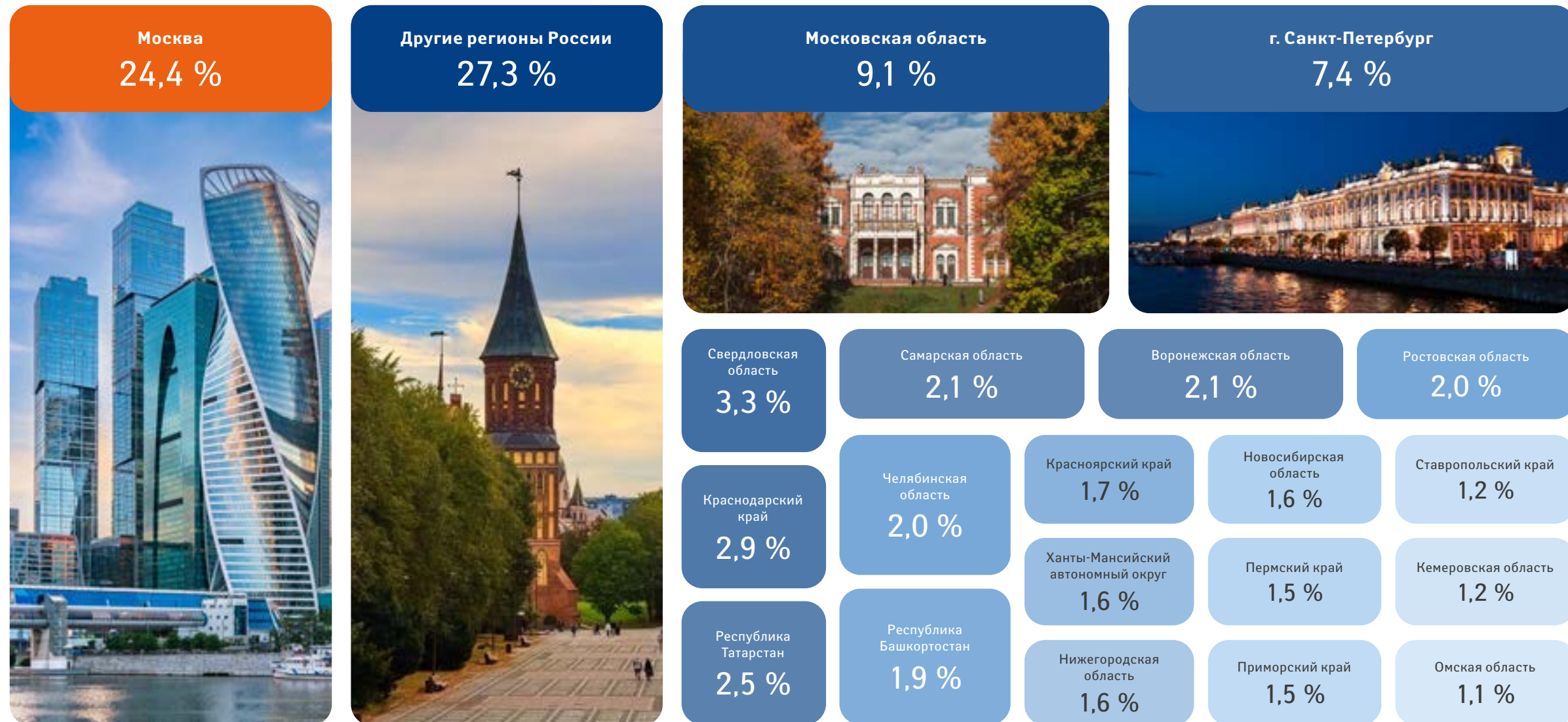
<sup>4</sup> В лице Росимущества и Минфина России.

<sup>5</sup> Включая доли юридических лиц, права на акции которых учитываются в реестре.

<sup>6</sup> Ряд физических лиц владеет акциями ПАО «Аэрофлот» напрямую через реестр. Основная часть акционеров физических лиц владеет акциями через брокеров и учитывается в составе номинального держателя в Национальном расчетном депозитарии. Рост количества акций, учитываемых в реестре, связан с открытием рядом номинальных держателей прямых счетов в реестре и переводом акций из центрального депозитария.



География владения акциями ПАО «Аэрофлот» физическими лицами на 31 декабря 2024 года



Акции

Акции ПАО «Аэрофлот» обращаются на Московской бирже с 1997 года (тикер – AFLT) и включены по состоянию на 31 декабря 2024 года в первый уровень котировального списка<sup>①</sup>.

Акции Компании торгуются в режиме торгов T+1 и включены по состоянию на конец 2024 года в состав 13 индексов, включая основные индексы российского рынка – индекс МосБиржи и индекс РТС.

Рыночная стоимость акций Аэрофлота в 2024 году увеличилась на 68,9 %, несмотря на снижение индекса МосБиржи на 7,0 % и значительно опережая темпы роста котировок акций мировой авиации. В среднем в мире компании сектора выросли на 9,2 % на фоне увеличения объемов перевозок и улучшения показателей

доходности. Рост акций Аэрофлота определялся значительным улучшением операционных и финансовых показателей, а также ожиданиями по выплате дивидендов. Минимальная цена акций за год отмечалась в январе на открытии торгов и составила 35,5 руб., максимальная – 64,1 руб. в июне после публикации финансовых результатов по МСФО за I квартал 2024 года в конце мая.

Вопреки ожиданиям экспертов и рынка Банк России летом перешел к циклу ужесточения денежно-кредитной политики и во второй половине года повышал ключевую ставку с 16 до 21 %. На этом фоне произошла коррекция как цены акций Компании, так и всего рынка в целом. Возобновлению роста котировок в сентябре и последующему закреплению на уровне около 50 руб. за акцию способствовало заявление генерального директора ПАО «Аэрофлот» на Восточном экономическом форуме о вероятном возврате к выплате дивидендов.

Вес AFLT на 31.12.2024, %

↗ EPSI	Субиндекс акций	0,63	↗ RTSI	Индекс РТС	0,8
↗ MRRT	Индекс «Ответственность и открытость»	0,68	↗ IMOEXW	IMOEXW	0,96
↗ MOEXBMI	Индекс широкого рынка	0,69	↗ MCXSM	Индекс МосБиржи SMID	7,0
↗ RUBMI	Индекс РТС широкого рынка		↗ RTSSM	Индекс РТС средней и малой капитализации	
↗ IMOEX2	Индекс МосБиржи (все сессии)	0,75	↗ RTSTN	Индекс РТС транспорта	29,61
↗ IMOEX	Индекс МосБиржи		↗ MOEXTN	Индекс транспорта	
↗ IMOEXCNY	Индекс МосБиржи в юанях				

—7,0 %

индекс МосБиржи IMOEX

+9,2 %

мировые авиакомпании MSCI World

+68,9 %

Аэрофлот AFLT

Динамика акций ПАО «Аэрофлот» и индекса МосБиржи в 2024 году, %



Динамика акций ПАО «Аэрофлот» и индексов авиакомпаний MSCI в 2024 году, %



Источник: биржевые данные

<sup>①</sup> 29 сентября 1997 года акции Аэрофлота были допущены к организованным торгам фондовой биржи РТС (в настоящее время – Московская биржа). 17 апреля 2001 года акции Аэрофлота допущены к торгам на ММВБ (в настоящее время – Московская биржа).

Акции Аэрофлота являются одними из самых ликвидных на российском рынке среди компаний средней капитализации. Среднедневной объем торгов в 2024 году составил 1,7 млрд руб., что соответствует 3,3 % от стоимости акций в свободном обращении. Наиболее высокие уровни ликвидности отмечались в IV квартале 2024 года – среднедневной объем торгов составил 2,0 млрд руб., или 3,7 % от стоимости акций в свободном обращении. Среднедневной объем торгов увеличился по сравнению с 0,6 млрд в 2023 году и находится на уровне выше средних исторических значений.

Капитализация Компании по состоянию на 31 декабря 2024 года составила 234,6 млрд руб. и увеличилась на 68,9 % по сравнению с 31 декабря 2023 года. Максимальная капитализация в 2024 году достигала 254,8 млрд руб. в июне. Показатель показывает устойчивый рост с 2022 года.

### Аэрофлот включен в MOEX10

Акции Аэрофлота с сентября по декабрь 2024 года входили в индекс 10 наиболее ликвидных акций фондового рынка Московской биржи

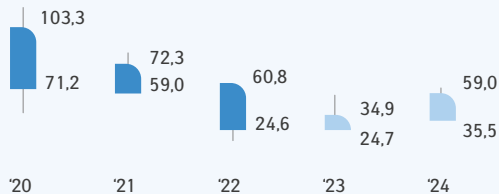


Топ-35 акций по капитализации на российском рынке

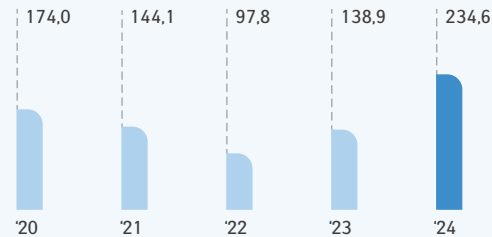


Топ-20 акций по объему торгов на декабрь 2024 года

### Максимальные и минимальные цены акций ПАО «Аэрофлот», руб.①



### Капитализация ПАО «Аэрофлот» на конец года, млрд руб.



### Среднедневной объем торгов акциями ПАО «Аэрофлот»



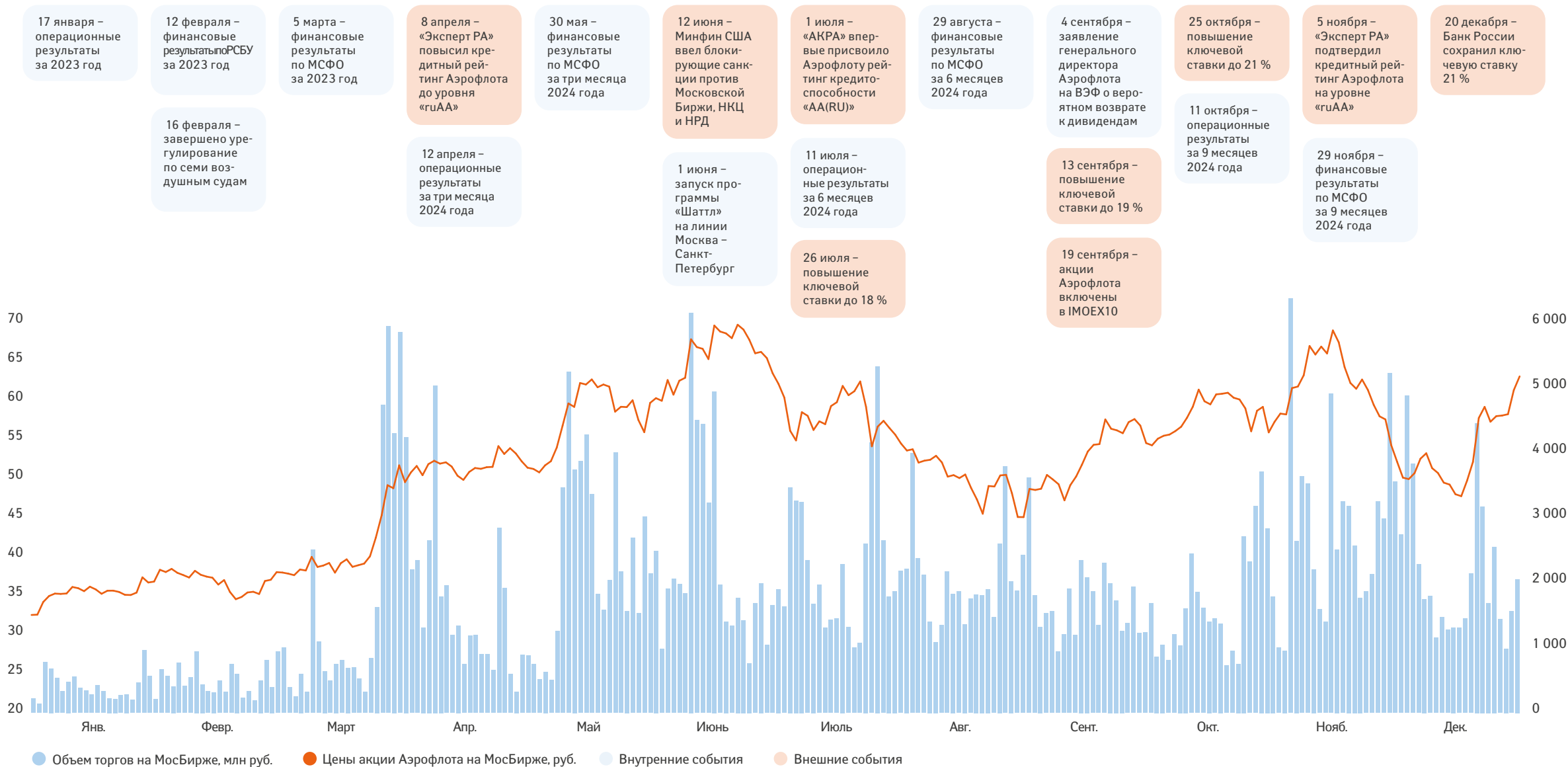
### Капитализация ПАО «Аэрофлот» в динамике, млрд руб.



Источник: Московская биржа

① На графике изображены японские свечи. Светлая свеча означает рост за период, темная – снижение. Также у свечей имеется фитиль (тень) – верхние и нижние границы (минимум и максимум) цены за соответствующий период. На графиках указаны цены: для светлых свечей значение первого торгового дня – снизу, для последнего – сверху. Для темных свечей – наоборот.

## Динамика акций Аэрофлота и ключевые события, повлиявшие на котировки в 2024 году





## Аналитическое покрытие и рекомендации аналитиков

Поддержание широкого аналитического покрытия со стороны ведущих инвестиционных банков и брокеров – один из ключевых приоритетов Компании в области работы с инвесторами.

В течение 2024 года Аэрофлот продолжал активное взаимодействие с брокерами для поддержания актуального аналитического покрытия, сотрудничал с экспертами рынка, приостановившими покрытие Компании в прошлые периоды, для возобновления выпуска отчетов. В результате количество профессиональных участников рынка ценных бумаг, покрывающих акции Аэрофлота, увеличилось до 13.

[illegible]

- 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.

- Базой для расчета дивидендных выплат является консолидированная чистая прибыль Группы «Аэрофлот» по МСФО.
- Решение о размере дивидендов принимается на основании специально разработанной системы коэффициентов-индикаторов,

Годовым Общим собранием акционеров 28 июня 2024 года принято решение не объявлять и не выплачивать дивиденды по результатам 2023 отчетного года.

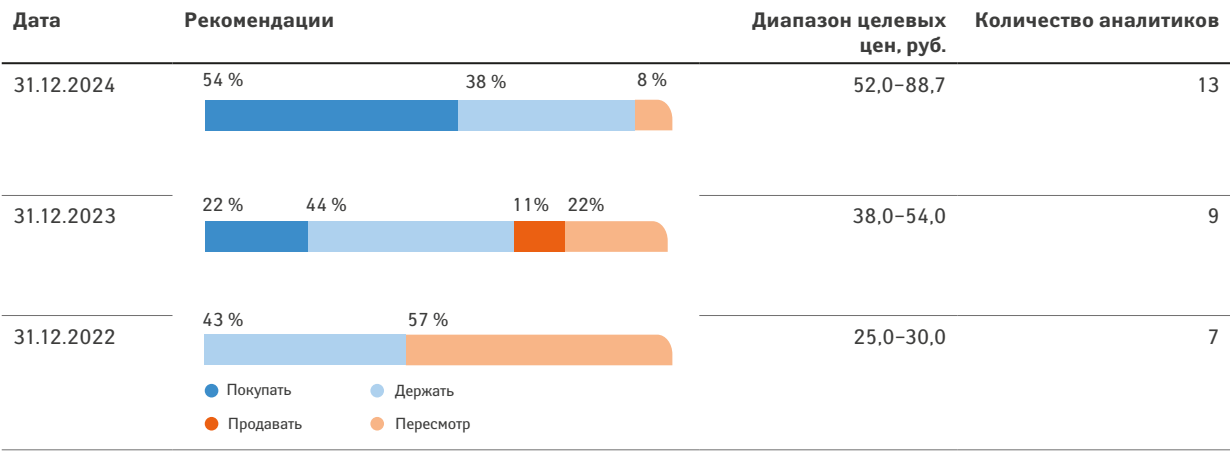
Альфа-Банк, АТОН, «Эйлер», «Цифра брокер» приступили к покрытию акций Аэрофлота в 2024 году

Количество рекомендаций «на пересмотре» снизилось до 8 % по сравнению с 22 % на конец 2023 года, доля рекомендаций «покупать» составляет 54 %, рекомендации продавать на конец 2024 года отсутствовали.



① Политика, действовавшая в 2024 году. В феврале 2025 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утвердил обновленную редакцию Положения о дивидендной политике Компании.

Рекомендации аналитиков по акциям ПАО «Аэрофлот»



Компания	Рекомендация на начало 2024 года	Рекомендация на конец 2024 года <sup>①</sup>
Альфа-Банк	–	Выше рынка
Промсвязьбанк	Без рекомендации <sup>②</sup>	Выше рынка
АК Барс Финанс	Покупать	Покупать
ИК Риком-Траст	Покупать	Покупать
Сбер	Держать	Покупать
Цифра брокер	–	Покупать
Эйлер	–	Покупать
БКС	Умеренно-негативный взгляд <sup>③</sup>	Нейтрально
АТОН	–	Нейтрально
Синара	Держать	Держать
Т-Инвестиции	Держать	Держать
Финам	Покупать	Держать
Газпромбанк	Пересмотр	Пересмотр

① Ранжировано по времени выставления рекомендации, действующей на конец 2024 года, от наиболее актуальной.  
② Промсвязьбанк выпускает регулярные отчеты по Компании, на начало 2024 года без инвестиционной рекомендации.  
③ Под данной рекомендацией брокер подразумевает «продавать».



Облигации

В обращении находится выпуск рублевых облигаций «Аэрофлот БО-1». Облигации были размещены в июне 2021 года на общую сумму 24,7 млрд руб. Ежеквартальный фиксированный купон составляет 8,35 %, срок обращения облигаций – до июня 2026 года.

В 2024 году облигации ПАО «Аэрофлот» пользовались устойчивым спросом среди участников рынка. Среднедневной объем торгов в I полугодии составил 8,3 млн руб., что на 30,6 % ниже показателя за аналогичный период 2023 года. Однако во II полугодии наблюдался значительный рост активности: среднедневной объем торгов увеличился до 10,4 млн руб., что на 25,3 % выше уровня I полугодия. В II полугодии Банк России начал цикл повышения ключевой ставки на фоне ускорения инфляции, что привело к росту рыночных доходностей. Средняя доходность к погашению по облигациям Аэрофлота на конец года достигла 24,1 %, превысив уровень ключевой ставки 21,0 % на 3,1 п. п.

Средняя цена облигаций в течение года демонстрировала снижение с 89,1 % в январе до 82,9 % в декабре, что связано с ростом доходностей на фоне повышения ключевой ставки. При этом купонная ставка и расходы для Компании оставались неизменными.



Купонная ставка и расходы для Компании оставались неизменными

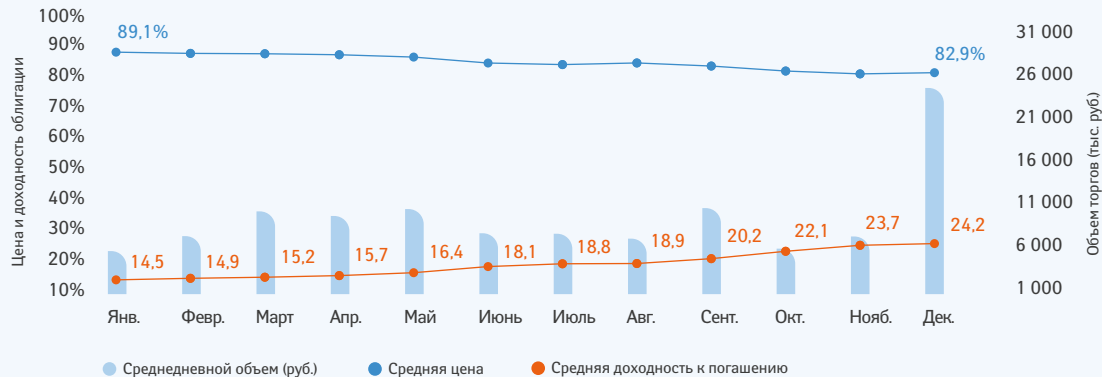
8,35 %

ежеквартальный фиксированный купон

24,1 %

средняя доходность к погашению по облигациям Аэрофлота на конец года

Доходность к погашению, объем торгов и динамика цены облигаций ПАО «Аэрофлот» в 2024 году, %



Источник: Московская биржа

Облигации ПАО «Аэрофлот» в обращении в 2024 году

Инструмент	ISIN	Дата размещения	Дата погашения	Объем выпуска, млрд руб.	Ставка купона, % годовых	Периодичность выплат купона
Биржевые облигации, П01-БО-01	RU000A103943	17.06.2021	11.06.2026	24,7	8,35	Ежеквартально



ruAA

рейтинг кредитоспособности ПАО «Аэрофлот» от двух рейтинговых агентств – «Эксперт РА» и «АКРА», прогноз по рейтингу – «стабильный».

Expert

РЕЙТИНГОВОЕ  
АГЕНТСТВО

АКРА

Кредитные рейтинги

На конец 2024 года у ПАО «Аэрофлот» действуют кредитные рейтинги от двух рейтинговых агентств – «Эксперт РА» и «АКРА».

В апреле 2024 года агентство «Эксперт РА» повысило ПАО «Аэрофлот» рейтинг кредитоспособности до уровня «ruAA», прогноз по рейтингу – «стабильный». Ранее у Компании действовал рейтинг на уровне «ruA+» со «стабильным» прогнозом. В ноябре 2024 года «Эксперт РА» подтвердил рейтинг кредитоспособности «ruAA» и сохранил «стабильный» прогноз.

В июле 2024 года агентство «АКРА» впервые присвоило ПАО «Аэрофлот» рейтинг кредитоспособности «AA(RU)». Прогноз по рейтингу – «стабильный».

Повышение кредитного рейтинга на одну ступень агентством «Эксперт РА» и присвоение аналогичного по уровню рейтинга агентством «АКРА» обусловлены улучшением финансового профиля Компании, приемлемой долговой нагрузкой, высоким уровнем ликвидности, масштабами бизнеса, а также высоким уровнем значимости отрасли авиаперевозок для страны и системообразующей ролью Группы «Аэрофлот».

История кредитных рейтингов ПАО «Аэрофлот»

Рейтинговое агентство	Рейтинг	Прогноз	Дата присвоения
Эксперт РА	ruAA	Стабильный	05.11.2024
	ruAA	Стабильный	08.04.2024
	ruA+	Стабильный	18.04.2023
	ruA	Развивающийся	19.04.2022
	ruAA-	Стабильный	23.04.2021
АКРА	AA(RU)	Стабильный	01.07.2024

## Раскрытие информации и прозрачность

ПАО «Аэрофлот» ответственно подходит к своевременному и достоверному раскрытию информации. В Компании принята [Корпоративная информационная политика](#), направленная на обеспечение эффективного информационного взаимодействия ПАО «Аэрофлот» и заинтересованных сторон, осуществляется контроль за ее реализацией и соблюдением.

Используются разнообразные каналы и способы раскрытия информации, прежде всего электронные, обеспечивающие свободный и необременительный доступ к раскрываемой информации для большинства заинтересованных лиц.

- Основными целями корпоративной информационной политики ПАО «Аэрофлот» являются:
- информирование заинтересованных сторон о результатах работы ПАО «Аэрофлот» и формирование корпоративного имиджа Компании;
  - обеспечение последовательного информационного поля вокруг Группы «Аэрофлот»;
  - повышение уровня открытости и доверия в отношениях между ПАО «Аэрофлот», его акционерами, держателями ценных бумаг, инвесторами, кредиторами и иными заинтересованными сторонами, а также обеспечение их прав и законных интересов;
  - обеспечение выполнения требований законодательства Российской Федерации и регуляторов рынка ценных бумаг;
  - наиболее полное удовлетворение потребностей акционеров, инвесторов, профессиональных участников рынка ценных бумаг и иных заинтересованных сторон в получении достоверной информации о ПАО «Аэрофлот» и его деятельности;
  - обеспечение прав акционеров ПАО «Аэрофлот» на получение информации, значимой для принятия ими решений, связанных с их правами на участие в управлении ПАО «Аэрофлот»;
  - обеспечение квалифицированного и качественного взаимодействия с представителями средств массовой информации, основанных на свободном обмене достоверной информацией, не ущемляющем права и законные интересы акционеров, инвесторов и иных заинтересованных сторон;
  - защита конфиденциальной информации.

На официальном сайте ПАО «Аэрофлот» и сайте раскрытия информации СКРИН размещаются внутренние документы, годовые отчеты, отчеты эмитента, годовая и квартальная бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ и консолидированная финансовая отчетность по МСФО, данные об аффилированных лицах и иные сведения, которые могут оказать влияние на стоимость ценных бумаг Компании. Для пояснения результатов и удобства их использования публикуются пресс-релизы, статистический справочник аналитика и презентации. На регулярной основе проводится взаимодействие с инвесторами и акционерами по различным каналам коммуникации.

## Взаимодействие с инвесторами и акционерами

ПАО «Аэрофлот» – публичная компания, активно взаимодействующая с широким кругом инвесторов для обеспечения прозрачности и доступности информации о своей деятельности для всех участников рынка ценных бумаг. Разработаны и поддерживаются соответствующие эффективные инструменты и механизмы, позволяющие акционерам и инвесторам оперативно взаимодействовать с Компанией.



### Каналы и механизмы взаимодействия с акционерами и инвесторами

<b>Пресс-релизы и существенные факты</b>	Своевременно раскрывается существенная информация о деятельности Компании в форме пресс-релизов и существенных фактов через авторизованные сервисы раскрытия информации в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации	В 2024 году опубликовано: <ul style="list-style-type: none"><li>• 77 существенных фактов;</li><li>• 145 пресс-релизов</li></ul>
<b>Операционные и финансовые результаты, презентации, звонки с аналитиками</b>	Ежемесячные операционные результаты, квартальные пресс-релизы финансовых результатов по МСФО и РСБУ	В 2024 году операционные результаты публиковались на ежемесячной основе, ежеквартально раскрывались финансовые результаты по МСФО и РСБУ. Ведется поддержка статистического справочника Databook для повышения удобства работы с показателями
<b>Взаимодействие с инвесторами и акционерами</b>	Встречи и активное взаимодействие с инвестиционным сообществом на регулярной основе	В 2024 году продолжилось развитие взаимодействия с розничными инвесторами. Компания принимала участие в конференциях, проводила разбор результатов с аналитиками и лидерами мнений, в том числе в прямом эфире, активно общалась в социальных сетях и блогах
<b>IR-сайт</b>	Помимо финансовой и операционной информации, содержит разделы, посвященные устойчивому развитию и взаимодействию с розничными инвесторами	➤ <a href="https://ir.aeroflot.ru">https://ir.aeroflot.ru</a>
<b>Финансовые сети брокеров</b>	Компания ведет официальные профили в финансовых социальных сетях, где рассказывает о новостях Группы и отрасли	Активно развиваются официальные каналы Аэрофлота в сетях для инвесторов «Пульс» от «Т-Банка» и «Профит» от БКС. Запущен канал на платформе Smart-Lab
<b>Годовой отчет и отчет о деятельности в области устойчивого развития</b>		Выпускаются ежегодно
<b>Личный кабинет акционера</b>	Информационный сервис дистанционного обслуживания акционеров	➤ <a href="https://lk.rrost.ru">https://lk.rrost.ru</a>
<b>СКРИН</b>	Сайт раскрытия информации	➤ <a href="https://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126">https://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126</a>
<b>Система рассылок</b>	Поддерживается система рассылок существенной информации о деятельности Компании всем заинтересованным лицам	



## Официальные каналы взаимодействия с акционерами

В целях обеспечения реализации корпоративных прав, а также эффективного взаимодействия с акционерами в Компании в дополнение к выделенной линии для связей с инвесторами ([ir@aeroflot.ru](mailto:ir@aeroflot.ru), +7 (495) 258-06-86) существует ряд каналов коммуникации с акционерами – физическими лицами:

- ☎ Горячая линия для акционеров ПАО «Аэрофлот» – телефон для приема и обработки устных обращений: +7 (495) 780-73-63, +7 (495) 989-76-50, +7 (495) 258-06-84
- ✉ Почтовый адрес для приема письменных обращений: 119019, г. Москва, ул. Арбат, д. 1, департамент управления корпоративной собственностью ПАО «Аэрофлот»; 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5б, операционный зал центрального офиса АО «НРК – Р.О.С.Т.» (регистратор)
- @ Электронная почта для направления электронных обращений: [emitent@aeroflot.ru](mailto:emitent@aeroflot.ru); [info@rrost.ru](mailto:info@rrost.ru)

## Личный кабинет акционера

Это удобный и безопасный способ получить в режиме реального времени информацию и реализовать права по ценным бумагам. Сервис позволяет:

- принять участие в Общем собрании акционеров – зарегистрироваться, проголосовать по вопросам повестки дня;
- получить информацию по лицевому счету в реестре о количестве принадлежащих акций, анкетных данных, реквизитах для выплаты доходов по ценным бумагам;
- контролировать получение дивидендов, своевременно обращаться с требованием о выплате неполученных дивидендов.

Для доступа к личному кабинету акционеру необходимо получить логин и пароль у регистратора АО «НРК – Р.О.С.Т.» или авторизоваться через портал государственных услуг Российской Федерации.

С информацией о порядке подключения к личному кабинету можно ознакомиться в АО «НРК – Р.О.С.Т.». По всем вопросам получения доступа к личному кабинету акционеры могут обратиться в контактный центр АО «НРК – Р.О.С.Т.» по телефонам: +7 (495) 780-73-63, +7 (495) 989-76-50; email: [info@rrost.ru](mailto:info@rrost.ru).

В 2024 году через личный кабинет акционера проголосовали:

**601** участник

из 1 148 на внеочередном Общем собрании акционеров

**462** участника

из 1 260 на годовом Общем собрании акционеров

## Развитие социальных сетей для розничных инвесторов

Аэрофлот стремится использовать все основные возможности для поддержания эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Социальные сети для инвесторов предоставляют удобную площадку для информирования широкого круга потенциальных инвесторов и акционеров о результатах Компании и важных событиях из корпоративной жизни. Компания ведет корпоративный профиль в сетях «Пульс» от Т-Банка, «Профит» от БКС, а также блог в сообществе Smart-Lab. Канал Аэрофлота в сети «Пульс» в 2024 году входил в топ-10 самых популярных профилей.

### Аэрофлот в сети «Пульс»

**72,6** тыс. подписчиков  
+18,3 тыс. за год

**31 %** подписчиков  
акционеры Аэрофлота

**Топ-10**  
самых популярных профилей (6-е место)

**38,5** тыс. просмотров



## Награды

В 2024 году Аэрофлот был удостоен нескольких престижных отраслевых наград. Эксперты и представители инвестиционного сообщества высоко оценили подход Компании к раскрытию информации, а также другие аспекты взаимодействия с инвесторами. Аэрофлот занял лидирующие позиции среди российских публичных компаний по эффективности работы с частными инвесторами.

### Награды за годовой отчет и взаимодействие с инвесторами



**2-е**  
место

Основная номинация «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 млрд до 200 млрд руб.»



«5 звезд» – наивысшее качество подготовки

3-е место «Лучший годовой отчет в области устойчивого развития»

**SMART-LAB.RU**

**2-е**  
место

**Топ-10**

лучших российских компаний по работе с частными инвесторами  
6 место, всего 220 компаний

## Основные события 2024 года в области взаимодействия с инвесторами

Ключевые IR-события связаны с раскрытием операционной и финансовой информации, а также с активной работой с розничными инвесторами – выступления на конференциях, разбор результатов с аналитиками и лидерами мнений, в том числе в прямом эфире, активное общение в социальных сетях и блогах.

### ЕЖЕМЕСЯЧНО

операционные  
результаты

### ЕЖЕКВАРТАЛЬНО

финансовые результаты  
по РСБУ и МСФО

#### ФЕВРАЛЬ

- 12 февраля – вебинар SberCIB с аналитиком по транспорту Георгием Иваниним

#### МАРТ

- 6 марта – вебинар канала «Мои инвестиции» с Еленой Сахновой
- 8 марта – разбор результатов в сообществе «Аленка Капитал»
- 12, 16 марта – канал «Вредный инвестор»: выпуск об Аэрофлоте, разбор отчетности за 2023 год

#### АПРЕЛЬ

- 3 апреля – интервью и участие в шоу «Вредный инвестор»
- 13 апреля – конференция розничных инвесторов Profit (Москва)

#### МАЙ

- 18 мая – форум ассоциации владельцев облигаций «Ярмарка эмитентов»
- 29 мая – публикация годового отчета и отчета об устойчивом развитии за 2023 год

#### ИЮНЬ

- 11 июня – аудиоэфир в Газпромбанк Инвестиции
- 22 июня – конференция розничных инвесторов Smart-Lab Conf 2024 (Санкт-Петербург)
- 24 июня – подкаст с инвестиционным блогером Алексеем Линецким

#### ИЮЛЬ

- Встречи и получение первого кредитного рейтинга от «Акра» «AA(RU)»
- 3 июля – публикация годового отчета и отчета об устойчивом развитии за 2023 год

#### АВГУСТ

- 30 августа – разбор результатов в эфире РБК, программа «Рынки»

#### СЕНТЯБРЬ

- 5 сентября – стрим-интервью в телеграм-канале Market Power
- 7 сентября – конференция розничных инвесторов Smart-Lab «Инвест Суббота» (Казань)
- 19 сентября – Вебинар SberCIB с аналитиком

#### ОКТАБРЬ

- 22–25 октября – участие и поддержка образовательного онлайн-интенсива Т-Инвестиций «Толк»
- 26 октября – конференция розничных инвесторов Smart-Lab Conf 2024 (Москва)

#### НОЯБРЬ

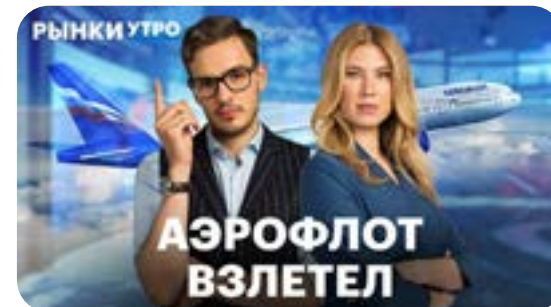
- 13 ноября – эфир РБК-Инвестиции с Максимом Орловским
- 14 ноября – эфир и розыгрыш Т-Банка с ведущими шоу «Деньги не спят»

#### ДЕКАБРЬ

- 11 декабря – онлайн-встреча с топовыми блогерами Т-Инвестиций

#### «Толк» – онлайн-интенсив Т-Инвестиций о личных финансах

Аэрофлот поддержал образовательный проект, выступив в качестве партнера. Компания рассказала участникам о своем бизнесе, поддержала их призами и сувенирной продукцией





# ПЛАТО УКОК

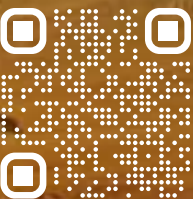
Москва – Горно-Алтайск

SVO — RGK

Среднее время  
прямого перелета  
**4:25** ч.

Расстояние между  
городами  
**3 743** км

Разница  
во времени  
**+4** ч.



Укок — плоскогорье  
на крайнем  
юге Республики  
Алтай

Узнать больше  
о направлении



## ПРИЛОЖЕНИЯ

Об отчете	166
Консолидированная финансовая отчетность	167
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях	217
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	219
Информация о выполнении поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации	241
Информация о программе отчуждения непрофильных активов	244
Операционная статистика	245
Глоссарий	247
Контактная информация	248





## ОБ ОТЧЕТЕ

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности публичного акционерного общества «Аэрофлот — российские авиалинии» (далее — ПАО «Аэрофлот», Аэрофлот, авиакомпания «Аэрофлот», Компания или Общество) в период с 1 января по 31 декабря 2024 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. С годовыми отчетами ПАО «Аэрофлот» за предыдущие периоды можно ознакомиться на официальном сайте в разделе [«Акционерам и инвесторам»](#).

Отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ПАО «Аэрофлот» с учетом консолидированной финансовой отчетности за 2024 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). В отчете раскрываются результаты деятельности, информация о реализации стратегии Группы «Аэрофлот» в 2024 году, описывается система корпоративного управления. Существенное внимание в отчете уделяется деятельности Группы в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

По итогам 2024 года ПАО «Аэрофлот» также выпускает отчет о деятельности в области устойчивого развития.

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» в соответствии с МСФО за 2024 год проведен АО «Технологии Доверия – Аудит».

В настоящем годовом отчете, где это специально не оговорено, числовые данные по показателям деятельности приведены относительно ПАО «Аэрофлот» и подконтрольных ему организаций. Незначительные отклонения в расчете процентов изменения, промежуточных итогов и итогов на графиках и в таблицах настоящего

годового отчета объясняются округлением. В отчете не содержится существенных изменений охвата границ, а также изменения подхода к определению показателей, приведенных в предыдущих отчетах.

### Заявление об ограничении ответственности за публикацию прогнозных данных

Отчет подготовлен с использованием информации, доступной ПАО «Аэрофлот» 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 показателей, характеризующих развитие ПАО «Аэрофлот» и Группы «Аэрофлот». Компания не утверждает и не гарантирует, что результаты деятельности, обозначенные в прогнозных заявлениях, будут достигнуты. Компания не несет какой-либо ответственности за убытки, которые могут понести физические или юридические лица, действовавшие в соответствии с прогнозными заявлениями.



Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» утвержден годовым Общим собранием акционеров 30 июня 2025 года (протокол № 54 от 1 июля 2025 года)







## КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ В СООТВЕТСТВИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ СТАНДАРТАМИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА



Технологии  
Доверия

Акционерное общество  
«Технологии Доверия – Аудит»  
(АО «Технологии Доверия – Аудит»)  
Бизнес-центр «Ферро-Плаза»,  
ул. Кржижановского, д. 14, к. 3, помещение 5/1,  
вн. тер. г. муниципальный округ Академический,  
Москва, Российская Федерация, 117218  
Т: +7 495 967 60 00  
www.tedo.ru

Акционерам и Совету директоров публичного  
акционерного общества «Аэрофлот – российские  
авиалинии»:

### Аудиторское заключение независимого аудитора

#### Мнение

По нашему мнению, консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение публичного акционерного общества «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее – «Общество») и его дочерних обществ (далее совместно именуемые «Группа») по состоянию на 31 декабря 2024 года, а также консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств Группы за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

#### Предмет аудита

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности Группы, которая включает:

- консолидированный отчет о прибыли или убытке за 2024 год;
- консолидированный отчет о совокупном доходе за 2024 год;

- консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2024 года;
- консолидированный отчет о движении денежных средств за 2024 год;
- консолидированный отчет об изменениях капитала за 2024 год;
- примечания к консолидированной финансовой отчетности, включая существенную информацию об учетной политике и прочую пояснительную информацию.

#### Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наши обязанности согласно указанным стандартам далее описаны в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

#### Независимость

Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Международным кодексом этики профессиональных бухгалтеров (включающим Международные стандарты независимости), выпущенным Советом по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ), и этическими требованиями Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации. Нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ.

#### Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

Ключевой вопрос аудита	Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита
<b>Учет хеджирования</b>	
<p>➤ См. Примечания 2, 24 к консолидированной финансовой отчетности</p> <p>1 июля 2024 года руководство Группы возобновило применение правил учета хеджирования денежных потоков от будущей высоковероятной выручки, выраженной в долларах США, обязательствами по арендным платежам, выраженными в той же валюте.</p> <p>На дату начала хеджирования Группа формализовала учетную политику в отношении хеджируемых статей и соответствующих инструментов, цели по управлению рисками и стратегию хеджирования, а также провела оценку того, насколько эффективно инструмент хеджирования компенсирует подверженность денежных потоков по объекту хеджирования изменениям, связанным с хеджируемым риском. Оценка была обновлена по состоянию на отчетную дату.</p> <p>Мы уделили особое внимание данному вопросу в связи с наличием значимых суждений в части допущений, используемых при расчете будущей высоковероятной выручки, выраженной в долларах США, а также существенностью его влияния на показатели консолидированной финансовой отчетности.</p>	<p>Наши аудиторские процедуры в отношении примененных Группой правил учета хеджирования к хеджируемым статьям и соответствующим инструментам для целей консолидированной финансовой отчетности включали следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• анализ утвержденной документации и учетной политики по учету хеджирования на соответствие требованиям МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»;</li><li>• проверку перечня идентифицируемых инструментов и объемов арендных платежей по ним путем сверки с реестром арендных обязательств в долларах США;</li><li>• проверку исходных данных, используемых для формирования прогнозируемых величин выручки, выраженной в долларах США, путем сверки с бюджетными показателями;</li><li>• сравнительный анализ макроэкономических параметров, используемых в прогнозной модели, с доступной рыночной информацией;</li><li>• проверку результатов сценарного анализа с учетом влияния источников возникновения неэффективности путем оценки разумности используемых параметров чувствительности и корректности прогнозируемых исходных данных;</li><li>• ретроспективную сверку прогнозируемых величин выручки, выраженной в долларах США, с учетными регистрами;</li><li>• проверку методики и математической точности расчетов влияния учета хеджирования на консолидированную финансовую отчетность Группы.</li></ul> <p>Кроме того, мы оценили достаточность и корректность раскрытия информации в соответствии с требованиями МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации».</p>
<b>Определение возмещаемой стоимости внеоборотных нефинансовых активов Группы, оценка резерва под ожидаемые кредитные убытки по финансовым активам по договорам аренды</b>	
<p>➤ См. Примечания 1, 16, 17, 18, 19, 20 к консолидированной финансовой отчетности</p>	

Ключевой вопрос аудита

В соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» руководство Группы провело анализ индикаторов, которые могут свидетельствовать о возможном обесценении внеоборотных нефинансовых активов. Возможными признаками обесценения активов являются сохраняющийся в 2024 году высокий уровень геополитической напряженности и продолжающееся введение рядом стран санкций и ограничений в отношении множества российских организаций, оказывающее значительное действие на авиационную отрасль в целом и финансовое положение Группы, а также повышение Центральным Банком Российской Федерации ключевой ставки в 2024 году.

По состоянию на 31 декабря 2024 года Группа провела тест на обесценение существенных единиц, генерирующих денежные потоки (далее – «ГЕ»). В качестве ГЕ были определены компании Группы, представляющие самый низкий уровень, который генерирует независимые денежные притоки, и на котором Группа отслеживает обесценение внеоборотных нефинансовых активов, по своему размеру не превышающие операционный сегмент.

Возмещаемая стоимость определялась на основе расчета ценности использования посредством дисконтирования будущих потоков денежных средств, которые, как ожидается, будут получены в результате деятельности ГЕ.

Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бюджет Группы, учитывающий влияние санкционных ограничений, и оценки руководства по последующему развитию деятельности Группы.

По результатам проведенного тестирования обесценения внеоборотных нефинансовых активов Группы выявлено не было.

Помимо этого, в третьем квартале 2024 года в связи с наличием ряда разногласий с контрагентами и текущего статуса переговоров в условиях санкционных ограничений Группа отразила кредиторскую задолженность по отчислениям в резервный фонд арендодателей и пересмотрела свою оценку резерва под ожидаемые кредитные убытки в отношении возмещения финансовых активов по договорам аренды.

Мы уделили особое внимание данному вопросу в связи с наличием значимых суждений и оценочных значений в части анализа признаков обесценения и допущений, используемых при расчете возмещаемой стоимости внеоборотных нефинансовых активов, представляющих собой наиболее значительную часть активов Группы, а также при расчете резерва под ожидаемые кредитные убытки по финансовым активам по договорам аренды.

Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация содержит Годовой отчет за 2024 год и Отчет эмитента эмиссионных ценных бумаг

за 12 месяцев 2024 года (но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о данной отчетности), которые, как ожидается, будут нам предоставлены после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода, выражающего уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией, когда она будет нам предоставлена, и рассмотрении вопроса о том, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной

Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита

Мы получили и проверили на разумность подготовленные Группой анализ индикаторов обесценения, а также список допущений, к которым возмещаемая сумма является наиболее чувствительной, по всем ГЕ. По результатам анализа мы пришли к выводу, что по отдельным ГЕ уменьшение возмещаемой суммы внеоборотных нефинансовых активов под воздействием рассмотренных факторов не приведет к убытку от обесценения, в связи с чем по этим ГЕ детальная проверка теста на обесценение не проводилась.

По ГЕ, которые в результате анализа были определены как более чувствительные к изменениям, мы провели проверку результатов теста на обесценение внеоборотных нефинансовых активов Группы. При формировании нашего вывода в отношении использованных руководством допущений и методики мы, в том числе, опирались на результаты работы наших внутренних экспертов в области оценки.

Наши аудиторские процедуры в отношении проведенной Группой оценки обесценения внеоборотных нефинансовых активов включали следующее:

- проверку методики оценки обесценения, примененной руководством Группы, включая выбор ценности использования как наиболее приемлемого метода определения возмещаемой суммы ГЕ, а также оценку обоснованности определения руководством ГЕ исходя из требований МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов»;
- сверку на выборочной основе фактических и прогнозных данных с учетными регистрами и показателями бюджета Группы, соответственно;
- сравнительный анализ макроэкономических прогнозов, используемых в моделях, с доступной рыночной информацией;
- проверку на выборочной основе математической точности расчетов возмещаемой стоимости внеоборотных нефинансовых активов Группы;
- проверку анализа чувствительности ключевых допущений, подготовленного руководством, включая чувствительность к ставкам дисконтирования и ставкам доходности.

В отношении проверки резерва под ожидаемые кредитные убытки по финансовым активам по договорам аренды, наша работа была сконцентрирована на проверке задолженности индивидуально существенных контрагентов и включала:

- оценку учетной политики и методики расчета, используемых Группой, а также основных допущений на соответствие требованиям МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»;
- проверку стадии обесценения, путем оценки наличия количественных и качественных критериев, установленных в учетной политике Группы в качестве характеристик значительного повышения кредитного риска и дефолта;
- анализ обоснованности суждений руководства в отношении ожидаемых будущих денежных потоков с учетом условий соответствующих договоров и полученных пояснений о возможностях и планах по возмещению указанных активов;
- проверку математической точности расчетов сумм ожидаемых кредитных убытков по финансовым активам по договорам аренды на выборочной основе.

В отношении начисленной кредиторской задолженности мы провели аналитические процедуры пересчета на основании условий соответствующих договоров.

Кроме того, мы оценили достаточность и корректность раскрытия информации в отношении резерва под ожидаемые кредитные убытки по финансовым активам по договорам аренды в соответствии с требованиями МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» и МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов», соответственно.

финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

Если при ознакомлении с Годовым отчетом за 2024 год и Отчетом эмитента эмиссионных ценных бумаг за 12 месяцев 2024 года мы приходим к выводу о том, что в них содержится существенное искажение, мы должны довести это до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление.

## **Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность**

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

## **Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности**

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с МСА, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с МСА, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;

- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность оценочных значений, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- планируем и проводим аудит группы для получения достаточных надлежащих аудиторских доказательств, относящихся к финансовой информации организаций или подразделений группы, в качестве основы для формирования мнения о финансовой отчетности группы. Мы отвечаем за руководство, надзор за ходом аудита и проверку работы по аудиту, выполненной для целей аудита группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам

аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях – о действиях, предпринятых для устранения угроз, или принятых мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом 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 (руководитель аудита), – Коноплин Владимир Владимирович.

4 марта 2025 года

Москва, Российская Федерация

Коноплин Владимир Владимирович, лицо, уполномоченное Генеральным директором на подписание от имени Акционерного общества «Технологии Доверия – Аудит» (основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций (ОПНЗ) – 12006020338), руководитель аудита (ОПНЗ – 21906099088)



Консолидированный отчет о прибыли или убытке за 2024 год

(В миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2024	2023
Выручка от перевозок	5	838 980	596 579
Прочая выручка	6	17 805	15 615
<b>Выручка</b>		<b>856 785</b>	<b>612 194</b>
Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	7	(582 213)	(411 345)
Расходы на оплату труда	8	(99 848)	(77 447)
Амортизация	18, 19, 20	(113 972)	(135 958)
Прочие операционные доходы/(расходы), нетто	9	38 785	194 809
<b>Операционные расходы</b>		<b>(757 248)</b>	<b>(429 941)</b>
<b>Прибыль от операционной деятельности</b>		<b>99 537</b>	<b>182 253</b>
Прибыль от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто		614	471
Финансовые доходы	10	22 464	15 968
Финансовые расходы	10	(79 796)	(210 060)
Реализация результата хеджирования	24	(2 002)	–
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний		2 437	18
Результат от выбытия доли ассоциированной компании		(1 045)	–
<b>Прибыль/(убыток) до налогообложения</b>		<b>42 209</b>	<b>(11 350)</b>
Налог на прибыль	11	12 811	(2 671)
<b>Прибыль/(убыток) за год</b>		<b>55 020</b>	<b>(14 021)</b>
Приходящиеся на:			
Акционеров Компании		58 501	(8 862)
Держателей неконтролирующих долей участия		(3 481)	(5 159)
<b>Прибыль/(убыток) за год</b>		<b>55 020</b>	<b>(14 021)</b>
<b>Прибыль/(убыток) на акцию – базовые и разводненные (в рублях на акцию)</b>		<b>14,9</b>	<b>(2,3)</b>
<b>Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)</b>	<b>27</b>	<b>3 928,0</b>	<b>3 928,0</b>

Утверждено 4 марта 2025 года и подписано от имени руководства

С. В. Александровский  
Генеральный директор

А. Ю. Чиханчин  
Первый заместитель генерального  
директора по коммерции  
и финансам

Показатели консолидированного отчета о прибыли или убытке следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 175 – 216, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о совокупном доходе за 2024 год

(В миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2024	2023
<b>Прибыль/(убыток) за год</b>		<b>55 020</b>	<b>(14 021)</b>
<b>Прочий совокупный убыток:</b>			
Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в прибыль или убыток:			
Эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами	24	(37 000)	–
Отложенный налог в отношении эффекта от хеджирования выручки валютными обязательствами	11	9 250	–
<b>Прочий совокупный убыток за год</b>		<b>(27 750)</b>	<b>–</b>
<b>Итого совокупный доход/(убыток) за год</b>		<b>27 270</b>	<b>(14 021)</b>
Совокупный доход/(убыток), приходящиеся на:			
Акционеров Компании		30 751	(8 862)
Держателей неконтролирующих долей участия		(3 481)	(5 159)
<b>Итого совокупный доход/(убыток) за год</b>		<b>27 270</b>	<b>(14 021)</b>

Показатели консолидированного отчета о совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 175 – 216, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2024 года

(В миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	31 декабря 2024	31 декабря 2023 <sup>①</sup>	1 января 2023 <sup>①</sup>
<b>Активы</b>				
<b>Оборотные активы</b>				
Денежные средства и их эквиваленты	12	67 814	83 117	51 877
Краткосрочные финансовые инвестиции	15	37 622	34 009	56 091
Дебиторская задолженность и предоплаты	13	87 450	82 262	66 620
Предоплата по текущему налогу на прибыль		1 484	3 521	2 839
Страховые депозиты по аренде воздушных судов		1 485	1 827	1 657
Расходные запчасти и запасы	14	57 728	31 895	17 018
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	17	154	14 171	35 630
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>253 737</b>	<b>250 802</b>	<b>231 732</b>
<b>Внеоборотные активы</b>				
Активы в форме права пользования	19	557 557	619 883	549 556
Основные средства	18	159 838	104 922	62 261
Отложенные налоговые активы	11	130 228	93 080	90 603
Долгосрочные финансовые инвестиции	15	6 123	5 335	4 965
Нематериальные активы	20	21 245	7 475	2 521
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды	17	–	9 800	12 455
Страховые депозиты по аренде воздушных судов		139	139	18
Инвестиции в ассоциированные компании		1 541	518	706
Прочие внеоборотные активы	16	26 488	22 060	2 308
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>903 159</b>	<b>863 212</b>	<b>725 393</b>
<b>Итого активы</b>		<b>1 156 896</b>	<b>1 114 014</b>	<b>957 125</b>
<b>Обязательства и капитал</b>				
<b>Краткосрочные обязательства</b>				
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	21	116 717	103 641	60 835
Незаработанная транспортная выручка	22	64 774	45 571	50 017

	Прим.	31 декабря 2024	31 декабря 2023 <sup>①</sup>	1 января 2023 <sup>①</sup>
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	22	15 767	12 448	11 577
Резервы под обязательства	23	50 711	42 386	42 041
Обязательства по аренде	24	140 596	104 876	89 764
Краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть дол-госрочных кредитов и займов	25	19 746	44 178	30 076
Обязательства по текущему налогу на прибыль		754	905	7
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>30</b>	<b>409 065</b>	<b>354 005</b>	<b>284 317</b>
<b>Долгосрочные обязательства</b>				
Долгосрочные кредиты и займы	25	40 722	60 190	84 372
Обязательства по аренде	24	501 945	538 007	406 707
Резервы под обязательства	23	272 475	255 304	272 676
Отложенные налоговые обязательства	11	204	77	119
Прочие долгосрочные обязательства		4 982	5 185	8 273
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>820 328</b>	<b>858 763</b>	<b>772 147</b>
<b>Итого обязательства</b>		<b>1 229 393</b>	<b>1 212 768</b>	<b>1 056 464</b>
<b>Капитал</b>				
Уставный капитал	27	4 224	4 224	4 224
Добавочный капитал		143 482	144 402	129 676
Резерв выкупленных собственных акций		(7 040)	(7 040)	(7 040)
Накопленная прибыль от продажи собственных акций		7 864	7 864	7 864
Резерв по инструментам хеджирования	24	(27 750)	–	–
Накопленный убыток		(176 492)	(234 993)	(226 131)
<b>Капитал, приходящийся на акционеров Компании</b>		<b>(55 712)</b>	<b>(85 543)</b>	<b>(91 407)</b>
Держатели неконтролирующих долей участия		(16 785)	(13 211)	(7 932)
<b>Итого капитал</b>		<b>(72 497)</b>	<b>(98 754)</b>	<b>(99 339)</b>
<b>Итого обязательства и капитал</b>		<b>1 156 896</b>	<b>1 114 014</b>	<b>957 125</b>

Показатели консолидированного отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 175 – 216, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

① Сравнительные показатели пересмотрены в связи с применением поправок к МСФО (IAS) 1 (Примечание 4).

Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2024 год

(В миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2024	2023
<b>Потоки денежных средств от операционной деятельности:</b>			
Прибыль/(убыток) до налогообложения		42 209	(11 350)
С корректировкой на:			
Амортизацию	18, 19, 20	113 972	135 958
Изменение резерва под ожидаемые кредитные убытки и по обесценению предоплат	9	32 442	25 631
Изменение резерва под снижение стоимости некондиционных расходных запчастей и запасов		75	(83)
Изменение резерва под обесценение основных средств и активов в форме права пользования	18, 19	(120)	(25)
Убыток от выбытия основных средств, нематериальных активов и активов в форме права пользования		529	4 616
Эффект от досрочного прекращения признания договоров аренды	9, 19	(1 565)	(73 442)
Прибыль от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций		(614)	(471)
Реализация результата хеджирования	24	2 002	–
Изменение резервов под обязательства		(10 251)	(66 551)
Процентные расходы	10	59 985	73 832
Процентные доходы	10	(21 843)	(15 946)
Убыток от курсовых разниц, нетто	10	14 539	118 769
Дивидендный доход		(854)	(598)
Переоценка/модификация по договорам аренды		(709)	(98)
Прочие операционные доходы, нетто		(3 181)	(414)
Доход от списания кредиторской задолженности	9, 19	(615)	(6 811)
Результат от выбытия доли ассоциированной компании		1 045	–
Прочие финансовые расходы/(доходы), нетто	10	4 651	17 437
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний		(2 437)	(18)
<b>Итого потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале</b>		<b>229 260</b>	<b>200 436</b>
Увеличение дебиторской задолженности и предоплат		(7 246)	(45 905)
Увеличение расходных запчастей и запасов		(25 970)	(16 304)
Увеличение кредиторской задолженности, незаработанной транспортной выручки, отложенной выручки по программе премирования пассажиров и начисленных обязательств		21 721	47 536

	Прим.	2024	2023
<b>Итого потоки денежных средств от операционной деятельности после изменений в оборотном капитале</b>		<b>217 765</b>	<b>185 763</b>
Изменение денежных средств, ограниченных в использовании		66	89
Налог на прибыль уплаченный		(13 994)	(11 356)
Налог на прибыль возмещенный		–	2 700
<b>Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности</b>		<b>203 837</b>	<b>177 196</b>
<b>Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности:</b>			
Возврат депозитов		73 047	125 192
Размещение депозитов		(75 653)	(102 022)
Поступления от продажи основных средств		41	109
Проценты полученные		18 551	11 642
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты		(91 852)	(99 462)
Дивиденды полученные		949	588
Выплата страховых депозитов по аренде		–	(228)
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности</b>		<b>(74 917)</b>	<b>(64 181)</b>
<b>Потоки денежных средств от финансовой деятельности:</b>			
Привлечение кредитов и займов	25	–	38 698
Погашение кредитов и займов	25, 31	(43 872)	(30 476)
Выплаты основной суммы долга по аренде	24, 31	(63 472)	(56 791)
Проценты уплаченные, за исключением процентов по договорам аренды	31	(7 345)	(9 907)
Проценты, уплаченные по договорам аренды	24, 31	(29 388)	(25 300)
Выплаченные дивиденды	31	(13)	(120)
<b>Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности</b>		<b>(144 090)</b>	<b>(83 896)</b>
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		(133)	2 121
<b>Нетто-(уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>		<b>(15 303)</b>	<b>31 240</b>
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	12	83 117	51 877
<b>Денежные средства и их эквиваленты на конец периода</b>	<b>12</b>	<b>67 814</b>	<b>83 117</b>
<b>Неденежные операции в рамках инвестиционной и финансовой деятельности:</b>			
Активы в форме права пользования, полученные по аренде	19	12 628	224 223
Погашение обязательств по аренде путем зачета с финансовыми активами	31	1 704	22 272

Показатели консолидированного отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 175 – 216, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет об изменениях капитала за 2024 год

(В миллионах рублей, если не указано иное)

Капитал, приходящийся на акционеров Компании									
	Прим.	Уставный капитал	Добавочный капитал	Накопленная прибыль от продажи и резервы, связанные с выкупом собственных акций	Резерв по инструментам хеджирования	Накопленный убыток	Итого	Держатели неконтролирующих долей участия	Итого капитал
На 1 января 2023 г.		4 224	129 676	824	–	(226 131)	(91 407)	(7 932)	(99 339)
Убыток за период		–	–	–	–	(8 862)	(8 862)	(5 159)	(14 021)
Итого совокупный убыток							(8 862)	(5 159)	(14 021)
Эффект от первоначального признания финансирования по операциям со стороны, связанной с акционерами	25	–	14 726	–	–	–	14 726	–	14 726
Дивиденды объявленные		–	–	–	–	–	–	(120)	(120)
На 31 декабря 2023 г.		4 224	144 402	824	–	(234 993)	(85 543)	(13 211)	(98 754)
На 1 января 2024 г.		4 224	144 402	824	–	(234 993)	(85 543)	(13 211)	(98 754)
Прибыль/(убыток) за период		–	–	–	–	58 501	58 501	(3 481)	55 020
Убыток от хеджирования за вычетом отложенного налога	24	–	–	–	(27 750)	–	(27 750)	–	(27 750)
Итого прочих совокупный убыток							(27 750)	–	(27 750)
Итого совокупный доход/(убыток)							30 751	(3 481)	27 270
Изменение отложенного налога по признанию финансирования по операциям со стороны, связанной с акционерами	11	–	(920)	–	–	–	(920)	–	(920)
Дивиденды объявленные		–	–	–	–	–	–	(93)	(93)
На 31 декабря 2024 г.		4 224	143 482	824	(27 750)	(176 492)	(55 712)	(16 785)	(72 497)

Показатели консолидированного отчета об изменениях капитала следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 175 – 216, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.



Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2024 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. Основным аэропортом базирования является аэропорт «Шереметьево». Компания и ее дочерние предприятия (далее – «Группа») также осуществляют деятельность по таким направлениям, как организация бортового питания авиапассажиров и гостиничные услуги. Ассоциированные предприятия Группы осуществляют деятельность преимущественно в области услуг авиационной безопасности и прочих вспомогательных услуг.

Хозяйственная деятельность Группы по предоставлению услуг в области международных и внутренних пассажирских и грузовых воздушных перевозок подвержена сезонным колебаниям, пик спроса приходится на второй и третий кварталы года.

По состоянию на 31 декабря 2024 г. и на 31 декабря 2023 г. 73,77 % акций Компании принадлежало Российской Федерации в лице Министерства финансов РФ и Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Головной офис Компании расположен по адресу: 119019, РФ, г. Москва, ул. Арбат, дом 1.

Основными дочерними предприятиями Компании являются:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
АО «Авиакомпания «Россия» (далее – «АК Россия») (Примечание 26)	Санкт-Петербург, РФ	Воздушные перевозки	75 % минус одна акция	75 % минус одна акция
ООО «Авиакомпания «Победа» (далее – «АК Победа»)	Москва, РФ	Воздушные перевозки	100,00 %	100,00 %
ООО «Аэрофлот-Финанс»	Москва, РФ	Финансовые услуги	100,00 %	100,00 %
АО «Аэромар»	Московская область, РФ	Бортовое питание	51,00 %	51,00 %

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
АО «Шеротель»	Московская область, РФ	Гостиничное хозяйство	100,00 %	100,00 %
ООО «Аэрофлот Техникс»	Москва, РФ	Техническое обслуживание	100,00 %	100,00 %
ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	Москва, РФ	Образовательная деятельность	100,00 %	100,00 %
ООО «АФЛТ-Системс»	Москва, РФ	Деятельность в области ИТ	66,00 %	66,00 %

Основным ассоциированным предприятием Группы является:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
АО «Шереметьево Безопасность»	Московская область, РФ	Авиационная безопасность	25,14 %	45,00 %

Санкционные ограничения

В 1 квартале 2022 года в отношении авиационной отрасли РФ был введен ряд санкций, накладывающих запрет на определенные виды взаимодействия западных стран с Россией в сфере авиации, в том числе на поставку и аренду воздушных судов и комплектующих для них, а также на оказание услуг по техническому обслуживанию самолетов. Кроме того, ряд стран закрыли воздушное пространство для российских авиакомпаний, в результате чего Группа была вынуждена временно приостановить выполнение ряда международных рейсов. Из-за введенных мер несколько арендованных Группой самолетов оказались заблокированными за пределами территории России.

В качестве ответной меры было введено ограничение на выполнение полетов авиакомпаний ряда стран над территорией РФ.

После запрета на аренду воздушных судов (далее – «ВС») от ряда арендодателей в адрес компаний Группы были направлены уведомления о досрочном расторжении договоров аренды ВС и авиационных двигателей (Примечание 24), а также выставлены требования об изъятии сумм с аккредитивов, открытых в банках в пользу арендодателей в рамках договоров аренды (Примечания 2, 31). Однако Постановлением Правительства № 311 от 9 марта 2022 г. (далее – «ПП 311») был введен запрет на вывоз за пределы территории РФ воздушных судов, в том

числе в целях их возврата арендодателям по договорам аренды, заключенным с арендодателями из ряда стран, вследствие чего, возврат ВС арендодателям не осуществлялся.

Опираясь на требования законодательства РФ, в том числе на ПП 311, вводящее прямой запрет на вывоз за пределы территории РФ воздушных судов в целях их возврата арендодателям из ряда стран, договоры аренды ВС признаются действующими, Группа продолжает признавать обязательства и активы по ним в консолидированной финансовой отчетности (Примечание 24).

Кроме того, с 24 февраля 2022 г. действуют временные ограничения на полёты в ряд аэропортов на юге России на сроки, устанавливаемые Федеральным агентством воздушного транспорта РФ.

Группа проводит оптимизацию доступных емкостей, сопоставляя их со спросом и запланированным расписанием полетов, для обеспечения эффективности операционной деятельности.

В настоящее время Группа проводит переговоры с рядом иностранных поставщиков, взаимодействие с которыми было ранее приостановлено из-за санкционных ограничений, в отношении урегулирования договорных обязательств, а также активно взаимодействует с Правительством РФ по вопросам дополнительных мер поддержки Группы и авиаотрасли в целом. Во втором полугодии 2023 г. в связи с истечением сроков исполнения контрактных обязательств со стороны ряда контрагентов, а также на основании текущих переговоров в условиях действующих санкционных ограничений, Группа пересмотрела свои оценки в отношении резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение пре-доплат (Примечание 9, 13, 30).

В третьем квартале 2024 г. в связи с наличием ряда разногласий с контрагентами и текущего статуса переговоров в условиях санкционных ограничений Группа отразила кредиторскую задолженность по отчислениям в резервный фонд арендодателей и пересмотрела свою оценку резерва под ожидаемые кредитные убытки в отношении возмещения финансовых активов по договорам аренды (Примечание 9, 17, 21, 30, 33).

Руководство Группы прилагает все усилия для поддержания летной годности действующего парка самолетов, а также для возобновления международных перевозок по определенным направлениям. В течение 2024 года продолжился рост объема закупок запасных частей, в том числе отвечающих критериям отнесения к основным средствам, что привело к соответствующему росту собственных основных средств, расходных запчастей и запасов, а также к росту расходов на техническое обслуживание ВС.

С 3 квартала 2022 г. началось постепенное восстановление полетов в ряд стран. В 2024 году продолжился рост программы полетов по внутренним и международным направлениям и увеличение занятости пассажирских кресел, что привело к соответствующему увеличению выручки (Примечание 5), операционных расходов (Примечание 7) и расходов на оплату труда (Примечание 8).

С начала введения санкций Правительством РФ был принят ряд мер, направленных на поддержку гражданской авиации в условиях жестких ограничений, среди которых выделение субсидий на возмещение авиакомпаниям недополученных доходов, образовавшихся в результате возврата уплаченной за перевозку провозной платы в связи с отменой рейсов, а также субсидий на возмещение авиакомпаниям операционных расходов на осуществление перевозок по внутренним воздушным линиям в условиях внешнего санкционного воздействия. В рамках указанных мер поддержки в 2023 г. Группа получила субсидии на возмещение операционных расходов в размере 11,6 млрд руб. (данная сумма отражена в составе строки «Прочие операционные доходы/(расходы), нетто» (Примечание 9)). В 2024 году значительный прогресс в улучшении результатов достигнут без специальных мер отраслевой поддержки, связанных с санкциями.

Продолжительность и степень негативного влияния санкционных мер на деятельность Группы остается неопределенной. Несмотря на все принимаемые меры, финансовые результаты Группы в будущих периодах будут по-прежнему зависеть от темпов восстановления объемов авиаперевозок.

На настоящем этапе руководство не может надежно оценить будущие темпы восстановления, в связи с чем рассматривает различные сценарии развития для быстрой адаптации к изменяющимся потребностям и считает, что принятые меры позволят Группе выполнять свои финансовые обязательства. В этих обстоятельствах данная консолидированная финансовая отчетность была подготовлена исходя из допущения о непрерывности деятельности. При этом, учитывая беспрецедентный масштаб и непредсказуемую продолжительность действия санкционных ограничений, их фактическое влияние на будущую рентабельность, финансовое положение и потоки денежных средств

Группы может отличаться от текущих оценок и допущений руководства. Для целей настоящей консолидированной финансовой отчетности руководство Группы проанализировало признаки обесценения и провело тест на обесценение внеоборотных нефинансовых активов, подробное раскрытие приведено в Примечании 19.

Парк воздушных судов

В таблице ниже приведена информация о парке воздушных судов Группы по состоянию на 31 декабря 2024 г. (количество ВС):

Тип ВС	ПАО «Аэрофлот»	АО «Авиакомпания «Россия»	ООО «Авиакомпания «Победа»	Итого по группе
ВС в собственности				
Аэробус A330	8	–	–	8
SSJ 100	–	10 <sup>①</sup>	–	10
Итого ВС в собственности	8	10	–	18
ВС в аренде				
SSJ 100	–	68	–	68
Аэробус A319	–	18	–	18
Аэробус A320	58	8	–	66
Аэробус A321	35	–	–	35
Аэробус A330	7 <sup>②</sup>	–	–	7
Аэробус A350	7	–	–	7
Боинг B737	37	14	42	93
Боинг B747	–	8	–	8
Боинг B777	22 <sup>③</sup>	10	–	32
Итого ВС в аренде	166	126	42	334
Итого парк ВС	174	136	42	352

① В 2023–2024 гг. 10 собственных ВС типа SSJ 100 передано в аренду от ПАО «Аэрофлот» в АО «Авиакомпания «Россия».

② 3 ВС типа Аэробус A330 находятся в краткосрочной аренде в ПАО «Аэрофлот».

③ В составе арендованных ВС отражены 10 ВС, учитываемые в рамках сделки продажи с обратной арендой.

## 2. Существенная информация об учетной политике

### Принципы подготовки

Консолидированная финансовая отчетность Группы была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее – «МСФО») и в соответствии с федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности». Показатели консолидированной финансовой отчетности выражены в миллионах российских рублей (далее – «млн руб.»), кроме случаев, когда специально указывается иное.

Данная консолидированная финансовая отчетность подготовлена на основе правил учета по первоначальной стоимости приобретения, за исключением финансовых инструментов, первоначальное признание которых осуществляется по справедливой стоимости, и финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка. Существенная информация об учетной политике, применявшаяся при подготовке настоящей консолидированной финансовой отчетности, представлена ниже.

Все значительные дочерние предприятия, прямо или опосредованно контролируемые Группой, включены в настоящую консолидированную финансовую отчетность. Перечень основных дочерних предприятий, входящих в Группу, приводится в Примечании 1.

### Принцип непрерывности деятельности

Руководство подготовило данную консолидированную финансовую отчетность на основе допущения о непрерывности деятельности. Данное суждение руководства основывается на рассмотрении финансового положения Группы, текущих планов, прибыльности операций и доступа к финансовым ресурсам, а также на анализе влияния ситуации на финансовых рынках на операции Группы. Оценка влияния санкционных ограничений на допущение о непрерывности деятельности приведена в Примечании 1.

### 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 российский 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.

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.

### 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 прибыли или убытке 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 прибыли или убытке 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.

### 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 прибыли или убытке за год в составе финансовых доходов или расходов, кроме отражения курсовых разниц, возникающих при перерасчете финансовых инструментов, являющихся инструментами хеджирования. Курсовые разницы по инструментам хеджирования в отношении эффективной части учитываются в составе прочего совокупного дохода.

Пересчет по курсу на конец года не проводится в отношении неденежных статей консолидированного отчета о финансовом положении, оцениваемых по исторической стоимости. Неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, включая инвестиции в долевыe 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.

При прекращении признания неденежного актива или обязательства с одновременным признанием денежного, разницы между валютными курсами на дату признания нефинансового актива или обязательства и дату признания справедливой стоимости финансового, отражаются следующим образом:

- в прибыли или убытке от курсовых разниц в составе строки финансовые доходы или финансовые расходы консолидированного финансового отчета о прибыли или убытке, если денежный актив или обязательство подлежит первоначальному признанию по справедливой стоимости;
- не признаются, если денежный актив или обязательство не подлежат первоначальному признанию по справедливой стоимости.

В таблице ниже приводятся обменные курсы доллара США, евро и юаня к рублю, использованные для пересчета денежных активов и обязательств в иностранной валюте:

Официальные обменные курсы			
	рублей за 1 доллар США	рублей за 1 евро	рублей за 1 юань
На 31 декабря 2024 г.	101,68	106,10	13,43
Средний курс за 2024 г.	92,57	100,22	12,74
На 31 декабря 2023 г.	89,69	99,19	12,58
Средний курс за 2023 г.	85,25	92,24	11,98

Признание выручки

Выручка признается в момент или по мере передачи контроля над товарами или услугами покупателю по цене операции. Цена операции представляет собой сумму возмещения, право на которое Группа ожидает получить в обмен на передачу обещанных товаров или услуг покупателям. Выручка представляет собой суммы, причитающиеся за товары и услуги, реализуемые в ходе обычной деятельности, за вычетом начисленных на выручку налогов.

**Пассажирские перевозки:** Выручка от реализации билетов отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг. Стоимость проданных и сохраняющих свое действие билетов, еще не использованных на отчетную дату, отражается в консолидированном отчете о финансовом положении Группы отдельной строкой (незаработанная транспортная выручка) 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 были использованы во время осуществления рейса, признается в момент утери права на возврат или обмен.

Выручка от оказания услуг по внесению изменений в ранее оформленную пассажиром перевозку (сервисные сборы за изменения условий бронирования) признается в момент оказания авиатранспортных услуг. В случае, если маршрут пассажира содержит несколько сегментов и перевозка по такому маршруту оформлена единым договором воздушной перевозки, выручка за изменение условий бронирования признается в момент совершения перевозки по первому сегменту маршрута.

Комиссионные расходы, выплачиваемые агентам по продаже авиабилетов, признаются в качестве коммерческих и маркетинговых расходов в составе операционных расходов в консолидированном отчете о прибыли или убытке в период реализации агентами авиабилетов, поскольку, согласно действующим тарифам Группы, срок исполнения обязательств по перевозке пассажиров не превышает одного года.

Выручка от пассажирских перевозок включает также выручку по код-шеринговым соглашениям, заключенным Группой с определенными авиакомпаниями, согласно которым Группа и авиакомпании продают места на рейсы друг друга (далее – «код-шеринговые соглашения»). Выручка от реализации билетов на рейсы других авиакомпаний по код-шеринговым соглашениям отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг и учитывается в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибыли или убытке 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 прибыли или убытке Группы.

Выручка от пассажирских перевозок включает выручку по интерлайн-соглашениям, заключенным между Группой и другими авиакомпаниями, согласно которым авиакомпании оформляют на своих бланках перевозку на регулярные рейсы других авиакомпаний-партнеров. При этом авиакомпания может оформлять билеты на рейсы, по которым весь маршрут или несколько сегментов маршрута будут выполнены другим

перевозчиком. Выручка по перевозкам, оказанным партнером по интерлайн-соглашению, но оформленным на бланках Группы, признается в момент оказания авиатранспортных услуг партнером в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибыли или убытке Группы.

Право на комиссионное вознаграждение возникает у Группы в момент совершения рейса партнером по интерлайн-соглашению либо код-шеринговому соглашению, что соответствует моменту исполнения обязательств по перевозке перед конечным покупателем и является основанием для проведения расчетов с партнером по соглашению.

В случае когда договор перевозки с пассажиром включает два и более маршрутных сегментов (обязательств к исполнению) на смешанных условиях перевозки (рейсами компаний Группы и рейсами партнера по интерлайн-соглашению и/или код-шеринговому соглашению), выручка от реализации маршрутных сегментов на рейсы Группы отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг в полной сумме, а выручка от реализации маршрутных сегментов на рейсы других авиакомпаний – в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибыли или убытке Группы.

**Грузовые перевозки:** Выручка от предоставления услуг грузовых авиаперевозок отражается в составе выручки от перевозок по мере предоставления авиатранспортных услуг. Стоимость проданных, но еще не оказанных услуг грузовых авиаперевозок отражается в консолидированном отчете о финансовом положении Группы в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств.

**Бортовое питание:** Выручка от бортового питания признается в момент доставки упакованного питания на борт воздушного судна, поскольку это является моментом перехода контроля над товарами к покупателям.

**Прочая выручка:** Прочая выручка по двусторонним соглашениям с авиакомпаниями признается по мере того, как Группа выполняет свои обязанности к исполнению в соответствии с условиями каждого соглашения. Выручка от сдачи номеров в гостинице Группы



признается по мере предоставления услуги. Выручка от реализации товаров признается в момент перехода контроля над товарами к покупателю, обычно в момент отгрузки товаров покупателю. Выручка от оказания услуг признается в том периоде, когда данные услуги были оказаны.

**Компонент финансирования:** По договорам с покупателями период между передачей обещанного товара или услуги покупателю и оплатой покупателем такого товара или услуги не превышает один год. В связи с этим Группа не корректирует обещанную сумму возмещения с учетом влияния значительного компонента финансирования.

У компаний Группы нет существенных активов по договорам с покупателями. В момент возникновения безусловного права на доход Группа признает дебиторскую задолженность. Контрактные обязательства Группы включают: незаработанную транспортную выручку от пассажиров, обязательства по программе премирования пассажиров, а также прочие авансы от покупателей (Примечание 22).

Информация по сегментам

Отчетность по сегментам составляется в соответствии с внутренней отчетностью, представляемой руководству 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 имеют конечный срок полезного использования и включают, в основном, капитализированное программное обеспечение со сроком полезного использования от 2 до 10 лет. Нематериальные активы амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования. Приобретенные лицензии на компьютерное программное обеспечение капитализируются в сумме затрат, понесенных на их приобретение и внедрение.

В случае обесценения балансовая стоимость нематериальных активов списывается до наибольшей из ценности их использования и справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие.

Основные средства

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения (там, где это необходимо). Амортизация рассчитывается таким образом, чтобы полностью амортизировать первоначальную стоимость основных средств (за минусом ликвидационной стоимости, где применимо) в течение срока полезного использования указанных основных средств.

(а) Самолетно-моторный парк

- (i) Собственные ВС и авиационные двигатели: авиационные двигатели и собственные ВС представлены двигателями и ВС как российского, так и иностранного производства.
- (ii) Амортизация самолетно-моторного парка: Амортизация самолетно-моторного парка, находящегося в собственности, рассчитывается до окончания предполагаемого срока полезного использования фюзеляжа и интерьера, а также двигателей самолетов и начисляется отдельно в течение соответствующих предполагаемых сроков использования. Начисление амортизации производится линейным методом за исключением капитализированных запасных частей, по которым распределение экономических выгод до и после установки на воздушные суда отличается от линейного.

**(б) Земля, здания, сооружения и другие основные средства**  
Данные основные средства отражаются по первоначальной стоимости, выраженной в историческом долларовом эквиваленте, пересчитанной по курсу на 1 января 2007 г., дату изменения функциональной валюты Компании и ее основных дочерних предприятий с доллара США на рубль, либо по первоначальной стоимости, если основные средства были приобретены после указанной даты. Амортизация начисляется линейным

методом на все объекты основных средств из расчета предполагаемого срока их полезного использования. Сроки полезного использования основных средств Группы составляют от 1 до 50 лет. Земельные участки не амортизируются.

Различные составляющие самолетно-моторного парка Группы и прочие основные средства имеют следующие сроки полезной службы:

Фюзеляж и интерьер самолетов	30–35 лет
Двигатели самолетов	8–10 лет
Здания	20–50 лет
Оборудование и транспортные средства	5–10 лет
Прочие основные средства	1–5 лет

(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 обесценение.

(г) Капитализируемые запасные части

Запасные части, резервное оборудование и вспомогательное оборудование, отвечающие определению основных средств, признаются Группой в консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО (IAS) 16.

Активы в форме права пользования

Группа арендует различные ВС, авиадвигатели, здания, оборудование и транспортные средства. Договоры могут включать как компоненты, которые являются договорами аренды, так и компоненты, которые

не являются договорами аренды. Группа приняла решение применить упрощение практического характера и не отделять компоненты, которые не являются арендой, от компонентов, которые являются арендой, а вместо этого учитывать каждый компонент аренды и соответствующие компоненты, не являющиеся арендой, в качестве одного компонента аренды.

- Активы в форме права пользования оцениваются по первоначальной стоимости, включающей следующее:
- величину первоначальной оценки обязательства по аренде по приведенной стоимости;
  - арендные платежи на дату начала аренды или до нее, за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде;
  - любые первоначальные прямые затраты;
  - затраты на восстановление актива до состояния, которое требуется в соответствии с условиями договоров аренды.

При отсутствии опциона на покупку или уверенности в его исполнении активы в форме права пользования, как правило, амортизируются линейным методом в течение срока полезного использования актива или срока аренды в зависимости от того, какой из них закончится раньше. Для целей начисления амортизации по активам в форме права пользования ВС Группа выделяет следующие компоненты: фюзеляж и интерьер самолета; двигатели. Если у Группы существует достаточная степень уверенности в исполнении опциона на покупку, Группа амортизирует актив в форме права пользования в течение срока полезного использования базового актива. Группа рассчитывает амортизацию активов в форме права пользования линейным методом в течение оценочного срока их полезного использования, но не более:

Фюзеляж и интерьер самолетов	30–35 лет
Двигатели самолетов	3–12 лет
Здания	50 лет
Оборудование и транспортные средства	5–10 лет

Основное средство, полученное в результате досрочного выкупа, признается по балансовой стоимости переданного взамен актива в форме права пользования.

Досрочное прекращение аренды отражается как выбытие соответствующих активов в форме права пользования и обязательств по аренде в составе прочих операционных доходов/расходов, нетто, если арендодатель в одностороннем порядке прекращает действие договора аренды, и Группа утрачивает контроль над активами в форме права пользования. Если договор аренды прекращается в результате формализованного соглашения между арендатором и арендодателем, то соответствующий эффект отражается как модификация договора и одновременное изменение величины активов в форме права пользования и обязательств по аренде с отнесением разницы в состав прочих операционных доходов/расходов, нетто.

### Обязательства по аренде

Обязательства, возникающие по договорам аренды, первоначально оцениваются по приведенной стоимости. Арендные обязательства включают чистую приведенную стоимость следующих арендных платежей:

- фиксированные платежи (включая по существу фиксированные платежи) за вычетом стимулирующих платежей по аренде к получению;
- переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, первоначально оцениваемого с использованием индекса или ставки на дату начала аренды;
- суммы, ожидаемые к выплате Группой по гарантиям ликвидационной стоимости;
- цена исполнения опциона на покупку, при условии, что у Группы есть достаточная уверенность в исполнении данного опциона;
- выплаты штрафов за прекращение договоров аренды, если срок аренды отражает исполнение Группой этого опциона.

Опционы на продление и прекращение аренды предусмотрены в ряде договоров аренды ВС и прочих объектов аренды Группы. Эти условия используются для обеспечения максимальной операционной гибкости при управлении активами, которые Группа использует в своей деятельности. Большая часть опционов на продление и прекращение аренды могут быть исполнены только Группой, а не соответствующим

арендодателем. Опционы на продление (или период времени после срока, определенного в условиях опционов на прекращение аренды) включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что договор будет продлен (или не будет прекращен). В оценку обязательства также включаются арендные платежи, которые будут произведены в рамках исполнения опционов на продление, если имеется достаточная уверенность в том, что аренда будет продлена.

Эффект от досрочного прекращения договоров аренды в результате выкупа ВС отражается в составе финансовых доходов/расходов.

Арендные платежи дисконтируются с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды. Если эту ставку нельзя легко определить, что, как правило, имеет место в большинстве заключенных договоров аренды, имеющих у Группы, Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств – это ставка, по которой Группа могла бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заемные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях.

Арендные платежи по ряду договоров аренды ВС включают компонент, зависящий от плавающей процентной ставки. В отношении таких обязательств по аренде с плавающей процентной ставкой Группа производит периодическую переоценку денежных потоков с целью отражения движения рыночных процентных ставок, такая переоценка приводит к изменению эффективной процентной ставки по договору. В то же время, поскольку обязательство по аренде с плавающей процентной ставкой первоначально признается в основной сумме, подлежащей выплате при наступлении срока погашения, переоценка будущих процентных выплат, зависящих от плавающей процентной ставки, не оказывает значительного влияния на балансовую стоимость обязательства.

Группа подвержена риску возможного увеличения переменных арендных платежей, зависящих от индекса или ставки, которое не отражается в арендном обязательстве, пока не вступит в силу. Когда изменения арендных платежей, зависящих от индекса или ставки,

вступают в силу, проводится переоценка обязательства по аренде с корректировкой стоимости актива в форме права пользования.

Арендные платежи разделяются на основную сумму обязательств и финансовые расходы. Финансовые расходы отражаются в прибыли или убытке в течение всего периода аренды с тем, чтобы обеспечить постоянную периодическую процентную ставку по непогашенному остатку обязательства за каждый период.

Платежи по краткосрочной аренде оборудования и транспортных средств и аренде любых активов с низкой стоимостью признаются линейным методом как расходы в составе прибыли или убытка. Краткосрочная аренда представляет собой договор аренды сроком не более 12 месяцев. Активы с низкой стоимостью включают ИТ-оборудование и небольшие предметы офисной мебели, стоимость которых не превышает 300 тыс. руб.

По большей части договоров аренды Группа не предоставляет гарантии ликвидационной стоимости в отношении арендованного оборудования.

### Учет сделок с обратной арендой

Группа оценивает условия договоров продажи активов с обратной арендой на предмет соответствия условий передачи актива покупателям критериям перехода контроля в соответствии с МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями». Операции продажи с обратной арендой, при которых контроль не переходит к покупателю, рассматриваются как получение финансирования. Группа продолжает признание активов, а возмещение, полученное от покупателя-арендодателя, отражается в качестве финансового обязательства в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты». При первоначальном признании финансирования по таким операциям отражается по справедливой стоимости, рассчитанной исходя из арендных платежей договора обратной аренды, с применением рыночной процентной ставки привлечения Группой заемных средств. В случае совершения операций со сторонами, действующими в качестве акционеров, разница между справедливой стоимостью финансирования и суммой полученного возмещения отражается в составе добавочного капитала.

### Учет расходов на периодические ремонты и техническое обслуживание ВС

По договорам аренды ВС и собственным ВС стоимость проведения периодического капитального ремонта и технического обслуживания в течение периода эксплуатации ВС капитализируется в состав активов в форме права пользования и основных средств соответственно и амортизируется в течение срока наименьшего из (i) периода до проведения следующего планируемого ремонта; (ii) оставшегося срока полезного использования актива; (iii) срока аренды. В случае если на момент проведения ремонта компонент предыдущего ремонта не был полностью самортизирован, то балансовая стоимость такого компонента списывается в расходы периода в момент проведения следующего ремонта.

Группа также создает резерв на покрытие расходов по восстановлению арендованного актива (ВС) до состояния, требуемого условиями аренды при возврате ВС арендодателю. Резерв признается в составе актива в форме права пользования в оценочной стоимости затрат на восстановление актива в начале срока аренды. Резерв на ремонт и техническое обслуживание ВС перед возвратом регулярно переоценивается, и изменения балансовой стоимости резерва, в том числе от изменения курса рубля к иностранным валютам, признаются в корреспонденции с соответствующим активом в форме права пользования. Данный резерв отражается по дисконтированной стоимости. Ставки дисконтирования для оценки обязательства определяются как ставки до налогообложения, которые отражают текущие рыночные оценки временной стоимости денег и риски, характерные для обязательства, и рассчитываются на основании ставок доходности по государственным облигациям с учетом валюты и срока исполнения обязательства в отношении каждого вида ремонта. Активы в форме права пользования амортизируются с использованием линейного метода в течение срока аренды. Выбытие резерва, связанное с пересмотром графика использования актива и его ремонтов, учитывается в составе переоценки обязательства в корреспонденции с соответствующим активом в форме права пользования и списания оставшейся величины в составе прочих операционных доходов и расходов.

## Учет отчислений в резервный фонд арендодателей воздушных судов

Согласно отдельным договорам аренды ВС в дополнение к арендной плате Группа осуществляет в пользу арендодателя в течение срока аренды ежемесячные платежи в резервный фонд на «тяжелые формы технического обслуживания», указанные в договоре аренды.

В остальных договорах аренды ВС указанные отчисления заменены на аккредитивы, которые Группа открывает в пользу арендодателя.

После проведения ремонта, подпадающего под определение события, возмещаемого из фонда ранее накопленных резервных отчислений в соответствии с условиями договора аренды, Группа получает возмещение от арендодателя в сумме фактических затрат на ремонт, но не более, чем величина сформированного резервного фонда. По окончании срока аренды какой-либо остаток средств в резервном фонде не возмещается.

Для учета таких отчислений Группа выделяет следующие виды выплат арендодателю:

- (а) Отчисления в резервный фонд, которые будут использованы для технического обслуживания, выполняемого в течение срока аренды; и
- (б) Отчисления в резервный фонд, возврат которых не ожидается в денежной форме, поскольку техническое обслуживание будет выполняться арендодателем или другим арендатором после окончания срока аренды.

При первоначальном признании отчислений в резервный фонд, которые будут использованы для ремонтов и технического обслуживания, выполняемого в течение срока аренды, Группа оценивает (i) отчисления, которые, как ожидается, будут возвращены; и (ii) отчисления, которые не будут возвращены арендодателем. Возмещаемые отчисления признаются Группой в качестве финансовых активов по договорам аренды. Разница между первоначальной справедливой стоимостью финансового актива и номинальной суммой выплаты («убыток от возникновения») представляет собой стоимость аренды и учитывается в составе обязательства по аренде. Финансовый актив признается при внесении соответствующего отчисления

на техническое обслуживание и первоначально измеряется по текущей стоимости будущего возмещения с применением ставки дисконтирования, используемой для оценки обязательства по аренде. Финансовый актив увеличивается на проценты в течение всего срока жизни с использованием метода эффективной процентной ставки до номинальной суммы, возвращаемой арендодателем арендатору. Финансовый актив учитывается в составе финансовых активов по договорам аренды. Разница между суммой фактического и ожидаемого возмещения из резервного фонда на «тяжелые формы технического обслуживания» отражается в составе прочих операционных расходов отчетного периода.

На дату начала аренды Группа определяет часть убытка от возникновения, являющуюся минимальной фиксированной суммой в течение всего срока выплаты отчислений в резервный фонд (срока аренды). Приведенная сумма будущих платежей, определенных как «убыток от возникновения», включается в оценку обязательства по аренде и актива в форме права пользования на дату признания аренды. Любые дальнейшие убытки от возникновения по договору, связанные с отчислениями в резервный фонд арендодателя, относятся на расходы в качестве переменных арендных платежей, не зависящих от индекса или ставки.

Учет отчислений в резервный фонд, возврат которых не ожидается в денежной форме, производится так же, как и для других арендных платежей в рамках МСФО (IFRS) 16. Группа определяет, являются ли эти невозмещаемые платежи фиксированными или по существу фиксированными, и в таком случае признает обязательство и актив в форме права пользования на дату начала аренды. Если платежи признаются переменными (например, зависят от налета часов), тогда такие платежи (без учета изменений в оценках возмещений) признаются в составе расходов отчетного периода по мере их возникновения в качестве арендных платежей, не зависящих от индекса или ставки.

Начиная с 1 квартала 2022 года в связи с санкциями, введенными в отношении авиаотрасли РФ, от ряда арендодателей в адрес компаний Группы были направлены уведомления о досрочном расторжении договоров аренды ВС и авиационных двигателей (Примечание 24), а также выставлены требования об изъятии сумм с аккредитивов, открытых в банках в пользу

арендодателей в рамках договоров аренды. С учетом того, что договоры признаются действующими, Группа определила сумму раскрытых аккредитивов в качестве предоплаченных платежей по договору аренды и приняла решение о зачете сумм раскрытых аккредитивов против обязательств по соответствующим договорам аренды в соответствии с графиком платежей. Группа направила в адрес арендодателей уведомления и графики зачета встречных требований. Указанные суммы отражаются в консолидированной финансовой отчетности в качестве финансовых активов по договорам аренды (Примечание 17, 30) до момента зачета, который проводится в момент наступления даты очередного платежа по соответствующему договору аренды. Помимо этого, учитывая текущие санкционные ограничения, касающиеся в том числе международных расчетов, компании Группы с 2022 г. также зачитывают платежи по обязательствам по аренде с накопленными у арендодателей резервами на тяжелые формы обслуживания.

На основании указанного решения о зачете в 2022 г. Группа провела переоценку финансовых активов по договорам аренды, представляющих собой ранее накопленные отчисления в резервные фонды арендодателей, с учетом нового графика погашения (зачета) и пересмотра коэффициента возмещения. Финансовые активы по раскрытым аккредитивам отражены в дисконтированной оценке с учетом графика зачета требований и с применением ставки дисконтирования, определенной в порядке, аналогичном порядку определения ставки для оценки финансовых активов по накопленным резервам на техническое обслуживание и обязательств по аренде, без пересмотра по сравнению с первоначальной ставкой.

В рамках процесса урегулирования отношений с иностранными арендодателями накопленные финансовые активы по договорам аренды списываются в состав финансовых расходов (Примечание 10, 17, 19).

## Учет отчислений поставщикам услуг по ремонту воздушных судов по схеме оплаты за летный час (PBN – Power-by-the-Hour)

По отдельным договорам аренды ВС, отчисления на некоторые виды ремонтов авиадвигателей или вспомогательных силовых установок производится

пропорционально их использованию непосредственно организации (подрядчику), которая в дальнейшем осуществляет данные ремонты. Такие отчисления являются по своей сути авансовыми платежами за соответствующие типы ремонтов. По факту выполнения ремонта погашение аванса производится Группой с учетом анализа того, относится ли выполненный ремонт к периоду эксплуатации ВС и, соответственно, подлежит капитализации в составе актива в форме права пользования; либо к ремонтам, выполняемым перед возвратом ВС арендодателю, в отношении которых был сформирован резерв на ремонты и техническое обслуживание перед возвратом; либо к текущим ремонтам отчетного периода, в котором он произведен.

Специалистами Группы производится оценка стоимости фактического ремонта и в случае, если сумма ремонта превышает накопленную сумму аванса на отчетную дату, Группа признает кредиторскую задолженность перед поставщиком и производит учет последующих отчислений в погашение данной кредиторской задолженности.

После введения санкционных ограничений, накладывающих запрет на оказание услуг по техническому обслуживанию самолетов, ряд поставщиков приостановили действие договоров по ремонтам ВС, в том числе оплачиваемых по схеме PBN. В результате в 2022 г. Группа провела оценку возмещаемости долгосрочных авансов поставщикам услуг по ремонтам ВС по PBN и долгосрочных авансов выданных и начислила резерв под обесценение в полной сумме.

## 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 прибыли или убытке Группы за год в составе прочих операционных доходов и расходов.

## Признание доходов от возмещения акциза на авиационное топливо

Акцизы, начисленные при закупке авиационного топлива у российских поставщиков, подлежат вычету с применением определенных коэффициентов в момент признания соответствующих расходов. Доходы от возмещения акциза на авиационное топливо отражаются в составе прочих операционных доходов (Примечание 9).

## Государственные субсидии

Предоставляемые государством субсидии признаются по справедливой стоимости, если имеется обоснованная уверенность в том, что субсидия будет получена и Группа сможет выполнить все условия для получения такой субсидии. Субсидии, относящиеся к возмещению недополученных доходов и на возмещение операционных расходов, отражаются в прочих операционных доходах, субсидии на возмещение недополученных авиаперевозчиками доходов, связанных с осуществлением воздушных перевозок пассажиров по специальному тарифу в соответствии с государственными программами, включая начисленные, но не полученные субсидии, по которым на отчетную дату существовала разумная уверенность в их получении, отражаются в выручке.

## 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. Предоплаты за ВС рассматриваются Группой как актив, отвечающий определенным требованиям, в отношении которого производится капитализация затрат по кредитам или займам, обязательствам по аренде.

Дата начала капитализации наступает, когда Группа:

- (а) несет расходы, связанные с активом, отвечающим определенным требованиям;
- (б) несет затраты по кредитам или займам;
- (в) предпринимает действия, необходимые для подготовки актива к использованию по назначению или к продаже.

Капитализация затрат по кредитам или займам продолжается до даты, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки актива к использованию или к продаже.

Группа капитализирует затраты по кредитам или займам, по которым она произвела капитальные расходы по активам, отвечающим определенным требованиям. Капитализированные затраты по кредитам или займам рассчитываются на основе средней стоимости финансирования Группы (средневзвешенные процентные расходы применяются к расходам на квалифицируемые активы) за исключением случаев, когда средства заимствованы для приобретения конкретного актива, отвечающего определенным требованиям. Если это происходит, капитализируются фактические затраты, понесенные по этому кредиту или займу в течение периода, за вычетом любого инвестиционного дохода от временного инвестирования этих заемных средств.

## Обесценение объектов основных средств и активов в форме права пользования

На конец каждого отчетного периода руководство определяет наличие признаков обесценения объектов основных средств и активов в форме права пользования. Если выявлен любой такой признак, руководство оценивает возмещаемую стоимость, которая определяется как наибольшая из двух величин: 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 прибыли или убытке Группы за год в составе прочих операционных расходов. Убыток от обесценения актива, признанный в прошлые отчетные периоды, восстанавливается (при необходимости), если произошло изменение расчетных оценок,

использованных при определении ценности от использования актива либо его справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие.

## Финансовые инструменты – основные подходы к оценке

Справедливая стоимость – это цена, которая может быть получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства при проведении обычной операции между участниками рынка на дату оценки. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является рыночная котировка на активном рынке. Активный рынок – это рынок, на котором операции с активом или обязательством проводятся с достаточной частотой и в достаточном объеме, позволяющем получать информацию об оценках на постоянной основе.

Справедливая стоимость финансовых инструментов, обращающихся на активном рынке, оценивается как сумма, полученная при умножении рыночной котировки на отдельный актив или обязательство на количество инструментов, удерживаемых Группой. Так обстоит дело даже в том случае, если обычный суточный торговый оборот рынка недостаточен для поглощения того количества активов и обязательств, которое имеется у организации, а размещение заказов на продажу позиций в отдельной операции может повлиять на рыночную котировку.

Модели оценки, такие как модель дисконтированных денежных потоков, а также модели, основанные на данных аналогичных операций, совершаемых на рыночных условиях, или рассмотрение финансовых данных объекта инвестиций используются для определения справедливой стоимости финансовых инструментов, для которых недоступна рыночная информация о цене сделок. Результаты оценки справедливой стоимости анализируются и распределяются по уровням иерархии справедливой стоимости следующим образом: (i) к 1 Уровню относятся оценки по рыночным котировкам (некорректируемым) на активных рынках для идентичных активов или обязательств, (ii) ко 2 Уровню – полученные с помощью моделей оценки, в которых все используемые значительные исходные данные, которые либо прямо (к примеру, цена), либо косвенно (к примеру, рассчитанные на базе цены)

являются наблюдаемыми для актива или обязательства, и (iii) оценки 3 Уровня, которые являются оценками, не основанными исключительно на наблюдаемых рыночных данных (т. е. для оценки требуется значительный объем ненаблюдаемых исходных данных) (Примечание 32).

**Затраты по сделке** являются дополнительными затратами, непосредственно относящимися к приобретению, выпуску или выбытию финансового инструмента. Дополнительные затраты – это затраты, которые не были бы понесены, если бы сделка не состоялась. Затраты по сделке включают вознаграждение и комиссионные, уплаченные агентам (включая работников, выступающих в качестве торговых агентов), консультантам, брокерам и дилерам, сборы, уплачиваемые регулирующим органам и фондовым биржам, а также налоги и сборы, взимаемые при передаче собственности. Затраты по сделке не включают премии или дисконты по долговым обязательствам, затраты на финансирование, внутренние административные расходы или расходы на хранение.

**Амортизированная стоимость** представляет величину, в которой финансовый инструмент был оценен при первоначальном признании, за вычетом выплат в погашение основной суммы долга, уменьшенную или увеличенную на величину начисленных процентов, а для финансовых активов – за вычетом любого оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки. Нарасченные проценты включают амортизацию отложенных при первоначальном признании затрат по сделке, а также любых премий или дисконта от суммы погашения с использованием метода эффективной процентной ставки. Нарасченные процентные доходы и наращенные процентные расходы, включая наращенный купонный доход и амортизированный дисконт или премию (включая отложенную при предоставлении комиссии, при наличии таковой), не показываются отдельно, а включаются в балансовую стоимость соответствующих статей консолидированного отчета о финансовом положении.

**Метод эффективной процентной ставки** – это метод распределения процентных доходов или процентных расходов в течение соответствующего периода с целью обеспечения постоянной процентной ставки в каждом периоде (эффективной процентной ставки)



на балансовую стоимость инструмента. Эффективная процентная ставка – это ставка, применяемая при точном дисконтировании расчетных будущих денежных платежей или поступлений (не включая будущие кредитные потери) на протяжении ожидаемого времени существования финансового инструмента или, где это уместно, более короткого периода до валовой балансовой стоимости финансового инструмента. Эффективная процентная ставка используется для дисконтирования денежных потоков по инструментам с плавающей ставкой до следующей даты изменения процента, за исключением премии или дисконта, которые отражают кредитный спрэд по плавающей ставке, указанной для данного инструмента, или по другим переменным факторам, которые устанавливаются независимо от рыночного значения. Такие премии или дисконты амортизируются на протяжении всего ожидаемого срока обращения инструмента. Расчет приведенной стоимости включает все вознаграждения и суммы, выплаченные или полученные сторонами по договору, составляющие неотъемлемую часть эффективной процентной ставки.

### Первоначальное признание финансовых инструментов

Финансовые инструменты, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, первоначально признаются по справедливой стоимости. Все прочие финансовые инструменты первоначально отражаются по справедливой стоимости, включая затраты по сделке. После первоначального признания в отношении финансовых активов, оцениваемых по амортизированной стоимости, признается оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки, что приводит к признанию бухгалтерского убытка сразу после первоначального признания актива.

Покупка и продажа финансовых активов, поставка которых должна производиться в сроки, установленные законодательством или обычаями делового оборота для данного рынка (покупка и продажа «на стандартных условиях»), отражаются на дату заключения сделки, то есть на дату, когда Группа обязуется купить или продать финансовый актив. Все другие операции

по приобретению признаются, когда предприятие становится стороной договора в отношении данного финансового инструмента.

### Классификация и последующая оценка финансовых активов: категории оценки

Группа классифицирует финансовые активы, используя следующие категории оценки: оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток и оцениваемые по амортизированной стоимости. Классификация и последующая оценка долговых финансовых активов зависит от: (i) бизнес-модели Группы для управления соответствующим портфелем активов и (ii) характеристик денежных потоков по активу.

### Классификация и последующая оценка финансовых активов: бизнес-модель

Бизнес-модель отражает способ, используемый Группой для управления активами в целях получения денежных потоков: является ли целью Группы (i) только получение предусмотренных договором денежных потоков от активов («удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков»), или (ii) получение и предусмотренных договором денежных потоков, и денежных потоков, возникающих в результате продажи активов («удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков и продажи»), или, если не применим ни пункт (i), ни пункт (ii), финансовые активы относятся к категории «прочих» бизнес-моделей и оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Бизнес-модель определяется для группы активов (на уровне портфеля) на основе всех соответствующих доказательств деятельности, которую Группа намерена осуществить для достижения цели, установленной для портфеля, имеющегося на дату проведения оценки. Факторы, учитываемые Группой при определении бизнес-модели, включают цель и состав портфеля, прошлый опыт получения денежных потоков по соответствующим активам, подходы к оценке и управлению рисками.

### Классификация и последующая оценка финансовых активов: характеристики денежных потоков

Если бизнес-модель предусматривает удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков или для получения предусмотренных договором денежных потоков и продажи, Группа оценивает, представляют ли собой денежные потоки исключительно платежи в счет основной суммы долга и процентов («тест на платежи исключительно в счет основной суммы долга и процентов» или «SPPI-тест»). Финансовые активы со встроенными производными инструментами рассматриваются в совокупности, чтобы определить, являются ли денежные потоки по ним платежами исключительно в счет основной суммы долга и процентов. При проведении этой оценки Группа рассматривает, соответствуют ли предусмотренные договором денежные потоки условиям базового кредитного договора, т.е. проценты включают только возмещение в отношении кредитного риска, временной стоимости денег, других рисков базового кредитного договора и маржу прибыли.

Если условия договора предусматривают подверженность риску или волатильности, которые не соответствуют условиям базового кредитного договора, соответствующий финансовый актив классифицируется и оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток. Тест на платежи исключительно в счет основной суммы долга и процентов проводится при первоначальном признании актива, и последующая переоценка не проводится.

### Реклассификация финансовых активов

Финансовые инструменты реклассифицируются только в случае, когда изменяется бизнес-модель управления этим портфелем в целом. Реклассификация производится перспективно с начала первого отчетного периода после изменения бизнес-модели. Группа не меняла свою бизнес-модель в течение текущего периода и не производила реклассификаций.

### Обесценение финансовых активов: оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки

На основании прогнозов Группа оценивает ожидаемые кредитные убытки, связанные с долговыми инструментами, оцениваемыми по амортизированной стоимости. Группа оценивает ожидаемые кредитные убытки и признает оценочный резерв под кредитные убытки на каждую отчетную дату. Оценка ожидаемых кредитных убытков отражает: (i) непредвзятую и взвешенную с учетом вероятности сумму, определенную путем оценки диапазона возможных результатов, (ii) временную стоимость денег и (iii) всю обоснованную и подтверждаемую информацию о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозируемых будущих экономических условиях, доступную на отчетную дату без чрезмерных затрат и усилий. Долговые инструменты, оцениваемые по амортизированной стоимости, торговая и прочая дебиторская задолженность, займы выданные, финансовые активы по договорам аренды представляются в консолидированном отчете о финансовом положении за вычетом оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки.

Пояснения в отношении определения Группой обесцененных активов и дефолта представлены в Примечании 30. В данном примечании также приводится информация об исходных данных, допущениях и методах расчета, используемых при оценке ожидаемых кредитных убытков, включая объяснение способа включения Группой прогнозной информации в модели ожидаемых кредитных убытков.

### Списание финансовых активов

Финансовые активы списываются целиком или частично, когда Группа исчерпала все практические возможности по их взысканию и пришла к заключению о необоснованности ожиданий относительно возмещения таких активов. Списание представляет прекращение признания. Группа может списать финансовые активы, в отношении которых еще предпринимаются меры по принудительному взысканию, когда Группа пытается взыскать суммы задолженности по договору, хотя у нее нет обоснованных ожиданий относительно их взыскания.

## Прекращение признания финансовых активов

Группа прекращает признание финансовых активов, (а) когда эти активы погашены или срок действия прав на денежные потоки, связанных с этими активами, истек, или (б) Группа передала права на денежные потоки от финансовых активов или заключила соглашение о передаче, и при этом (i) также передала практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этими активами, или (ii) ни передала, ни сохранила практически все риски и вознаграждения, связанные с владением этими активами, но утратила право контроля в отношении данных активов. Контроль сохраняется, если контрагент не имеет практической возможности полностью продать актив несвязанной третьей стороне без введения ограничений на продажу.

## Модификация финансовых активов

Иногда Группа пересматривает или иным образом модифицирует договорные условия по финансовым активам. Группа оценивает, является ли модификация предусмотренных договором денежных потоков существенной с учетом, среди прочего, следующих факторов: наличия новых договорных условий, которые оказывают значительное влияние на профиль рисков по активу (например, участие в прибыли или доход на капитал), значительного изменения процентной ставки, изменения валютной деноминации, появления нового или дополнительного кредитного обеспечения, которые оказывают значительное влияние на кредитный риск, связанный с активом, или значительного продления срока кредита в случаях, когда заемщик не испытывает финансовых затруднений.

Если модифицированные условия существенно отличаются, так что права на денежные потоки по первоначальному активу истекают, Группа прекращает признание первоначального финансового актива и признает новый актив по справедливой стоимости. Датой пересмотра условий считается дата первоначального признания для целей расчета последующего обесценения, в том числе для определения факта значительного увеличения кредитного риска. Группа также оценивает соответствие нового кредита или долгового инструмента критерию осуществления платежей исключительно в счет основной суммы долга и процентов. Любые расхождения между балансовой стоимостью

первоначального актива, признание которого прекращено, и справедливой стоимости нового, значительно модифицированного актива отражается в составе прибыли или убытка, если содержание различия не относится к операции с капиталом с собственниками.

В ситуации, когда пересмотр условий был вызван финансовыми трудностями у контрагента и его неспособностью выполнять первоначально согласованные платежи, Группа сравнивает первоначальные и скорректированные ожидаемые денежные потоки с активами на предмет значительного отличия рисков и выгод по активу в результате модификации условия договора. Если риски и выгоды не изменяются, то значительное отличие модифицированного актива от первоначального актива отсутствует, и его модификация не приводит к прекращению признания. Группа производит перерасчет валовой балансовой стоимости путем дисконтирования модифицированных денежных потоков договору по первоначальной эффективной процентной ставке (или по эффективной процентной ставке, скорректированной с учетом кредитного риска для приобретенных или созданных кредитно-обесцененных финансовых активов) и признает прибыль или убыток от модификации в составе прибыли или убытка.

## Категории оценки финансовых обязательств

Финансовые обязательства Группы классифицируются как впоследствии оцениваемые по амортизированной стоимости.

## Прекращение признания финансовых обязательств

Признание финансовых обязательств прекращается в случае их погашения (т. е. когда выполняется или прекращается обязательство, указанное в договоре, или истекает срок его исполнения).

Существенные модификации условий существующих финансовых обязательств учитываются как погашение первоначального финансового обязательства и признание нового финансового обязательства. Условия считаются существенно различающимися, если дисконтированная приведенная стоимость денежных потоков согласно новым условиям, включая все уплаченные вознаграждения за вычетом полученных вознаграждений,

дисконтированные с использованием первоначальной эффективной процентной ставки, как минимум на 10 % отличается от дисконтированной приведенной стоимости остальных денежных потоков по первоначальному финансовому обязательству. Если обмен долговыми инструментами или модификация условий учитывается как погашение, все затраты или выплаченные вознаграждения признаются в составе прибыли или убытка от погашения. Если обмен или модификация не учитываются как погашение, все затраты или выплаченные вознаграждения отражаются как корректировка балансовой стоимости обязательства и амортизируются в течение оставшегося срока действия модифицированного обязательства.

Модификации обязательств, не приводящие к их погашению, учитываются как изменение оценочного значения по методу начисления кумулятивной амортизации задним числом, при этом прибыль или убыток отражается в составе прибыли или убытка, если экономическое содержание различия в балансовой стоимости не относится к операции с капиталом с собственниками.

## Взаимозачет финансовых инструментов

Финансовые активы и обязательства взаимозачитываются и в консолидированном отчете о финансовом положении отражается чистая величина только в тех случаях, когда существует юридически установленное право произвести взаимозачет отраженных сумм, а также намерение либо произвести взаимозачет, либо одновременно реализовать актив и урегулировать обязательство. Рассматриваемое право на взаимозачет (а) не должно зависеть от возможных будущих событий и (б) должно иметь юридическую возможность осуществления при следующих обстоятельствах: (i) в ходе осуществления обычной финансово-хозяйственной деятельности, (ii) при невыполнении обязательства по платежам (события дефолта) и (iii) в случае несостоятельности или банкротства.

## Страховые депозиты по аренде воздушных судов

Страховые депозиты по аренде ВС представляют собой суммы, уплаченные арендодателям ВС, в соответствии с условиями заключенных договоров аренды воздушных судов. Такие депозиты возвращаются Группе

по окончании срока аренды. Страховые депозиты по договорам аренды воздушных судов отдельно представлены в консолидированном отчете о финансовом положении (страховые депозиты по аренде ВС) и первоначально учитываются по справедливой стоимости, а затем по амортизированной стоимости, рассчитанной с использованием метода эффективной процентной ставки.

Учитывая текущие санкционные ограничения, касающиеся в том числе международных расчетов, компании Группы приняли решение зачесть платежи по обязательствам по аренде со страховыми депозитами.

## Денежные средства и эквиваленты денежных средств

Денежные средства и эквиваленты денежных средств включают денежные средства в кассе, средства на банковских счетах до востребования и другие краткосрочные высоколиквидные инвестиции с первоначальным сроком погашения по договору не более трех месяцев. Денежные средства и эквиваленты денежных средств отражаются по амортизированной стоимости, так как (i) они удерживаются для получения предусмотренных договором денежных потоков и эти денежные потоки представляют собой исключительно платежи в счет основной суммы долга и процентов и (ii) они не отнесены к категории оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток. Остатки денежных средств с ограничением использования исключаются из состава денежных средств и эквивалентов денежных средств для целей составления консолидированного отчета о движении денежных средств.

## Торговая и прочая дебиторская задолженность

Торговая и прочая дебиторская задолженность первоначально учитываются по справедливой стоимости, а затем по амортизированной стоимости, рассчитанной с использованием метода эффективной процентной ставки, за исключением торговой дебиторской задолженности сроком до 12 месяцев в соответствии с обоснованием практического характера.

## Торговая и прочая кредиторская задолженность

Торговая кредиторская задолженность начисляется по факту исполнения контрагентом своих договорных обязательств и учитывается первоначально по справедливой стоимости, а затем по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

## Кредиты и займы

Кредиты и займы первоначально учитываются по справедливой стоимости за вычетом произведенных затрат по сделке, а затем по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

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.

## Учет хеджирования

С 1 июля 2024 года Группа возобновила отношения хеджирования валютного риска, возникающего по части будущей выручки, выраженной в долларах США, арендными обязательствами, выраженными в той же валюте (Примечание 24).

Группа признает вышеприведенные 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.

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 прибыли или убытке 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).

## Предоплата

Предоплата отражается в данной консолидированной финансовой отчетности по фактическим затратам за вычетом резерва под обесценение. Предоплата классифицируется как долгосрочная, если ожидаемый срок получения товаров или услуг, относящихся к ней, превышает один год, или если предоплата относится к активу, который будет отражен в учете как долгосрочный при первоначальном признании. Сумма предоплаты за приобретение актива включается в его балансовую стоимость при получении Группой контроля над этим активом и наличии высокой вероятности того, что будущие экономические выгоды, связанные с ним, будут получены Группой. Прочая предоплата списывается на прибыль или убыток при получении услуг, относящихся к ней. Если имеется признак того, что активы, товары или услуги, относящиеся к предоплате, не будут получены, соответствующий убыток от обесценения отражается в консолидированном отчете о прибыли или убытке Группы. Авансы под запасные части, отвечающие определению основных средств, отражаются в составе прочих внеоборотных активов (Примечание 16).

## Расходные запчасти и запасы

Запасы, в том числе расходные запчасти для воздушных судов, оцениваются по наименьшей из двух величин: себестоимости или чистой возможной цены продажи.

При отпуске запасов в производство и ином выбытии их оценка производится по себестоимости каждой единицы 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 до чистой возможной цены продажи.

Запасы, отвечающие критериям признания в составе основных средств, отражаются Группой в составе основных средств.

## Налог на добавленную стоимость

Налог на добавленную стоимость (далее – «НДС»), относящийся к выручке от продажи товаров или оказания услуг, отражается в качестве обязательства перед бюджетом на основе метода начисления. Доходы по внутренним перелетам в общем случае облагаются НДС по ставке 10 %, а международные перелеты – по ставке 0 %. Входящий НДС, подлежащий уплате поставщикам – резидентам 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. в Компании действует программа для часто летающих пассажиров – «Аэрофлот Бонус». Согласно условиям программы, для стимулирования заинтересованности пользования услугами Компании, мили «Аэрофлот Бонус» начисляются за пользование услугами Группы и ее партнеров, а также в виде бесплатных промо-миль для стимулирования участия в программе. Заработанные мили позволяют совершить бесплатный перелет, повысить класс обслуживания или воспользоваться услугами партнеров программы при условии соответствия дополнительно предусмотренным условиям Программы.

Выручка по бонусным милям признается в момент предоставления услуг участнику Программы, приобретенных за мили, или в момент сгорания бонусных миль, уменьшая краткосрочную отложенную выручку и прочие краткосрочные обязательства, исходя из расчетной стоимости одной бонусной мили. Сумма отложенной выручки определяется путем распределения цены сделки между обязательствами к исполнению (проданными билетами и бонусными милями) пропорционально их относительной цене обособленной продажи в момент заключения договора. В момент реализации билета у Группы возникает две обязанности к исполнению: предоставить пассажиру место на выбранном рейсе и предоставить пассажиру в будущем услуги (перевозка по классу премиальных билетов или другие товары и услуги) на сумму начисленных бонусных миль.

Расчетная стоимость накопленных бонусных миль, заработанных, но не использованных участниками программы «Аэрофлот Бонус» при перелетах на рейсах Группы, отражается в качестве отложенной выручки по программе премирования пассажиров (Примечание 22) в составе краткосрочных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Расчетная стоимость бонусных миль, накопленных участниками программы «Аэрофлот Бонус» за пользование услугами, предоставленными партнерами данной программы, отражается в качестве прочих обязательств по программе премирования пассажиров (Примечание 22) в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Расчетная стоимость бонусных миль является одинаковой для миль, накопленных участниками при перелетах на рейсах Группы и накопленных участниками за пользование услугами партнеров по программе.

### Вознаграждения работникам

Начисление заработной платы, взносов в Социальный фонд России, оплачиваемого ежегодного отпуска и отпуска по болезни, премий, а также неденежных льгот (таких как услуги здравоохранения и т. д.) проводится в том году, когда услуги, определяющие данные виды вознаграждения, были оказаны сотрудниками Группы.

### Резервы под обязательства

Резерв под обязательство начисляется тогда и только тогда, когда у Группы имеется текущее обязательство (юридическое или вытекающее из практики), возникшее в результате прошлых событий, и существует высокая вероятность того, что для урегулирования этого обязательства потребуется отток экономических выгод, а величина обязательства может быть оценена с достаточной степенью надежности. Сумма резервов пересматривается по состоянию на каждую отчетную дату и корректируется для отражения текущего состояния (Примечание 23). 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 прибыли или убытке 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 прибыли или убытке.

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. Активы и обязательства по отложенному налогу определяются с использованием ставок налога, которые действуют или по существу вступили в силу на конец отчетного периода и которые, как ожидается, будут применяться в период, когда временные разницы или отложенные налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды, будут реализованы.

Отложенные налоговые активы в отношении вычитаемых временных разниц и отложенных налоговых убытков признаются только в той мере, в которой существует высокая вероятность восстановления временных разниц

и получения в будущем налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть использованы налогооблагаемые временные разницы.

Зачет отложенных налоговых активов и обязательств возможен, когда в законодательстве предусмотрено право зачета текущих налоговых активов и обязательств, и когда отложенные налоговые активы и обязательства относятся к налогу на прибыль, начисляемому одним и тем же налоговым органом либо одним и тем же налогооблагаемым лицом, либо разными налогооблагаемыми лицами при том, что существует намерение произвести расчеты путем взаимозачета. Отложенные налоговые активы могут быть зачтены против отложенных налоговых обязательств только в рамках каждого отдельного предприятия Группы.

Группа контролирует восстановление временных разниц, относящихся к налогам на дивиденды дочерних предприятий или к прибылям от их продажи. Группа не отражает отложенные налоговые обязательства по таким временным разницам кроме случаев, когда руководство ожидает восстановление временных разниц в обозримом будущем.

### Неопределенные налоговые позиции

Неопределенные налоговые позиции Группы оцениваются руководством в конце каждого отчетного периода. Обязательства, отражающиеся в отношении позиций по налогу на прибыль, учитываются в тех случаях, когда руководство считает, что вероятность возникновения дополнительных налоговых обязательств, если налоговая позиция Группы будет оспорена налоговыми органами, выше, чем вероятность их отсутствия. Такая оценка производится на основании толкования налогового законодательства, действующего или по существу действующего на конец отчетного периода, а также любых известных постановлений судов или иных решений по подобным вопросам. Обязательства по штрафам, пеням и налогам, за исключением налога на прибыль, отражаются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для урегулирования обязательств на конец отчетного периода.

### Пенсионные отчисления

Группа производит определенные выплаты сотрудникам в связи с уходом на пенсию. Пенсионные обязательства представляют собой обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами. Величина расходов и обязательств по таким планам оценивается методом прогнозируемой условной единицы. В рамках данного метода затраты на пенсионные выплаты отражаются в консолидированном отчете о прибыли или убытке с целью равномерного распределения затрат в течение срока работы сотрудника. Прибыли и убытки, возникающие при изменении актуарных расчетов, сразу относятся на прочий совокупный доход. Пенсионные обязательства перед работниками, не достигшими пенсионного возраста, рассчитываются на основе минимальных годовых выплат и не учитывают возможное увеличение руководством величины пенсий в будущем. В случае если подобные пенсионные выплаты сотрудникам приходится на период свыше 12 месяцев с отчетной даты, то они дисконтируются; при этом применяется ставка дисконта, определяемая на основе ставки доходности по государственным облигациям на отчетную дату.

Группа также является участником пенсионного плана с фиксированными взносами, в соответствии с которым Группа обязуется осуществлять дополнительные пенсионные отчисления в размере определенного процента (20 % в 2024 г., 20 % в 2023 г.) 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 Социальный фонд России 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, 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 в составе добавочного капитала.



### 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.

### 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. В 2023 году связи с текущей геополитической ситуацией Группа пересмотрела сроки полезного использования воздушных судов и авиационных двигателей в соответствии с текущими ожиданиями по использованию данных активов. В 2024 году пересмотра сроков полезного использования не происходило.

### Программа премирования пассажиров

Бонусные мили предоставляют покупателям существенное право, которое они бы не получили без заключения договора. Покупатель может использовать бонусные мили на приобретение билетов на рейсы в будущем, а также на оплату услуг партнеров по программе премирования пассажиров (далее – «Программа»). Следовательно, обещание предоставить покупателю бонусные мили является отдельной обязанностью к исполнению. Цена сделки распределяется между билетом на регулярный рейс Общества и начисленными бонусными милями на основании относительной цены обособленной продажи в момент заключения договора.

Ценой обособленной продажи билета на регулярный рейс Группы является тариф, установленный Обществом на указанное в билете направление, в момент осуществления продажи независимо от того, является ли покупатель участником Программы или нет.

Цена одной обособленной бонусной мили является инструментом определения стоимости услуг, которые будут предоставлены в будущем участнику Программы. Группа определяет цену будущей услуги (или ее части), приходящейся на одну бонусную милю, равной произведенной Обществом оценке расчетной стоимости услуги на одну милю.

По состоянию на отчетную дату Группа производит оценку и признает обязанность к исполнению на сумму начисленных бонусных миль, накопленных участниками программы «Аэрофлот Бонус». Оценка производится на основе статистической информации, доступной Группе, и отражает ожидаемое количество бонусных миль, которые будут использованы после отчетной даты, умноженное на их расчетную стоимость. Оценка расчетной стоимости бонусной мили, а также ожидания руководства в отношении количества бонусных миль, которые будут использованы участниками данной программы, являются предметом профессионального суждения руководства. Изменение данных оценок может повлечь корректировку отложенной выручки, кредиторской задолженности и начисленных обязательств (Примечание 21) и корректировку значения выручки в консолидированном отчете о прибыли или убытке (Примечание 5, 6).

В отношении реализованных участникам Программы билетов на собственные рейсы, Группа производит распределение цены сделки по договору (билету) между обязанностью по предоставлению места на выбранном рейсе и оказанием услуг в будущем на сумму начисленных бонусных миль участникам Программы применительно ко всему портфелю договоров (билетов, приобретенных участниками Программы), поскольку указанные договоры имеют аналогичные характеристики. Группа полагает, что с точки зрения консолидированной финансовой отчетности результаты применения единого показателя распределения цены сделки ко всему портфелю договоров не будут существенно отличаться от результатов распределения цены применительно к каждому отдельному договору в рамках портфеля.

Исполнение обязательства по бонусным милям происходит в момент предоставления авиатранспортных услуг, приобретенных за мили, или при использовании миль на приобретение товаров и услуг партнеров Программы, а также в момент сгорания миль, не востребованных для приобретения авиатранспортных услуг согласно правилам программы.

### Расчетное обесценение основных средств и активов в форме права пользования

Группа проводит анализ наличия признаков обесценения на конец каждой отчетной даты. При выявленных признаках обесценения Группа проводит тестирование на обесценение. Возмещаемая стоимость основных средств и активов в форме права пользования определяется на основании расчета стоимости от их использования. Данные расчеты требуют применения оценок, более подробно описанных в Примечании 19.

### Признание отложенного налогового актива

Признанные отложенные налоговые активы представляют собой сумму налога на прибыль в отношении расходов или убытков, которые могут быть зачтены против будущих налогооблагаемых доходов или прибыли, и отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении. Отложенный налоговый актив признается только в том случае, если использование соответствующего налогового вычета является высоковероятным. Определение будущей налогооблагаемой

прибыли и суммы налоговых вычетов, вероятных к зачету в будущем, основано на среднесрочном бизнес-плане, подготовленном руководством, и результатах его экстраполяции на будущее. Бизнес-план основан на тех же предпосылках и ключевых допущениях, что и тест на обесценение внеоборотных активов, детально раскрытых в Примечании 19. Выполнение будущих прогнозов по налогооблагаемой прибыли является высоковероятным. Расшифровка отложенного налогового актива приведена в Примечании 11.

### Оценка ожидаемых кредитных убытков

Оценка ожидаемых кредитных убытков для всех видов финансовых активов, учитываемых по амортизируемой стоимости – значительная оценка, для получения которой используется методология оценки, модели и исходные данные. Следующие компоненты оказывают серьезное влияние на оценочный резерв под кредитные убытки: определение дефолта, значительное повышение кредитного риска, вероятность дефолта, подверженность риску дефолта, размер убытка в случае дефолта и санкционные ограничения (Примечание 1). Группа регулярно проверяет и подтверждает модели и исходные данные для моделей в целях снижения расхождений между расчетными ожидаемыми кредитными убытками и фактическими убытками по финансовым активам. С учетом короткого срока активов прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. Детальная информация представлена в Примечании 30.

### Оценка сроков аренды

При определении срока аренды руководство учитывает все факты и обстоятельства, создающие экономические стимулы для использования возможности продления договора или отказа от возможности его прекращения. Опционы на продление договоров (или периоды времени после срока, определенного в условиях опционов на прекращение договоров) включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что договор будет продлен (или не будет прекращен).

Для аренды зданий и оборудования, как правило, наиболее значимыми являются следующие факторы:

- у Группы, как правило, есть достаточная уверенность в том, что она продлит (или не прекратит) аренду, если для прекращения (или отказа от продления) договора аренды установлены значительные штрафы.
- у Группы, как правило, есть достаточная уверенность в том, что она продлит (или не прекратит) аренду, если какие-либо капитализированные затраты на улучшение арендованного актива, как ожидается, будут иметь значительную ликвидационную стоимость.

В остальных случаях Группа рассматривает другие факторы, включая продолжительность аренды в прошлые периоды, а также затраты и нарушения в обычном порядке деятельности, которые потребуются при замене актива, находящегося в аренде.

Опционы на продление и прекращение договора аренды предусмотрены в ряде договоров аренды ВС, авиационных двигателей, зданий и оборудования Группы. Они используются с целью максимизации операционной гибкости в части управления активами, используемыми в деятельности Группы. Большая часть опционов на продление и прекращение договоров аренды могут быть исполнены только Группой, а не соответствующим арендодателем, в связи с чем влияние санкционных ограничений на возможность использования соответствующих опционов не является значительным. В тех случаях, когда опцион фактически исполнен (или не исполнен) или у Группы возникает обязательство исполнить (или не исполнить) его, проводится пересмотр оценки срока аренды. Оценка наличия достаточной уверенности пересматривается только в случае значительных событий или значительных изменений в обстоятельствах, которые влияют на оценку и которые Группа может контролировать.

На 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. обязательства по большей части договоров аренды (за исключением договоров аренды ВС) включали в себя арендные платежи за периоды продления, так как у Группы имелась достаточная уверенность в том, что опционы на продление будут исполнены. Сумма потенциальных будущих потоков, не включенных в обязательство по аренде в связи с отсутствием достаточной уверенности в продлении сроков аренды, раскрыта в Примечании 24.

### Ставки дисконтирования

В случае если ставку дисконтирования, заложенную в договоре аренды, нельзя легко определить, Группа использует для дисконтирования арендных платежей ставку привлечения дополнительных заемных средств. Для определения ставки привлечения дополнительных заемных средств Группа направляет запросы индикативных ставок в банки и проводит корректировки с учетом специфики договора аренды, например, срока аренды, страны, валюты и обеспечения. Чувствительность оценки обязательств по аренде к изменениям ставки дисконтирования раскрыта в Примечании 24.

### Резервы на периодические ремонты и техническое обслуживание ВС

Величина ожидаемых расходов и ожидаемые сроки проведения периодических ремонтов и технического обслуживания ВС являются предметом профессионального суждения руководства. Резерв на покрытие расходов по восстановлению арендованного актива до состояния, требуемого условиями аренды, признается в составе актива в форме права пользования в оценочной стоимости затрат на восстановление актива в начале срока аренды и затем амортизируется в течение всего срока аренды. При определении того, когда следует признать обязательство по неизбежной обязанности в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы», Группа применяет единый подход к учету всех затрат на ремонты и техническое обслуживание перед возвратом арендодателю, включая ремонты, которые зависят от интенсивности использования ВС, поскольку такие ремонты являются идентифицируемым событием и планируются Группой заранее. Как правило, у Группы есть заранее спланированный график использования актива и его ремонтов, которые по своей сути неизбежны. В связи с этим на дату начала аренды Группа может получить достаточно надежную расчетную оценку стоимости будущих ремонтов перед возвратом в отношении таких ремонтов. Оценка ожидаемых расходов производится на основе наиболее надежных данных на момент проведения такой оценки. При этом учитываются условия договоров аренды, возраст и состояние ВС и авиационных двигателей, рыночная стоимость креплений, узлов и агрегатов, подлежащих замене, а также стоимость требуемых работ.

### Расчетная величина справедливой стоимости финансовых инвестиций

Группа проводит оценку справедливой стоимости финансовых инвестиций в Компанию 1 на каждую отчетную дату, в качестве расчета применяя метод дисконтирования денежных потоков. Указанный метод предполагает применение оценок, более подробно описанных в Примечании 15.

### Оценка возмещаемой суммы отчислений в резервный фонд арендодателей

При первоначальном признании отчислений в резервный фонд, которые будут использованы для ремонтов и технического обслуживания, выполняемого в течение срока аренды, Группа оценивает (i) отчисления, которые, как ожидается, будут возвращены; и (ii) отчисления, которые не будут возвращены арендодателем. Возмещаемые отчисления признаются Группой в качестве финансовых активов по договорам аренды. Разница между первоначальной справедливой стоимостью финансового актива и номинальной суммой выплаты («убыток от возникновения») представляет собой стоимость аренды и учитывается в составе обязательства по аренде. В связи с принятием решения о зачете платежей по обязательствам по аренде с накопленными у арендодателей резервами на тяжелые формы обслуживания (Примечание 1, 17, 31) Группа в 2022 г. пересмотрела оценку невозмещаемой суммы отчислений до нуля (таким образом, коэффициент возмещения оценивается как 100 %), т. е. ожидается, что для зачета будет использована полная сумма отчислений, которые относятся к ремонтам и техническому обслуживанию в течение срока аренды ВС. В третьем квартале 2024 г. Группа, по некоторым контрагентам, пересмотрела свою оценку в отношении возмещения финансовых активов по договорам аренды (Примечание 1).

### 4. Применение новых и/или пересмотренных международных стандартов финансовой отчетности и разъяснений к ним

Перечисленные ниже пересмотренные стандарты стали обязательными с 1 января 2024 года:

**Классификация обязательств как краткосрочных или долгосрочных. Поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены 23 января 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 года или после этой даты, дата вступления в силу была впоследствии перенесена на 1 января 2024 г.)** Поправками к МСФО (IAS) 1, как указывается ниже). Поправки к МСФО (IAS) 1 устанавливают более четкие правила к классификации обязательств на долгосрочные и краткосрочные, а именно однозначно закрепляют тот факт, что компания классифицирует свои обязательства как краткосрочные, если на дату

окончания отчетного периода у нее нет права отсрочить урегулирование обязательства по меньшей мере на двенадцать месяцев после окончания отчетного периода. При этом в соответствии с дальнейшими разъяснениями данное право должно напрямую вытекать из договора, и на него не должны оказывать влияния потенциальные намерения руководства урегулировать задолженность в порядке, отличном от предусмотренного условиями договора. В связи с вступлением в силу указанных поправок Группа пересмотрела свою оценку классификации обязательств по программе лояльности «Аэрофлот Бонус» и пришла к выводу,

что они не отвечают критериями долгосрочных обязательств. В связи с этим в учетную политику Группы были внесены изменения.

Расчетная стоимость накопленных бонусных миль, заработанных, но не использованных участниками программы «Аэрофлот Бонус» при перелетах на рейсах Группы, отражается в качестве отложенной выручки по программе премирования пассажиров в составе краткосрочных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы. Расчетная стоимость бонусных миль, накопленных участниками программы

«Аэрофлот Бонус» за пользование услугами, предоставленными партнерами данной программы, отражается в качестве прочих обязательств по программе премирования пассажиров в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Влияние применения поправок к МСФО (IAS) 1 на данные консолидированного отчета о финансовом положении представлено в таблице ниже:

	31 декабря 2023 г.			1 января 2023 г.		
	Опубликованная отчетность	Влияние поправок к МСФО (IAS) 1	Пересмотренная отчетность	Опубликованная отчетность	Влияние поправок к МСФО (IAS) 1	Пересмотренная отчетность
<b>Краткосрочные обязательства</b>						
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	98 913	4 728	103 641	54 519	6 316	60 835
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	2 775	9 673	12 448	1 956	9 621	11 577
Итого краткосрочные обязательства	339 604	14 401	354 005	268 380	15 937	284 317
<b>Долгосрочные обязательства</b>						
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	9 673	(9 673)	–	9 621	(9 621)	–
Прочие долгосрочные обязательства	9 913	(4 728)	5 185	14 589	(6 316)	8 273
Итого долгосрочные обязательства	873 164	(14 401)	858 763	788 084	(15 937)	772 147

Перечисленные ниже изменения стандартов стали обязательными с 1 января 2024 г., но не оказали существенного влияния на Группу.

**Долгосрочные обязательства с ковенантами – Поправки к МСФО (IAS) 1** (выпущены 31 октября 2022 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2024 г. или после этой даты).

**Обязательства по аренде при продаже и обратной аренде – Поправки к МСФО (IFRS) 16** (выпущены 22 сентября 2022 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2024 г. или после этой даты).

**Операции финансирования поставок (обратного факторинга) – Поправки к МСФО (IAS) 7 и МСФО (IFRS) 7** (выпущены 25 мая 2023 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2024 г. или после этой даты).

Ряд новых стандартов и поправок к стандартам еще не вступили в силу по состоянию на 31 декабря 2024 г. и не были приняты Группой досрочно:

**Отсутствие конвертируемости валюты – Поправки к МСФО (IAS) 21 «Влияние изменений валютных курсов»** (выпущены 15 августа 2023 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2025 г. или после этой даты).

**Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 – «Продажа или взнос активов в сделках между инвестором и его ассоциированной организацией или совместным предприятием»** (выпущены 11 сентября 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся с даты, которая будет определена Советом по МСФО, или после этой даты).

**МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытия в финансовой отчетности»** (выпущен 9 апреля 2024 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2027 г. или после этой даты).

**МСФО (IFRS) 19 «Дочерние предприятия без публичной ответственности: раскрытия информации»** (выпущен 9 мая 2024 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2027 г. или после этой даты).

**Поправки к классификации и оценке финансовых инструментов – Поправки к МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 7** (выпущены 30 мая 2024 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2026 г. или после этой даты).

Ежегодные усовершенствования МСФО – Поправки к МСФО (IFRS) 1, МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 9, МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 7 (выпущены 18 июля 2024 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2026 г. или после этой даты).

В настоящее время Группа оценивает применимость новых стандартов или изменений в международных стандартах финансовой отчетности, их влияние на консолидированную финансовую отчетность и сроки их применения Группой. Ожидается, что данные новые стандарты и разъяснения существенно не повлияют на консолидированную финансовую отчетность.

5. Выручка от перевозок

	2024	2023
Регулярные пассажирские перевозки (Примечание 28)	797 838	563 899
Чартерные пассажирские перевозки	6 631	7 557
Грузовые перевозки	34 511	25 123
Итого выручка от перевозок	838 980	596 579

6. Прочая выручка

	2024	2023
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	7 156	8 129
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	3 103	948
Реализация бортового питания	2 000	1 396
Доходы гостиничного хозяйства	733	478
Наземное обслуживание	370	237
Продажа товаров на борту	257	251
Прочие доходы	4 186	4 176
Итого прочая выручка	17 805	15 615

7. Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации

	2024	2023
Обслуживание ВС в аэропортах и на трассе	119 017	90 785
Техническое обслуживание ВС	57 097	23 353
Расходы по обслуживанию пассажиров	30 199	22 104
Расходы от операций по соглашениям «код-шеринг»	14 639	11 532
Расходы на продукты для производства бортового питания	12 478	8 923
Административные и общехозяйственные расходы	11 771	10 314
Расходы по переменным арендным платежам, не включенным в обязательства по аренде	11 649	9 025
Услуги связи и систем бронирования	4 861	4 015
Коммерческие и маркетинговые расходы	4 337	2 542
Расходы по страхованию	2 891	2 388
Расходы по краткосрочной аренде	2 292	2 012
Таможенные пошлины	566	136
Себестоимость товаров для торговли на борту	140	127
Прочие расходы	6 399	4 917
Операционные расходы, за исключением авиационного топлива, расходов на оплату труда и амортизацию	278 336	192 173
Авиационное топливо	303 877	219 172
Итого операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизацию	582 213	411 345



9. Прочие операционные доходы и расходы, нетто

	2024	2023
Возврат акциза за авиатопливо (Примечание 33)	53 925	59 722
Восстановление резерва на ремонты перед возвратом ВС (Примечание 19, 23)	15 547	59 852
Государственные субсидии (Примечание 1)	1 874	14 627
Эффект от досрочного прекращения признания договоров аренды (Примечание 19)	1 565	73 442
Штрафы и пени к получению от поставщиков	1 105	542
Переоценка обязательств по договорам аренды	709	841
Доход от списания кредиторской задолженности (Примечание 19)	615	6 811
Убыток от выбытия и обесценения основных средств (Примечание 18, 19)	(539)	(4 545)
(Начисление)/восстановление резерва по прочим обязательствам (Примечание 23)	(4 402)	5 255
Начисление резерва под ожидаемые кредитные убытки, обесценение предоплат и расход от первоначального признания финансового актива по договорам аренды (Примечание 1, 13, 17, 30)	(32 442)	(25 631)
Прочие доходы/(расходы), нетто	828	3 893
Итого прочие операционные доходы/(расходы), нетто	38 785	194 809

10. Финансовые доходы и расходы

	2024	2023
Финансовые доходы:		
Процентные доходы	21 843	15 946
Прочие финансовые доходы	621	22

Нижe приводится сверка суммы, рассчитанной по применимой налоговой ставке, и суммы фактических расходов по налогу на прибыль:

	2024	2023
Прибыль/(убыток) до налогообложения	42 209	(11 350)
Ставка налога на прибыль в соответствии с законодательством РФ	20 %	20 %

	2024	2023
Итого финансовые доходы	22 464	15 968
Финансовые расходы:		
Процентные расходы	(7 629)	(10 125)
Убыток от курсовых разниц, нетто	(14 539)	(118 769)
Процентные расходы при дисконтировании резерва по ремонтам перед возвратом ВС (Примечание 23)	(15 463)	(18 130)
Процентные расходы по аренде (Примечание 31)	(36 893)	(45 577)
Прочие финансовые расходы	(5 272)	(17 459)
Итого финансовые расходы	(79 796)	(210 060)

В течение 12 месяцев 2024 г. и 12 месяцев 2023 г. в результате завершения процесса урегулирования отношений с иностранными арендодателями в прочие финансовые расходы были списаны финансовые активы по договорам аренды в соответствии с объемом урегулирования

(Примечание 17, 19).

11. Налог на прибыль

	2024	2023
Текущий налог на прибыль	(15 880)	(8 872)
Изменение по отложенному налогу на прибыль – возникновение и восстановление временных разниц по ставке 20 %	3 616	6 201
Влияние увеличения ставки налога на прибыль до 25 % на отложенный налог на прибыль	25 075	-
Налог на прибыль	12 811	(2 671)

	2024	2023
Налог на прибыль, рассчитанный по ставке налога на прибыль в соответствии с законодательством РФ	(8 442)	2 270

	2024	2023
Налоговый эффект статей, не уменьшающих налогооблагаемую прибыль или не включаемых в расчет налогооблагаемой прибыли:		
Доходы, не облагаемые налогом на прибыль	2 260	1 418
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую прибыль	(6 082)	(6 359)
Влияние увеличения ставки налога на прибыль до 25 % на отложенный налог на прибыль	25 075	-
Налог на прибыль	12 811	(2 671)

	31 декабря 2024 г.	Изменение за период	31 декабря 2023 г.	Изменение за период	1 января 2023 г.
Налоговый эффект от временных разниц:					
Убытки, перенесенные на будущие налоговые периоды	35 412	(354)	35 766	(2 759)	38 525
Долгосрочные финансовые инвестиции	857	197	660	43	617
Дебиторская задолженность	7 254	1 823	5 431	1 851	3 580
Основные средства	1 490	(81)	1 571	124	1 447
Обязательства по аренде	160 626	32 057	128 569	29 277	99 292
Кредиторская задолженность и резервы под обязательства	83 186	23 133	60 053	(4 958)	65 011
Кредиты и займы	3 944	705	3 239	3 239	-
Отложенные налоговые активы до зачета	292 769		235 289		208 472
Взаимозачет отложенного налога	(162 541)		(142 209)		(117 869)
Отложенные налоговые активы после зачета	130 228		93 080		90 603
Основные средства	(17 849)	(8 164)	(9 685)	(8 055)	(1 630)
Активы в форме права пользования	(139 381)	(15 413)	(123 968)	(14 055)	(109 913)
Долгосрочные финансовые инвестиции	(552)	(135)	(417)	(27)	(390)
Дебиторская задолженность	(31)	100	(131)	(100)	(31)

	31 декабря 2024 г.	Изменение за период	31 декабря 2023 г.	Изменение за период	1 января 2023 г.
Кредиторская задолженность	(4 914)	(1 429)	(3 485)	(2 915)	(570)
Финансовые активы по договорам аренды	(18)	4 582	(4 600)	854	(5 454)
Отложенные налоговые обязательства до зачета	(162 745)		(142 286)		(117 988)
Взаимозачет отложенного налога	162 541		142 209		117 869
Отложенные налоговые обязательства после зачета	(204)		(77)		(119)
Изменение за период, нетто		37 021		2 519	
Изменение по отложенному налогу, признанному непосредственно в составе прочего совокупного дохода		(9 250)		-	
Отражено в составе капитала		920		3 682	
Доход по отложенному налогу на прибыль за год		28 691		6 201	

31 декабря 2024 г. Группа признала отложенные налоговые активы с налоговых убытков в размере 35 412 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 35 766 млн руб.) (Примечание 3).

увеличению доходов по отложенному налогу в отношении результата по инструментам хеджирования потоков денежных средств на 1 850 млн руб.

12 июля 2024 г. был принят Федеральный закон № 176-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации». Данный закон предусматривает повышение ставки налога на прибыль организаций с 20 % до 25 %, начиная с 1 января 2025 г.

По состоянию на 31 декабря 2024 г. Группа провела переоценку отложенных налоговых активов и обязательств с применением новой ставки 25 %. Данная переоценка привела к увеличению отложенных налоговых активов Группы на 26 005 млн руб., уменьшению добавочного капитала на 920 млн руб., увеличению доходов по отложенному налогу на прибыль на 25 075 млн руб.,

12. Денежные средства и их эквиваленты

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней в рублях	53 636	70 178
Средства в кассе и на банковских счетах в рублях	5 663	6 203
Средства в кассе и на банковских счетах в Китайских юанях	4 392	4 106
Средства в кассе и на банковских счетах в прочих валютах	2 116	1 255
Средства в кассе и на банковских счетах в долларах США	1 435	1 051
Средства в кассе и на банковских счетах в евро	15	11
Денежные переводы в пути	557	313
<b>Итого денежные средства и их эквиваленты</b>	<b>67 814</b>	<b>83 117</b>

Информация о подверженности Группы риску, связанному с изменением процентных ставок, анализ чувствительности финансовых активов, а также оценка обесценения на основании допущения о риске дефолта и ожидаемых коэффициентах убыточности приводятся в Примечании 30.

На 31 декабря 2024 г. около 53 % денежных средств Группы размещены в трех российских банках, находящихся под контролем государства, с высоким уровнем надежности – Банке 6 с рейтингом кредитоспособности ruAAA и стабильным прогнозом по данным рейтингового агентства «Эксперт РА», в Банке 3 с рейтингом кредитоспособности ruAAA и стабильным прогнозом по данным рейтингового агентства «Эксперт РА» и Банке 7 с рейтингом кредитоспособности ruAAA и стабильным прогнозом по данным рейтингового агентства «Эксперт РА» (на 31 декабря 2023 г. около 53 % денежных средств Группы были размещены в трех российских банках,

находящихся под контролем государства, с высоким уровнем надежности – Банке 4 с рейтингом кредитоспособности ruAA и стабильным прогнозом по данным рейтингового агентства «Эксперт РА», Банке 5 с рейтингом кредитоспособности ruA+ и стабильным прогнозом по данным рейтингового агентства «Эксперт РА» и Банке 6 с рейтингом кредитоспособности ruAAA и стабильным прогнозом по данным рейтингового агентства «Эксперт РА»).

Оставшаяся часть денежных средств Группы размещена преимущественно в крупнейших банках России, имеющих рейтинги кредитоспособности от ведущих российских рейтинговых агентств.

На 31 декабря 2024 г. денежные средства в размере 88 млн руб. были ограничены в использовании и отражены в прочих внеоборотных активах (на 31 декабря 2023 г.: 144 млн руб.) в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

13. Дебиторская задолженность и предоплаты

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Дебиторская задолженность по основной деятельности	29 071	21 230
Прочая финансовая дебиторская задолженность	33 507	36 805
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки	(33 881)	(29 893)
<b>Итого финансовая дебиторская задолженность</b>	<b>28 697</b>	<b>28 142</b>
Предоплаты поставщикам	37 145	35 737
НДС и прочие налоги к возмещению	24 374	21 122
Предоплата за поставку ВС	–	5 855
Прочая дебиторская задолженность	345	914
За вычетом резерва под обесценение	(3 111)	(9 508)
<b>Итого дебиторская задолженность и предоплаты</b>	<b>87 450</b>	<b>82 262</b>

На 31 декабря 2024 г. резерв под ожидаемые кредитные убытки в сумме 33 881 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 29 893 млн руб.) относился к финансовой дебиторской задолженности ОАО «АК «Трансаэро» в размере 6 340 млн руб., признанной за перевозку пассажиров, заправку авиатопливом, наземное обслуживание, обслуживание на трассе, а также к финансовой дебиторской задолженности, по которой в связи с санкционными ограничениями были пересмотрены соответствующие оценки резерва (Примечание 1).

Изменение по строке «Предоплата за поставку ВС» связано с переводом предоплат и соответствующего резерва под обесценение в состав прочей финансовой дебиторской задолженности.

В связи с введенными санкциями в 1 квартале 2022 г., запрещающими поставку ВС российскими авиакомпаниями, в настоящее время проводится работа по урегулированию суммы ранее выплаченных предоплат под поставку ВС.

Анализ финансовой дебиторской задолженности в разрезе валют представлен в Примечании 30.

По состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. Группа создала необходимый резерв под ожидаемые кредитные убытки дебиторской задолженности и обесценение предоплат.

Анализ финансовой дебиторской задолженности по кредитному качеству приведен в Примечании 30.

Изменения величины резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки дебиторской задолженности и предоплат представлены в таблице:

	Резерв под ожидаемые кредитные убытки	Резерв под обесценение предоплат
На 1 января 2023 г.	12 902	3 190
Увеличение резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки	19 861	6 354
Использование резерва	(2 296)	(26)
Восстановление резерва	(574)	(10)
На 31 декабря 2023 г.	29 893	9 508
Увеличение резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки	6 255	318
Использование резерва <sup>①</sup>	(243)	(6 597)
Восстановление резерва	(2 024)	(118)
На 31 декабря 2024 г.	33 881	3 111

14. Расходные запчасти и запасы

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Расходные запасные части	51 925	28 699
Топливо	435	589
Прочие запасы	6 606	3 770
Итого расходные запчасти и запасы, брутто-величина	58 966	33 058
За вычетом списания стоимости расходных запчастей и некондиционных запасов	(1 238)	(1 163)
Итого расходные запчасти и запасы	57 728	31 895

① В основном включает перевод резерва под обесценение предоплат под поставку ВС в кредитно-обесцененные финансовые активы.

15. Финансовые инвестиции

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Долгосрочные инвестиции:		
Инвестиции в долевыe ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	6 123	5 335
Долговые финансовые инвестиции, оцениваемые по амортизированной стоимости	123	114
Итого долгосрочные финансовые инвестиции	6 246	5 449
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки долгосрочных финансовых инвестиций	(123)	(114)
Итого долгосрочные финансовые инвестиции	6 123	5 335

Инвестиция Группы в компанию с государственным участием Компания 1 в доле 2,428 % оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток с использованием модели дисконтированных денежных потоков и по состоянию на 31 декабря 2024 г. отражена в консолидированном отчете о финансовом положении в сумме 6 054 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 5 266 млн руб.). Для построения модели в связи с отсутствием рыночных котировок используются следующие допущения, которые оказывают наиболее существенное влияние на оценку справедливой стоимости данной инвестиции:

- (a) величина средневзвешенной стоимости капитала равная 19,3 % годовых на 31 декабря 2024 г. (на 31 декабря 2023 г.: 17,8 %) на основе данных Дамодарана по авиаотрасли;
- (б) прогноз по макродопущениям на основе данных Минэкономразвития;

- (в) пассажиропоток в 2025 году планируется на уровне 40,0 млн пассажиров и рассчитан на базе фактического пассажиропотока по итогам 2024 года с учетом прогноза по динамике объема пассажиропотока в 2025 году согласно Распоряжения Правительства РФ от 04 мая 2024 г. № 1102-р «О внесении изменений в комплексную программу развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года, утвержденную распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 июня 2022 г. № 1693-р». Темп роста пассажиропотока в 2026–2029 гг. рассчитан с учетом вышеуказанного Распоряжения.

Группой был проведен анализ чувствительности основных допущений, использованных в финансовой модели Компании 1. При разумно возможном изменении величины средневзвешенной стоимости капитала и темпов роста пассажиропотока существенного изменения справедливой стоимости не произойдет.



	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Прочие краткосрочные финансовые инвестиции:		
Займы выданные и векселя третьих лиц	10 443	10 299
Депозиты, размещенные в банках на срок свыше 90 дней	37 633	34 013
Итого прочие краткосрочные финансовые инвестиции (до начисления резерва под ожидаемые кредитные убытки)	48 076	44 312
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки краткосрочных финансовых инвестиций и займов	(10 454)	(10 303)
Итого краткосрочные финансовые инвестиции	37 622	34 009

Все краткосрочные инвестиции учитываются по амортизированной стоимости (Примечание 30).

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 национальной рейтинговой шкалы по данным ведущих рейтинговых агентств РФ (Эксперт РА, АКРА, НКР) на 31 декабря 2024 г. и на 31 декабря 2023 г. не ниже А.

16. Прочие внеоборотные активы

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Предоплаты за приобретение основных средств и капитализируемых запчастей	22 286	18 353
Долгосрочные авансы выданные	3 231	1 453
Прочие внеоборотные активы	971	2 254
Итого прочие внеоборотные активы	26 488	22 060

В соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» на конец каждого отчетного периода необходимо анализировать признаки, которые могут свидетельствовать о возможном обесценении активов. Детали проведенного анализа представлены в Примечании 19.

17. Финансовые активы по договорам аренды

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды:		
Отчисления в резервный фонд арендодателей (Примечание 1, 9, 19)	11 374	13 203
Финансовые активы по раскрытым аккредитивам	80	968
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки (Примечание 1, 9, 30, 33)	(11 300)	–
Итого краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	154	14 171
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды:		
Отчисления в резервный фонд арендодателей (Примечание 1, 9, 19)	9 358	9 800
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки (Примечание 1, 9, 30, 33)	(9 358)	–
Итого долгосрочные финансовые активы по договорам аренды	–	9 800

18. Основные средства

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
Первоначальная стоимость					
На 1 января 2023 г.	61 304	13 462	25 037	648	100 451
Приобретения (i)	56 288	–	1 313	977	58 578
Капитализированные затраты	25	–	–	–	25
Выбытия (ii)	(13 427)	(39)	(677)	(285)	(14 428)
Ввод в эксплуатацию	–	–	599	(599)	–
На 31 декабря 2023 г.	104 190	13 423	26 272	741	144 626

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
На 1 января 2024 г.	104 190	13 423	26 272	741	144 626
Приобретения (i)	61 125	–	3 454	3 298	67 877
Капитализированные затраты	417	–	–	–	417
Выбытия (ii)	(1 341)	(19)	(1 322)	(92)	(2 774)
Ввод в эксплуатацию	–	–	326	(326)	–
Выкуп арендованных основных средств	–	–	1 736	–	1 736
На 31 декабря 2024 г.	164 391	13 404	30 466	3 621	211 882

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
Накопленная амортизация и обесценение					
На 1 января 2023 г.	(13 817)	(6 420)	(17 900)	(53)	(38 190)
Начисление амортизации за период	(9 088)	(386)	(1 795)	–	(11 269)
Выбытия (ii)	8 746	18	991	–	9 755
На 31 декабря 2023 г.	(14 159)	(6 788)	(18 704)	(53)	(39 704)
На 1 января 2024 г.	(14 159)	(6 788)	(18 704)	(53)	(39 704)
Начисление амортиза- ции за период	(10 742)	(318)	(3 187)	–	(14 247)
Начисление резерва под обесценение	–	–	(12)	–	(12)
Выбытия (ii)	865	17	1 037	–	1 919
На 31 декабря 2024 г.	(24 036)	(7 089)	(20 866)	(53)	(52 044)

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
Остаточная стоимость					
На 1 января 2023 г.	47 487	7 042	7 137	595	62 261
На 1 января 2024 г.	90 031	6 635	7 568	688	104 922
На 31 декабря 2024 г.	140 355	6 315	9 600	3 568	159 838

- (i) Основная часть сумм, отраженных по строке «Приобретения» за 12 месяцев 2024 г. и за 12 месяцев 2023 г. относится к капитализированным запасным частям для ВС.

(ii) Эффект от выбытия капитализированных запасов в составе основных средств в связи со сделкой по страховому урегулированию за 12 месяцев 2024 г. составил 558 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 4 275 млн руб.).
- По состоянию на 31 декабря 2024 г. стоимость полностью амортизированных основных средств составила 12,8 млрд руб. (на 31 декабря 2023 г.: 11,7 млрд руб.).

В соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» на конец каждого отчетного периода необходимо анализировать признаки, которые могут свидетельствовать о возможном обесценении активов. Детали проведенного анализа представлены в Примечании 19.

19. Активы в форме права пользования

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие активы	Капитализированные вложения в АПП	Итого
Первоначальная стоимость					
На 1 января 2023 г.	1 071 043	13 658	13 093	1 428	1 099 222
Поступления	239 974	2 068	5	160	242 207
Капитализированные затраты	2 914	–	–	–	2 914
Выбытия (i)	(7 235)	(4 478)	(476)	(1 267)	(13 456)
Ввод в эксплуатацию	–	95	41	(136)	–
Выкуп арендованных основных средств	(1 343)	–	–	–	(1 343)

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие активы	Капитализированные вложения в АПП	Итого
Переоценка/модифика- ция активов в форме права пользования	(201 353)	983	(179)	–	(200 549)
На 31 декабря 2023 г.	1 104 000	12 326	12 484	185	1 128 995
Поступления	8 421	492	3 717	372	13 002
Капитализированные затраты	5 996	–	–	–	5 996
Выбытия	(7 860)	(394)	–	–	(8 254)
Ввод в эксплуатацию	23	345	27	(395)	–
Выкуп арендованных основных средств	(2 135)	–	(6 310)	–	(8 445)
Переоценка/модифика- ция активов в форме права пользования	6 853	1 885	(19)	–	8 719
На 31 декабря 2024 г.	1 115 298	14 654	9 899	162	1 140 013

Накопленная амортизация  
и обесценение

На 1 января 2023 г.	(533 389)	(9 129)	(7 148)	–	(549 666)
Начисление амортизации за период	(119 987)	(2 106)	(1 822)	–	(123 915)
Восстановление резерва под обесценение	25	–	–	–	25
Выбытия	7 205	4 473	476	–	12 154
Выкуп арендованных основных средств	1 343	–	–	–	1 343
Модификация активов в форме права пользования	150 921	26	–	–	150 947
На 31 декабря 2023 г.	(493 882)	(6 736)	(8 494)	–	(509 112)
Начисление амортизации за период	(94 427)	(2 000)	(2 116)	–	(98 543)
Восстановление резерва под обесценение	132	–	–	–	132

Накопленная амортизация  
и обесценение

Выбытия	7 795	391	–	–	8 186
Выкуп арендованных основных средств	2 135	–	4 574	–	6 709
Модификация активов в форме права пользования	9 977	195	–	–	10 172
На 31 декабря 2024 г.	(568 270)	(8 150)	(6 036)	–	(582 456)
Остаточная стоимость					
На 1 января 2023 г.	537 654	4 529	5 945	1 428	549 556
На 31 декабря 2023 г.	610 118	5 590	3 990	185	619 883
На 31 декабря 2024 г.	547 028	6 504	3 863	162	557 557

Основная часть суммы, отраженной по строке «Выкуп арендованных основных средств», относится к выкупу оборудования, ранее эксплуатируемого на условиях договоров аренды и учитываемых в составе активов в форме права пользования.

Основная часть сумм, отраженных по строкам «Переоценка/ модификация активов в форме права пользования» и «Модификация активов в форме права пользования» за 12 месяцев 2024 г. и 12 месяцев 2023 г. относится к:

- прекращению договоров аренды ВС и авиационных двигателей в результате урегулирования отношений с иностранными арендодателями в сумме 15 427 млн руб. по первоначальной стоимости (за 12 месяцев 2023 г.: 221 870 млн руб.) и 15 020 млн руб. по накопленной амортизации (за 12 месяцев 2023 г.: 150 456 млн руб.);
- переоценке резерва на ремонты перед возвратом воздушных судов в сумме 20 658 млн руб., которая вызвана изменением курса доллара США и частично компенсируется эффектом от увеличения ставки дисконтирования (за 12 месяцев 2023 г.: 24 061 млн руб.), что оказало обратный эффект на строку «Переоценка/модификация активов в форме права пользования».

В течение 12 месяцев 2024 г. был завершён процесс урегулирования отношений с иностранными арендодателями по 7 воздушным судам, эксплуатируемым

компаниями Группы «Аэрофлот» (в течение 12 месяцев 2023 г.: по 76 воздушных судов и 5 авиационным двигателям). В соответствии с достигнутым соглашением иностранные арендодатели прекратили свои требования к российским сторонам по договорам аренды с ПАО «Аэрофлот» и АО «Авиакомпания «Россия». Право собственности на воздушные суда и двигатели перешло третьей стороне. В результате расторжения договоров аренды с иностранными арендодателями Группа провела модификацию соответствующих договоров аренды и списала:

- активы в форме права пользования на сумму 407 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 71 414 млн руб.) (Примечание 9);
- обязательства по аренде на сумму 2 019 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 147 005 млн руб.) (Примечание 9, 24, 31);
- резервы на ремонты перед возвратом на сумму 7 631 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 56 673 млн руб.) (Примечание 9, 23);
- кредиторскую задолженность на сумму 74 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 7 054 млн руб.) (Примечание 9);
- финансовые активы по раскрытым аккредитивам и отчислениям в резервный фонд арендодателей на сумму 4 805 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 14 536 млн руб.) (Примечание 10, 17);
- капитализированные запчасти в составе основных средств на сумму 558 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 4 275 млн руб.) (Примечание 9, 18).

Отрицательный эффект от выбытия финансовых активов по отчислениям в резервный фонд арендодателей и раскрытым аккредитивам в сумме 4 805 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 14 536 млн руб.) отражен в составе Прочих финансовых расходов (Примечание 10). Прочие перечисленные списания в сумме 8 759 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 135 043 млн руб.) отражены в составе строки «Прочие операционные доходы/(расходы), нетто» консолидированного отчета о прибыли или убытке (Примечание 9).

Основная часть суммы в размере 8 421 млн руб., отраженной по строке «Поступления» за 12 месяцев 2024 года (за 12 месяцев 2023 г.: 225 650 млн руб.) относится к новым договорам аренды ВС и авиационных двигателей.

В соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» на конец каждого отчетного периода необходимо анализировать признаки, которые могут свидетельствовать о возможном обесценении активов. Одним из таких признаков возможного обесценения активов является сохраняющийся в 2024 году высокий уровень геополитической напряженности, в частности введение санкций ЕС, США и ряда других государств против России, оказывающее существенное влияние на отрасль пассажирских и грузовых авиаперевозок. Группа также рассматривает в качестве признака возможного обесценения активов последовательное и значительное повышения ЦБ РФ ключевой ставки в 2024 году, и данное увеличение, оказывает существенное влияние на ставку дисконтирования, используемую при расчете ценности использования.

Указанные факторы оказали негативное влияние на показатели Группы, а также на индивидуальные финансовые показатели отдельных генерирующих единиц, в связи с чем был проведен тест на обесценение, который показал более значительное влияние указанных признаков на некоторые генерирующие единицы. По остальным генерирующим единицам Группа

по результатам анализа финансовых моделей, подготовленных по состоянию на 31 декабря 2024 г., выявила менее значительное влияние указанных признаков. В результате необходимость начисления обесценения не была выявлена (по итогам теста на обесценение на 31 декабря 2023 г.: не была выявлена). В качестве генерирующих единиц определены дочерние предприятия Группы, представляющие самый низкий уровень, который генерирует независимые денежные притоки, и на котором Группа отслеживает обесценение внеоборотных нефинансовых активов и по своему размеру не превышающие операционный сегмент. Возмещаемая величина внеоборотных активов определяется на основе расчета ценности использования посредством дисконтирования будущих потоков денежных средств, которые будут получены в результате деятельности. Затем возмещаемая величина сравнивается с балансовой стоимостью внеоборотных активов, генерирующих соответствующие потоки. Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бюджет Группы, утверждённый Советом директоров в декабре 2024 г., учитывающий влияние введенных в 2022–2024 гг. санкций на авиаотрасль, и оценки по последующему развитию показателей с учетом следующих предпосылок:

- (i) Внутренние воздушные линии (ВВЛ): постепенный рост в соответствии со Стратегией развития Группы «Аэрофлот» и в соответствии с комплексной программой развития, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 25 июня 2022 г. № 1693-р с учетом Распоряжения Правительства РФ от 04 мая 2024 г. № 1102-р «О внесении изменений в Распоряжение Правительства РФ от 25 июня 2022 г. № 1693-р»;
- (ii) Международные воздушные линии (МВЛ): постепенный рост с учетом увеличения количества дерегистрированных ВС на международных маршрутах с учетом их доступности.

Ключевые допущения, с учетом которых рассчитывались возмещаемые величины

Изменение следующих факторов имеет наибольшее влияние на величину дисконтированных денежных потоков:

- Темп роста. Темп роста для расчета терминальной стоимости был принят на уровне долгосрочного темпа роста инфляции в РФ 4,0 % годовых.
- Пассажиропоток и доходные ставки. Прогнозируемые объемы пассажиропотока и доходные ставки определялись в соответствии с параметрами бюджета.

- Ставка дисконтирования. В качестве ставки дисконтирования использовалась средневзвешенная стоимость капитала компаний Группы (WACC) в размере 18,8 % годовых на весь прогнозный период.

Руководство Группы провело анализ чувствительности результатов теста на обесценение к изменениям ставки дисконтирования и доходных ставок в модели как наиболее чувствительных показателей. Чувствительность в таблице ниже определялась как процент изменения соответствующих факторов в течение прогнозного и постпрогнозного периодов, при котором возмещаемая стоимость активов (ценность от использования) становится равной их балансовой стоимости.

Чувствительность, % изменения		
	Ставка дисконтирования	Ставка доходности
Аэрофлот	+10,3 п. п.	-8,5 п. п.
АК Россия	+1,1 п. п.	-1,1 п. п.
АК Победа	+30,1 п. п.	-22,9 п. п.

20. Нематериальные активы

	Программное обеспечение и лицензии	Вложения в разработку ПО и НИОКР	Бренд и клиентская база	Прочие	Итого
Первоначальная стоимость					
На 1 января 2023 г.	3 805	1 007	1 045	255	6 112
Приобретения	5 378	42	2	376	5 798
Выбытия	(560)	–	–	(43)	(603)
На 31 декабря 2023 г.	8 623	1 049	1 047	588	11 307
Приобретения	14 333	121	–	1 210	15 664
Выбытия	(926)	–	(1)	(162)	(1 089)
Ввод в эксплуатацию	–	(37)	–	37	–
На 31 декабря 2024 г.	22 030	1 133	1 046	1 673	25 882



	Программное обеспечение и лицензии	Вложения в разработку ПО и НИОКР	Бренд и клиентская база	Прочие	Итого
Накопленная амортизация и обесценение					
На 1 января 2023 г.	(1 562)	(864)	(1 043)	(122)	(3 591)
Начисление за период	(672)	(37)	(1)	(64)	(774)
Выбытия	491	–	–	42	533
На 31 декабря 2023 г.	(1 743)	(901)	(1 044)	(144)	(3 832)
Начисление за период	(1 066)	(21)	(1)	(94)	(1 182)
Выбытия	339	–	–	38	377
На 31 декабря 2024 г.	(2 470)	(922)	(1 045)	(200)	(4 637)
Остаточная стоимость					
На 1 января 2023 г.	2 243	143	2	133	2 521
На 31 декабря 2023 г.	6 880	148	3	444	7 475
На 31 декабря 2024 г.	19 560	211	1	1 473	21 245

Приобретение программного обеспечения в течение 2024 г. связано с реализацией Стратегии Группы в части цифровой трансформации и перехода на отечественные продукты.

В соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» на конец каждого отчетного периода необходимо анализировать признаки, которые могут свидетельствовать о возможном обесценении активов. Детали проведенного анализа представлены в Примечании 19.

21. Кредиторская задолженность и начисленные обязательства

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.①
Кредиторская задолженность	74 455	61 380
Прочая финансовая кредиторская задолженность	12 292	13 579
Дивиденды к оплате	287	207
Итого финансовая кредиторская задолженность	87 034	75 166

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.①
Задолженность перед персоналом и по отчислениям во внебюджетные фонды	16 250	16 601
Прочие обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 22)	8 932	8 756
Авансы полученные (за исключением незаработанной транспортной выручки)	2 308	1 424
Задолженность по прочим налогам	1 699	1 183
Прочая кредиторская задолженность	494	511
Итого кредиторская задолженность и начисленные обязательства	116 717	103 641

По состоянию на 31 декабря 2024 г. задолженность перед персоналом в основном включает в себя задолженность по заработной плате и социальным отчислениям во внебюджетные фонды в размере 9 411 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 11 257 млн руб.) и начисления по неиспользованным отпускам в размере 6 767 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 5 253 млн руб.).

Рост кредиторской задолженности преимущественно связан с увеличением объемов закупаемых запасных частей, необходимых для обеспечения основной деятельности Группы.

Анализ финансовой кредиторской задолженности, выраженной в валюте, представлен в Примечании 30.

22. Обязательства по договорам с покупателями

Группа признала следующие обязательства по договорам с покупателями:

	Прим.	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.①
Незаработанная транспортная выручка		64 774	45 571
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров		15 767	12 448
Прочие обязательства по программе премирования пассажиров	21	8 932	8 756
Прочая кредиторская задолженность по договорам с покупателями		10 187	11 640
Итого обязательства по договорам с покупателями		99 660	78 415

① Сравнительные показатели пересмотрены в связи с применением поправок к МСФО (IAS) 1 (Примечание 4).

Основная сумма обязательств перед покупателями относится к стоимости проданных, но еще не использованных билетов пассажирам на рейсы компаний Группы на отчетную дату, а также к обязательствам по программе премирования пассажиров «Аэрофлот Бонус».

Изменение размера обязательств по проданным, но еще не использованным билетам, обусловлено ростом объемов авиаперевозок.

Причиной изменения обязательств по программе премирования пассажиров является рост цены мили вследствие роста тарифов на авиабилеты и превышение объема начисленных участникам программы миль над объемом использованных миль.

23. Резервы под обязательства

	Ремонты перед возвратом ВС	Прочие резервы	Итого резервы под обязательства
На 1 января 2023 г.	305 962	8 755	314 717
Увеличение резерва за период	2 757	1 338	4 095
Использование резерва за период	(336)	(85)	(421)
Переоценка резерва за период (Примечание 19)	24 061	–	24 061
Переоценка резерва за период через прибыли и убытки	2 257	2 740	4 997
Восстановление резерва за период (i)	(62 109)	(5 780)	(67 889)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	18 130	–	18 130
На 31 декабря 2023 г.	290 722	6 968	297 690
Увеличение резерва за период	–	4 870	4 870
Использование резерва за период	(226)	(148)	(374)
Переоценка резерва за период (Примечание 19)	20 658	–	20 658
Переоценка резерва за период через прибыли и убытки	176	733	909
Восстановление резерва за период (i)	(15 723)	(307)	(16 030)

В текущем отчетном периоде была признана выручка в сумме 40 946 млн руб. в отношении обязательств по договорам на 31 декабря 2023 г. (в 2023 году: 29 967 млн руб. в отношении обязательств по договорам на 31 декабря 2022 г.), из которых 36 724 млн руб. (в 2023 году: 22 950 млн руб.) относились к авансам в виде незаработанной транспортной выручки и 4 222 млн руб. (в 2023 году: 7 017 млн руб.) к программе поощрения пассажиров.

	Ремонты перед возвратом ВС	Прочие резервы	Итого резервы под обязательства
Процентные расходы при дисконтировании резерва	15 463	–	15 463
На 31 декабря 2024 г.	311 070	12 116	323 186

(iii) Основная часть суммы в строке «Восстановление резерва за период» относится к сделке по урегулированию отношений с иностранными арендодателями (Примечание 19), а также к пересмотру оценок необходимости проведения ремонтов перед возвратом по ВС, которые были выкуплены в собственность.

Увеличение прочих резервов за период, переоценка резерва за период через прибыли и убытки и восстановление резерва за период отражаются в составе строки «Прочие операционные доходы/(расходы), нетто» (Примечание 9) консолидированного отчета о прибыли или убытке.

Прочие резервы

Группа является ответчиком по юридическим искам разного характера. Прочие резервы под обязательства представляют собой наилучшую оценку руководством Группы вероятных убытков в результате имеющихся и потенциальных судебных исков (Примечание 35).

24. Обязательства по аренде

Группа арендует ВС и авиационные двигатели, а также прочие объекты (недвижимость, транспортные средства и пр.) по соглашениям аренды с третьими сторонами и связанными сторонами. Перечень ВС Группы, эксплуатировавшихся на условиях аренды по состоянию на 31 декабря 2024 г., приведен в Примечании 1. Согласно условиям договоров, ВС получены в аренду на срок от 6 до 15 лет с возможностью продления данного срока. В 2024 и 2023 годах были заключены договоры аренды воздушных судов и авиационных двигателей у организации с государственным влиянием (Примечание 19). Ставка дисконтирования, использованная для расчета обязательств по новым договорам аренды, соответствует минимальной ставке

из диапазона ставок, раскрытых в Примечании 30. Арендованные активы, балансовая стоимость которых раскрыта в Примечании 19, фактически представляют обеспечение обязательств по аренде, поскольку, в случае невыполнения обязательств арендатором, данные активы подлежат возврату арендодателю.

В рамках санкционных ограничений (Примечание 1) от ряда арендодателей в адрес компаний Группы были направлены уведомления о досрочном расторжении договоров аренды ВС и авиационных двигателей. Группа продолжает признавать договоры аренды в соответствии с МСФО (IFRS) 16, опираясь на нормы российского законодательства, в том числе ПП 311, вводящее прямой запрет на вывоз за пределы территории РФ воздушных судов в целях их возврата арендодателям из ряда стран, и учитывая все обязательства в соответствии с договорами в полном объеме. В связи с этим, а также принимая во внимание высокую степень неопределенности в отношении потенциально возможных претензий со стороны арендодателей, Группа не проводила начисления дополнительных резервов под обязательства в данной консолидированной финансовой отчетности, за исключением раскрытых в Примечании 23 в составе Прочих резервов.

В связи с тем, что процентные ставки, заложенные в большинстве договоров аренды Группы, нельзя легко определить, Группа применяет для дисконтирования платежей по аренде ставку привлечения дополнительных заемных средств – это ставка, по которой Группа могла бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заемные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях. Увеличение или уменьшение ставки дисконтирования на 30 базисных процентных пунктов по состоянию на 31 декабря 2024 г. привело бы к снижению обязательств по аренде на 6 725 млн руб. или их увеличению

на 6 885 млн руб. соответственно (31 декабря 2023 г.: снижение обязательств по аренде на 6 629 млн руб. или их увеличению на 6 785 млн руб. соответственно).

Некоторые договоры аренды воздушных судов и авиационных двигателей содержат условия по выплате переменных платежей, которые зависят от количества часов налета, а также по компенсации лизингодателю сумм налогов, уплачиваемых им в связи

Общая сумма денежных платежей по аренде за 12 месяцев 2024 г. и 12 месяцев 2023 г. представлена в таблице ниже:

	2024	2023
Выплаты основной суммы долга по аренде	63 472	56 791
Проценты, уплаченные по договорам аренды	29 388	25 300
Переменные арендные платежи, не включенные в обязательства по аренде	8 194	5 403
Платежи по краткосрочной аренде	2 372	2 063
Итого платежи по аренде	103 426	89 557

На 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. обязательства по договорам аренды ВС не включали в себя арендные платежи за периоды продления, т. к. у Группы не имелось достаточной уверенности в том, что опционы на продление будут исполнены. Сумма потенциальных будущих потоков, не включенных в обязательство по аренде в связи с отсутствием достаточной уверенности в продлении сроков аренды, на 31 декабря 2024 г. составила 179 928 млн руб., на 31 декабря 2023 г.: 161 627 млн руб.

У Группы имеются договорные обязательства по аренде, срок которой по состоянию на отчетную дату еще не начался. Будущие денежные оттоки по таким договорам аренды не были включены в оценку обязательства по аренде и на 31 декабря 2024 г. их недисконтированная величина составила 168 247 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 168 247 млн руб.).

С 1 июля 2024 года Группа хеджирует валютный риск, возникающий по части будущей выручки, выраженной в долларах США, арендными обязательствами,

с владением ВС. Указанные платежи признаются в составе прибыли или убытка в качестве переменных платежей по аренде в том периоде, в котором возникает условие, приводящее к таким платежам (Примечание 7). По наилучшим имеющимся оценкам недисконтированная величина будущих переменных денежных потоков, не включенных в оценку обязательств по аренде, по состоянию на 31 декабря 2024 г. составила 9 013 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 12 975 млн руб.).

выраженными в той же валюте. Группа применяет модель учета хеджирования денежных потоков в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты».

По состоянию на 31 декабря 2024 г. обязательства по аренде в сумме 235 818 млн руб., выраженные в долларах США, были признаны в качестве инструмента хеджирования будущей выручки в долларах США в той же сумме за период с 2025 года по 2035 годы. Группа ожидает, что отношения хеджирования являются высокоэффективными, так как будущие оттоки денежных средств, связанные с погашением обязательств по аренде, соответствуют будущим поступлениям денежных средств от захеджированной части выручки. На 31 декабря 2024 г. накопленный убыток от переоценки обязательств по аренде в сумме 37 000 млн руб. до вычета отложенного налога в сумме 9 250 млн руб., представляющий эффективную часть хеджирования, был отражен в составе резерва по инструментам хеджирования. За 12 месяцев 2024 г. убыток, перенесенный из резерва по инструментам хеджирования в состав прибылей и убытков, составил 2 002 млн руб.

25. Кредиты и займы

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Краткосрочные банковские кредиты, облигационные и прочие займы и краткосрочная часть долгосрочных банковских кредитов и займов:		
Краткосрочные кредиты и краткосрочная часть долгосрочных кредитов в рублях РФ	19 178	43 651
Текущая часть долгосрочных облигаций в рублях РФ	102	96
Итого краткосрочные банковские кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных банковских кредитов и займов за вычетом финансирования в рамках продажи с обратной арендой	19 280	43 747
Краткосрочная часть финансирования в рамках продажи с обратной арендой:		
Краткосрочная часть финансирования в рамках продажи с обратной арендой в рублях РФ	466	431
Итого краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	19 746	44 178
Долгосрочные банковские кредиты, облигационные и прочие займы:		
Долгосрочные кредиты в рублях РФ	–	19 125
Долгосрочные облигации в рублях РФ	24 650	24 650
Долгосрочные кредиты и займы в долл. США	763	653
Итого долгосрочные банковские кредиты и займы за вычетом финансирования в рамках продажи с обратной арендой	25 413	44 428
Долгосрочная часть финансирования в рамках продажи с обратной арендой:		
Долгосрочная часть финансирования в рамках продажи с обратной арендой в рублях РФ	15 309	15 762
Итого долгосрочные кредиты и займы	40 722	60 190

Соблюдение Группой ковенантов по кредитам и займам

Согласно условиям всех долгосрочных кредитных соглашений, отраженных в составе долгосрочных банковских кредитов, облигационных и прочих займов, Группа должна соблюдать определенные ковенанты на конец каждого годового и промежуточного отчетного периода, включая следующие: своевременная уплата основного долга и процентов, поддержание определенного договорами показателя чистых активов, рассчитываемых в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, показатель отношения чистого долга к EBITDA, показатель покрытия процентных расходов за счет операционного денежного потока, своевременное предоставление бухгалтерской, а также консолидированной финансовой отчетности и другой информации, указанной в кредитных соглашениях, необходимом банкам для оценки финансового состояния, отсутствие задолженности по налогам и сборам перед бюджетом, ограничения на реорганизацию. Эмиссионной документацией биржевых облигаций предусмотрено условие своевременной выплаты купонного дохода и основного долга.

По состоянию на 31 декабря 2024 г. Группа соблюдает все условия кредитных соглашений и эмиссионной документации биржевых облигаций, а также полагает, что отсутствуют связанные с соблюдением Группой ковенантов факты и обстоятельства, которые могут привести к тому, что долгосрочные обязательства Группы по кредитам и займам станут краткосрочными в течение двенадцати месяцев после окончания отчетного периода.

Основные изменения кредитов и займов в течение отчетного периода

Группой были погашены кредитные транши с плавающей ставкой на общую сумму 5 475 млн руб., полученные в рамках кредитных линий в Банке 1 в марте 2020 г. – июне 2023 г.

Группой были погашены кредитные транши с плавающей ставкой в рамках кредитной линии в Банке 2 на общую сумму 3 000 млн руб.

Группой были частично погашены кредитные транши с фиксированной ставкой на общую сумму 35 000 млн руб., полученные в рамках кредитных линий в организации с государственным влиянием (Банк 3) в 2020–2021 гг.

По состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. Группа не имеет активов, переданных в обеспечение полученных кредитов и займов.

По состоянию на 31 декабря 2024 г. справедливая стоимость кредитов и займов, за исключением облигационных займов, составила 35 549 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 76 939 млн руб.). По состоянию на 31 декабря 2024 г. справедливая стоимость облигационных займов составила 20 808 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 22 086 млн руб.).

Облигационный заем

По состоянию на 31 декабря 2024 г. и на 31 декабря 2023 г. кредиты и займы Группы включали биржевой рублевый облигационный заем серии П01-БО номинальной стоимостью 24 650 млн руб. со сроком погашения в июне 2026 г.

Во втором квартале 2024 г. ПАО «Московская Биржа» была зарегистрирована Программа биржевых облигаций серии П02-БО ПАО «Аэрофлот». Максимальная сумма номинальной стоимости биржевых облигаций, которые могут быть размещены в рамках программы, составляет 86 923 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.

Финансирование в рамках продажи с обратной арендой

В апреле 2023 г. ПАО «Аэрофлот» была проведена сделка по продаже и обратной аренде 10 ВС B777. Поскольку по условиям сделки передачи контроля не произошло, полученное от лизингодателя финансирование отражено по справедливой стоимости, рассчитанной исходя из арендных платежей с применением рыночной процентной ставки привлечения заемных

средств. Разница между справедливой стоимостью и полученным возмещением в сумме 18 408 млн руб. отражена в составе добавочного капитала в статье «Эффект от первоначального признания финансирования по операциям со стороны, связанной с акционерами» за вычетом отложенного налога в сумме 3 682 млн руб. Аналогичные сделки в 2024 году отсутствуют.

26. Неконтролирующая доля участия

В таблице ниже представлена информация о дочерней компании АО «АК «Россия», в которой имеется неконтролирующая доля участия, значительная для Группы.

	2024	2023
Процент прав голоса, приходящихся на неконтролирующую долю участия	25 % плюс 1 акция	25 % плюс 1 акция
Убыток, причитающийся на неконтролирующую долю участия за период	(3 386)	(5 390)
Накопленные убытки, приходящиеся на неконтролирующие доли участия в дочернем предприятии	(18 417)	(15 031)

Обобщенная финансовая информация по АО «АК «Россия» представлена в таблице ниже:

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Оборотные активы	37 456	17 575
Внеоборотные активы	232 153	226 960
Краткосрочные обязательства	104 048	65 137
Долгосрочные обязательства	239 230	239 523

	2024	2023
Выручка	167 297	118 376
Убыток за период	(13 544)	(21 560)
Совокупный убыток за период	(13 544)	(21 560)



По состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. не существует значительных ограничений возможности получения доступа к активам дочернего предприятия или использования их для урегулирования обязательств дочернего предприятия.

	Количество объявленных и размещенных обыкновенных акций (штук)	Количество собственных обыкновенных акций, выкупленных у акционеров (штук)	Количество обыкновенных акций в обращении (штук)
На 31 декабря 2023 г.	3 975 771 215	(47 817 796)	3 927 953 419
На 31 декабря 2024 г.	3 975 771 215	(47 817 796)	3 927 953 419

По состоянию на 31 декабря 2024 г. и на 31 декабря 2023 г. общее количество акций Компании, выкупленных Компанией у акционеров, составило 47 817 796 штук. Указанные обыкновенные акции предоставляют права голоса в том же соотношении, что и прочие обыкновенные акции.

Акции Компании котируются на Московской Бирже. По состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. средневзвешенные котировки составили 59,01 руб. за штуку и 35,06 руб. за штуку соответственно.

28. Операционные сегменты

В Группе существуют несколько операционных сегментов, но ни один из них, за исключением сегмента «Воздушные перевозки», не отвечает количественному лимиту для отнесения сегмента к отчетному. Информация по направлениям была объединена в сегмент «Воздушные перевозки», поскольку услуги по перевозке пассажиров на разных направлениях имеют схожие экономические характеристики и удовлетворяют критериям агрегации.

27. Уставный капитал

По состоянию на 31 декабря 2024 г. уставный капитал равен 4 224 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 4 224 млн руб.).

Результаты деятельности по направлениям воздушных перевозок оцениваются на основе информации, представленной во внутренних управленческих отчетах, которые рассматриваются генеральным директором Компании. Распределение выручки от воздушных перевозок по направлениям осуществляется исходя из географического расположения пунктов назначений при осуществлении воздушных перевозок. Выручка от воздушных перевозок по направлениям используется для оценки результатов деятельности, так как Группа считает, что такая информация является наиболее значимой при оценке результатов.

Выручка по прочим отчетным сегментам включает, главным образом, выручку от продажи товаров на борту, реализации бортового питания и наземного обслуживания.

Информация по сегментам представлена на основе финансовой информации по МСФО.

Активы Группы находятся преимущественно на территории Российской Федерации.

Реализация между сегментами осуществляется на рыночных условиях и исключается при консолидации.

	Прим.	Воздушные перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
2024					
Внешняя реализация		853 434	3 351	–	856 785
Реализация между сегментами		738	31 407	(32 145)	–
Итого выручка	5, 6	854 172	34 758	(32 145)	856 785
Прибыль/(убыток) от операционной деятельности		100 608	(1 071)	–	99 537
Прибыль от изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто					614
Финансовые доходы	10				22 464
Финансовые расходы	10				(79 796)
Реализация результата хеджирования	24				(2 002)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний					2 437
Результат от выбытия доли ассоциированной компании					(1 045)
Прибыль до налогообложения					42 209
Налог на прибыль	11				12 811
Прибыль за период					55 020

	Прим.	Воздушные перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
На 31 декабря 2024 г.					
Активы по сегментам		1 024 812	17 961	(17 646)	1 025 127
Инвестиции в ассоциированные компании		–	1 541	–	1 541
Нераспределенные активы					130 228
Итого активы					1 156 896
Обязательства по сегментам		1 221 342	18 060	(10 213)	1 229 189
Нераспределенные обязательства					204
Итого обязательства					1 229 393
2024					
Капитальные затраты и приобретения основных средств	18	67 724	570	–	68 294
Амортизация основных средств	18	13 577	670	–	14 247
Поступления, капитализированные затраты и переоценка/модификация активов в форме права пользования	19	25 582	2 135	–	27 717
Амортизация активов в форме права пользования и модификация активов в форме права пользования	19	87 818	553	–	88 371

	Прим.	Воздушные перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
2023					
Внешняя реализация		609 661	2 533	–	612 194
Реализация между сегментами		509	21 567	(22 076)	–
Итого выручка	5, 6	610 170	24 100	(22 076)	612 194
Прибыль/(убыток) от операционной деятельности		182 785	(532)	–	182 253
Прибыль от изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто					471
Финансовые доходы	10				15 968
Финансовые расходы	10				(210 060)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний					18
Убыток до налогообложения					(11 350)
Налог на прибыль	11				(2 671)
Убыток за период					(14 021)

	2024	2023
Страны Ближнего и Среднего Востока и Африки	63 817	46 320
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок из РФ	162 297	107 560
<b>Международные рейсы в РФ из:</b>		
Азии	63 612	36 930
Америки	3 129	1 047
СНГ	30 977	22 219
Стран Ближнего и Среднего Востока и Африки	66 135	48 436
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок в РФ	163 853	108 632
Внутренние регулярные перевозки пассажиров	471 688	347 707
<b>Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок (Примечание 5)</b>	<b>797 838</b>	<b>563 899</b>

Финансовые активы, оцениваемые по амортизированной стоимости представлены ниже:

Активы, оцениваемые по справедливой стоимости, через прибыли и убытки представлены долгосрочными финансовыми инвестициями в сумме 6 123 млн руб. и 5 335 млн руб. по состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г., соответственно (Примечание 15).

Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости представлены ниже:

	Прим.	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Финансовая кредиторская задолженность	21	87 034	75 166
Обязательства по аренде		642 541	642 883
Кредиты и займы	25	60 468	104 368
Прочие долгосрочные обязательства		507	258
Итого финансовые обязательства		790 550	822 675

30. Риски, связанные с финансовыми инструментами

Группа осуществляет функцию управления рисками, связанными с финансовыми инструментами, которые включают рыночный риск (валютный риск, риск изменения процентных ставок и риск изменения цен на топливо), кредитный риск, риск ликвидности и риск, связанный с управлением капиталом.

Риск ликвидности

Группа подвержена воздействию риска ликвидности, который заключается в потенциальной неспособности Группы выполнить свои финансовые обязательства при наступлении срока их погашения. Подход Группы к управлению ликвидностью заключается в том,

чтобы обеспечить, насколько это возможно, постоянное наличие у Группы ликвидных средств, достаточных для погашения своих обязательств в срок, как в обычных условиях, так и в сложных финансовых ситуациях, без риска недопустимо высоких убытков или ущерба для репутации Группы. Группа осуществляет детальное планирование и прогнозирование денежных потоков для обеспечения ликвидности на достаточном уровне.

Далее в таблице представлена информация о финансовых обязательствах Группы по состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. в расшифровке по договорным срокам погашения (на основании времени, оставшегося с отчетной даты до контрактного срока погашения). Суммы, представленные в таблицах, отражают контрактные недисконтированные потоки денежных средств на соответствующие отчетные даты (с учетом будущих процентных выплат):

31 декабря 2024 г.	Средняя ставка привлечения заемных средств (эффективная ставка)	0–12 месяцев	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет	Итого
Займы и кредиты	1,5 % – 8,4 %	24 395	29 009	7 768	21 839	83 011
Обязательства по аренде	1,5 % – 17,9 %	169 534	112 889	255 975	209 410	747 808
Финансовая кредиторская задолженность		87 034	538	–	–	87 572

31 декабря 2024 г.	Средняя ставка привлечения заемных средств (эффективная ставка)	0–12 месяцев	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет	Итого
Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты		280 963	142 436	263 743	231 249	918 391

31 декабря 2023 г.	Средняя ставка привлечения заемных средств (эффективная ставка)	0–12 месяцев	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет	Итого
Займы и кредиты	1,5–8,4 %	51 136	24 164	34 053	24 525	133 878
Обязательства по аренде	1,5–14,5 %	122 484	100 630	266 036	257 668	746 818
Финансовая кредиторская задолженность		75 166	289	–	–	75 455
Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты		248 786	125 083	300 089	282 193	956 151

На 31 декабря 2024 г. Группа имеет чистые краткосрочные обязательства в сумме 155 328 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 103 203 млн руб.). За 12 месяцев 2024 г. Группой была получена чистая прибыль 55 020 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г. чистый убыток: 14 021 млн руб.). Денежный поток от операционной деятельности за 2024 г. был положительный и составил 203 837 млн руб. (за 2023 г.: 177 196 млн руб.).

Казначейство Группы обеспечивает гибкость финансирования за счет доступных кредитных линий. По состоянию на 31 декабря 2024 г. в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в сумме, эквивалентной 168 939 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 109 242 млн руб.) (Примечание 25). В условиях существенной неопределенности на финансовых рынках Группа в целях снижения риска ликвидности поддерживает высокие остатки денежных средств на своих счетах, размещая данные средства в различных кредитных организациях с учётом лимитов кредитных рисков.

Валютный риск

Группа подвержена воздействию валютного риска в отношении выручки, а также операций по закупкам, которые выражены в валюте, отличной от рубля. В основном валютный риск возникает по операциям в китайских юанях и долларах США. Группа осуществляет регулярный анализ тенденций изменения курсов валют. Группа проводит работу по переводу валютных договоров в рубли и включает в договоры валютные оговорки.

Группа использует обязательства по долгосрочной аренде, номинированные в долларах США, как инструменты хеджирования риска изменения курса доллара США в отношении выручки (Примечание 24).

Величина валютного риска Группы, определенная исходя из номинальной стоимости финансовых инструментов, составила:



Млн руб.	Прим.	31 декабря 2024 г.				31 декабря 2023 г.			
		Долл. США	Юани	Прочие1 валюты	Итого	Долл. США	Юани	Прочие① валюты	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	1 435	4 392	2 131	7 958	1 051	4 106	1 266	6 423
Финансовая дебиторская задолженность		2 542	2 986	1 648	7 176	3 958	388	1 455	5 801
Финансовые активы по договорам аренды		154	–	–	154	23 971	–	–	23 971
Страховые депозиты по аренде ВС		1 505	–	–	1 505	1 847	–	–	1 847
Прочие внеоборотные активы		87	–	1	88	78	–	66	144
Итого активы		5 723	7 378	3 780	16 881	30 905	4 494	2 787	38 186
Финансовая кредиторская задолженность		38 166	7 010	8 476	53 652	25 471	10 032	7 487	42 990
Обязательства по аренде		397 941	19	198	398 158	394 645	–	169	394 814
Долгосрочные кредиты и займы	25	763	–	–	763	653	–	–	653
Итого обязательства		436 870	7 029	8 674	452 573	420 769	10 032	7 656	438 457
Итого обязательства, нетто		(431 147)	349	(4 894)	(435 692)	(389 864)	(5 538)	(4 869)	(400 271)

① прочие валюты (в т. ч. Еуго, AED Дирхам), отличные от функциональной валюты Группы.

Повышение или понижение курсов нижеперечисленных валют к рублю по состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 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 2024 г.		31 декабря 2023 г.	
	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/уменьшение)	Процент изменения курса валют к рублю	Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/уменьшение)
Снижение курса валюты к рублю:				
Доллар США	20 %	(31 253)	20 %	(62 378)
Юани	20 %	56	20 %	(886)
Прочие валюты	20 %	(783)	20 %	(779)
Увеличение курса валюты к рублю:				
Доллар США	20 %	31 253	20 %	62 378
Юани	20 %	(56)	20 %	886
Прочие валюты	20 %	783	20 %	779

На 31 декабря 2024 г. увеличение курса доллара США к рублю на 20 % привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 68 984 млн руб., изменение курса прочих валют не имело бы существенного влияния на капитал. На 31 декабря 2023 г. увеличение курса доллара США к рублю на 20 % привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 62 378 млн руб., изменение курса прочих валют не имело бы существенного влияния на капитал.

Риск изменения процентной ставки

Группа подвержена риску, связанному с влиянием колебаний рыночных процентных ставок на ее финансовые результаты и денежные потоки. Изменение процентных ставок в основном оказывает влияние на изменение стоимости привлечения кредитов и займов (фиксированная процентная ставка) и на будущие денежные потоки (плавающая процентная ставка на кредиты и займы). В момент привлечения новых кредитов и займов, а также аренды руководство принимает решение исходя из предположения какая (фиксированная или плавающая) процентная ставка будет более выгодной для Группы на весь период времени до момента погашения.

По состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. финансовые инструменты Группы распределялись по типам процентных ставок следующим образом:

	Балансовая стоимость	
	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой:		
Финансовые активы	91 258	104 187
Финансовые обязательства	(605 840)	(629 182)
Итого финансовые инструменты с фиксированной ставкой	(514 582)	(524 995)
Финансовые инструменты с плавающей ставкой:		
Финансовые обязательства	(97 169)	(118 069)
Итого финансовые инструменты с плавающей ставкой	(97 169)	(118 069)

На 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. Группа имела привлеченные заемные средства с плавающей процентной ставкой, включая банковские кредиты и обязательства по аренде. Если бы плавающие составляющие процентных ставок по состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. были выше или ниже на 20 базисных пунктов, то, при отсутствии изменений прочих переменных, влияние на финансовый результат и капитал было бы незначительным.

Риск изменения цен на авиатопливо

Если бы цена на нефть марки «Брент» на 31 декабря 2024 г. или 31 декабря 2023 г. была бы выше или ниже на 10 % фактической цены, то, при отсутствии изменений прочих переменных (включая прогнозы будущей цены на нефть), влияние на консолидированный финансовый результат и на величину капитала Группы было бы незначительным.

Риски, связанные с управлением капиталом

Группа осуществляет управление капиталом с целью обеспечить возможность функционирования в обозримом будущем при максимизации доходности акционеров Компании за счет оптимизации соотношения долга и капитала Группы.

Управление капиталом осуществляется в сравнении с конкурентами из сектора авиаперевозок на основе следующих показателей:

- чистый долг к общему капиталу,
- общий долг к EBITDA,
- чистый долг к EBITDA.

Общая сумма долга включает краткосрочные и долгосрочные (включая краткосрочную часть) кредиты и займы (Примечание 25), обязательства по аренде (Примечание 24), обязательство по пенсионному плану с установленными выплатами.

Размер чистого долга рассчитывается как разница между общей суммой долга, включая обязательства по аренде и пенсионным планам Группы, и суммой денежных средств и их эквивалентов и краткосрочных финансовых инвестиций. Обязательства

по пенсионным планам Группы по состоянию на 31 декабря 2024 г. составили 518 млн руб. (31 декабря 2023 г.: 554 млн руб.).

Общий капитал представляет собой сумму капитала, принадлежащего акционерам Компании, и чистого долга.

	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2024 г.	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2023 г.
Общий долг	703 527	747 805
Денежные средства и их эквиваленты и краткосрочные финансовые инвестиции	(105 436)	(117 126)
Чистый долг	598 091	630 679
Капитал, принадлежащий акционерам Компании	(55 712)	(85 543)
Общий капитал	542 379	545 136
EBITDA	214 075	318 347
Чистый долг/Общий капитал	1,1	1,2
Общий долг/EBITDA	3,3	2,3
Чистый долг/EBITDA	2,8	2,0

Данные показатели рассматриваются руководством Группы в динамике без установления ограничений.

В течение 2024 и 2023 годов отсутствовали изменения в политике управления капиталом.

В 2024 и 2023 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,

Показатель EBITDA представляет собой прибыль от операционной деятельности до вычета амортизации и таможенных пошлин (Примечание 7).

Значения показателей представлены ниже:

из денежных средств и их эквивалентов, финансовой дебиторской задолженности Группы, финансовых активов по договорам аренды и инвестиций в ценные бумаги.

Резервы под обесценение по финансовым активам сформированы на основании вероятности дефолта и ожидаемых коэффициентов убыточности. Группа использует профессиональное суждение при формировании указанных допущений и выборе исходных данных для расчета обесценения на основании опыта деятельности группы в прошлом, существующих рыночных условий и будущих прогнозных оценок на конец каждого отчетного периода.

Обесценение финансовых активов

Ниже приводится краткая информация о допущениях, лежащих в основе используемой группой модели ожидаемых кредитных убытков:

Категория	Определение категории Группой	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки
Беспроblemный актив	Клиенты, которые характеризуются связанным с ними низким риском невыполнения обязательств и устойчивыми возможностями исполнить свои договорные обязательства по денежным потокам	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива. Для торговой дебиторской задолженности – ожидаемые убытки за весь срок.
Проблемный актив	Активы, по которым было отмечено значительное повышение кредитного риска; повышение кредитного риска считается значительным, если выплаты процентов и (или) основной суммы просрочены на 30 дней	Ожидаемые убытки за весь срок
Безнадежный актив	Выплаты основной суммы и (или) процентов просрочены на 90 дней	Ожидаемые убытки за весь срок
Списание	Активы, реализация которых невозможна, и в отношении которых завершены все необходимые процедуры с целью полного или частичного возмещения и определена окончательная сумма убытка. Отсутствует обоснованное ожидание получения данных средств.	Актив списан

Финансовая дебиторская задолженность

Группа использует категории (портфели) финансовой дебиторской задолженности, которые отражают связанный с ними кредитный риск. В основе классификации портфелей лежит категория клиентов и сходный срок задолженности.

Группа осуществляет сделки со следующими типами контрагентов:

(i) Группа имеет кредитные риски, связанные с туристическими агентствами и организациями отрасли. Значительная доля продаж Группы осуществляется через туристические агентства. Дебиторская задолженность по туристическим агентствам диверсифицирована, также агентскими соглашениями

предусмотрено предоставление агентами финансового обеспечения, в связи с чем в целом кредитный риск оценивается руководством как низкий.

(ii) В связи с введенными санкциями возрос риск в сегменте иностранных авиакомпаний, взаиморасчеты с которыми ранее осуществлялись через клиринговую палату ИАТА. В настоящий момент расчеты с отдельными компаниями были переведены на прямые взаиморасчеты или альтернативные системы расчетов, с авиакомпаниями недружественных стран переговоры затруднены, по такой задолженности сформирован резерв.

(iii) Вследствие санкционных ограничений возрос кредитный риск при закупке авиационно-технического имущества, связанный с возросшим авансированием заказов со стороны компаний Группы. В целях управления данным риском применяется система лимитов авансирования в зависимости от качества поставщика, а также опыта работы с ним, требование финансового обеспечения в обеспечение авансов. Данный риск оценивается как высокий.

(iv) Кредитный риск, возникающий при работе с государственными учреждениями и банками, оценивается как низкий. При работе с банками реализована

система кредитных лимитов, с учетом которой кредитные риски, возникающие при работе с банками, ограничены, и оцениваются как низкие

В течение срока торговой дебиторской задолженности, составляющего менее 12 месяцев, Группа отражает собственный кредитный риск посредством своевременного создания надлежащих резервов на покрытие ожидаемых кредитных убытков. При расчете уровня ожидаемых кредитных убытков группа рассматривает информацию об уровне убытков, имевших место в прошлые периоды, по каждой категории клиентов. С учетом короткого срока активов прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. В случае возникновения неблагоприятных явлений в экономике, показатели могут быть скорректированы. Для некоторых категорий дебиторов (в основном, для прямых агентов) Группа получает финансовое обеспечение, которое принимается во внимание при расчете уровня ожидаемых кредитных убытков. Финансовый эффект обеспечения незначителен.

Группа создает резервы на покрытие кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности клиентов следующим образом:

31 декабря 2024 г.			
Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроblemный актив	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых кредитных убытков производится исходя и срока актива или ожидаемые убытки за весь срок. Для торговой дебиторской задолженности – ожидаемые убытки за весь срок.	28 015	(1 592)
Проблемный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	1 126	(11)
Безнадежный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	33 437	(32 278)
Итого		62 578	(33 881)
(Примечание 13)			

31 декабря 2023 г.			
Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроblemный актив	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых кредитных убытков производится исходя и срока актива или ожидаемые убытки за весь срок. Для торговой дебиторской задолженности – ожидаемые убытки за весь срок.	26 450	(1 248)
Проблемный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	1 717	(8)
Безнадежный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	29 868	(28 637)
Итого (Примечание 13)		58 035	(29 893)

На 31 декабря 2024 г. резерв под ожидаемые кредитные убытки в сумме 33 881 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 29 893 млн руб.) относился к финансовой дебиторской задолженности ОАО «АК «Трансаэро» в размере 6 340 млн руб., признанной за перевозку пассажиров, заправку авиатопливом, наземное обслуживание, обслуживание на трассе, а также к финансовой дебиторской задолженности, по которой в связи с санкционными ограничениями были пересмотрены соответствующие оценки резерва (Примечание 1).

В течение 2024 года значительных изменений в методах расчета или допущениях не было.

Ниже приводится сверка резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. с остатком данного резерва под убытки на начало периода:

	Беспроblemный актив	Проблемный актив	Безнадежный актив	Итого
На 1 января 2024 г.	1 248	8	28 637	29 893
Отдельные финансовые активы, переведенные в категорию безнадежных (кредитно-обесцененные финансовые активы)			2 508	2 508
Новые приобретенные или выданные финансовые активы	396	6	1 492	1 894
Списания			(242)	(242)

	Беспроblemный актив	Проблемный актив	Безнадежный актив	Итого
Возмещение средств	(52)	(3)	(117)	(172)
На 31 декабря 2024 г.	1 592	11	32 278	33 881

	Беспроblemный актив	Проблемный актив	Безнадежный актив	Итого
На 1 января 2023 г.	16	30	12 856	12 902
Отдельные финансовые активы, переведенные в категорию безнадежных (кредитно-обесцененные финансовые активы)			16 512	16 512
Новые приобретенные или выданные финансовые активы	1 278	9	1 873	3 160
Списания			(2 296)	(2 296)
Возмещение средств	(46)	(31)	(308)	(385)
На 31 декабря 2023 г.	1 248	8	28 637	29 893

Прочие активы по амортизированной стоимости

В течение срока активов Группа отражает собственный кредитный риск дебитора посредством своевременного создания надлежащих резервов на покрытие ожидаемых кредитных убытков. При расчете уровня ожидаемых кредитных убытков Группа рассматривает информацию об уровне убытков, имевших место в прошлые периоды. Прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. В случае возникновения неблагоприятных явлений в экономике, показатели могут быть скорректированы. Также рассматривается доступная наблюдаемая рыночная информация о кредитном риске финансового инструмента, в том числе внешние кредитные рейтинги.

Резерв под ожидаемые кредитные убытки также создается в отношении финансовых активов по договорам аренды по отчислениям в резервный фонд арендодателей воздушных судов. При расчете уровня ожидаемых кредитных убытков по таким активам Группа учитывает прогнозную макроэкономическую информацию – динамику по прогнозным страновым рейтингам, присвоенными рейтинговыми агентствами.



Моделирование ожидаемых кредитных убытков для созданных или приобретенных обесцененных финансовых активов (РОСИ) выполняется таким же образом, за исключением того, что (а) валовая балансовая стоимость и ставка дисконтирования определяются на основе денежных потоков, которые могли быть получены на момент первоначального признания

актива, а не на основе предусмотренных договором денежных потоков, и (б) ожидаемые кредитные убытки всегда равны ожидаемым кредитным убыткам за весь срок. Созданные или приобретенные обесцененные активы – это финансовые активы, которые были обесцененными на момент первоначального признания.

31 декабря 2024 г.					
Категория актива	Актив	Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроblemный актив	Денежные средства	0 %	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива	67 814	–
	Финансовые активы по договорам аренды	0,03–0,6 %		154	–
	Финансовые инвестиции	0–0,2 %		37 622	–
Безнадежный актив	Страховые депозиты по аренде ВС	0,03–51 %	Ожидаемые убытки за весь срок	3 100	(1 476)
	Финансовые активы по договорам аренды	100 %		20 658	(20 658)
	Финансовые инвестиции			10 454	(10 454)
Приобретенный обесцененный финансовый актив	Финансовые активы по договорам аренды	100 %	Ожидаемые убытки за весь срок	–	–
Итого				139 802	(32 588)

31 декабря 2023 г.					
Категория актива	Актив	Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроblemный актив	Денежные средства	0 %	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива	83 117	–
	Финансовые активы по договорам аренды	0,03–0,6 %		23 971	–
	Финансовые инвестиции	0,0–0,2 %		34 127	(114)
	Страховые депозиты по аренде ВС	0,03–1,51 %		2 397	(431)
Безнадежный актив	Финансовые инвестиции	100 %		10 303	(10 303)
Итого				153 915	(10 848)

Резервы под обесценение финансовых инвестиций в категории безнадежных активов представляют собой резервы под займы, выданные компаниями Группы в пользу ОАО «АК Трансаэро».

Причины перевода финансовых активов по договорам аренды в категорию безнадежных и начисление соответствующего резерва под ожидаемые кредитные убытки описаны в Примечании 1. Приобретенные обесцененные финансовые активы относятся к финансовым активам по договорам аренды, в отношении которых в третьем квартале 2024 г. была отражена соответствующая кредиторская задолженность (Примечание 1). Расходы от первоначального признания таких активов

в сумме 7 413 млн руб. были отражены в строке «Прочие операционные доходы/(расходы), нетто» консолидированного отчета о прибыли или убытке (Примечание 9).

Иных существенных движений в отношении резерва под ожидаемые кредитные убытки, относящегося к прочим активам по амортизированной стоимости, в 2024 и в 2023 гг. не происходило.

В течение отчетного периода значительных изменений в методах расчета или допущениях не было.

Максимальная подверженность кредитному риску с учетом резерва под обесценение представлена ниже:

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Денежные средства и их эквиваленты (за исключением денежных средств в кассе)	67 718	82 987
Финансовая дебиторская задолженность (Примечание 13)	28 697	28 142
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	154	14 171
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды	–	9 800
Краткосрочные финансовые инвестиции (Примечание 15)	37 622	34 009
Страховые депозиты по аренде ВС	1 624	1 966
Прочие активы	88	144
<b>Итого финансовые активы, подверженные кредитному риску</b>	<b>135 903</b>	<b>171 219</b>

Прочими мероприятиями по управлению кредитным риском в Группе являются:

- Применение системы лимитов. Лимиты отражают готовность Группы, в целях сохранения конкурентоспособности и достижения бизнес-целей, нести кредитный риск в разумных пределах. Лимит может быть установлен для любого источника риска или отдельного контрагента. Для установления лимитов применяются качественные коэффициенты, учитывающие структуру собственников (в том числе наличие внешнего инвестиционного рейтинга), срок работы с Группой, наличие судебных исков и количественные коэффициенты на основании отчетности.
- Оценка кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги). Группа применяет систему внутренних кредитных рейтингов прежде всего, но, не ограничиваясь, для агентов по продаже пассажирских и грузовых перевозок. Кредитный рейтинг контрагентов обновляется на ежемесячной основе и позволяет своевременно реагировать на ухудшение кредитного качества контрагента. Кредитный рейтинг влияет на требуемый размер финансового обеспечения по договору, пересчет которого также происходит на ежемесячной основе.
- Регулярный мониторинг индикаторов кредитных рисков. Индикаторы кредитных рисков позволяют заблаговременно выявить рост кредитного риска отдельного контрагента (группы контрагентов). В результате Группа может предпринять необходимые действия для предотвращения финансовых

- потерь в случае дефолта контрагента. Индикаторы применяются на уровне ERP системы. При разработке индикаторов Компания применяет методы количественно-статистического анализа, предсказательные модели, а также экспертные показатели.
- Регулярная отчетность по кредитному риску. Предоставление регулярной отчетности является важнейшим компонентом, позволяющим заинтересованным лицам наблюдать эффективность мероприятий по снижению риска и динамику его оценки. Отчетность предоставляется руководству Группы, заинтересованным структурным подразделениям, ревизионным комиссиям, а также Совету директоров.

Концентрация кредитного риска

По состоянию на 31 декабря 2024 г. большая часть денежных средств была размещена в трех банках, на 31 декабря 2023 г. большая часть денежных средств также была размещена в трех банках, что вызывает концентрацию кредитного риска для Группы (Примечание 12).

31. Изменения в обязательствах, обусловленных финансовой деятельностью

периодов. Денежные потоки по этим обязательствам отражены в консолидированном отчете о движении денежных средств в составе финансовой деятельности:

В таблице ниже представлен анализ изменений в обязательствах Группы, возникающих в результате финансовой деятельности, для каждого из представленных

	Заемные средства	Обязательства по аренде	Прочие обязательства, возникающие в результате финансовой деятельности	Итого
<b>На 1 января 2024 г.</b>	<b>104 368</b>	<b>642 883</b>	<b>207</b>	<b>747 458</b>
Погашение обязательств денежными средствами – основная сумма долга	(43 872)	(63 472)	(13)	(107 357)
Проценты уплаченные	(7 345)	(29 388)	–	(36 733)
Корректировки по курсовым разницам	57	48 449	–	48 506
Неденежное поступление финансовых обязательств	–	4 569	95	4 664
Начисление процентов	7 260	36 893	–	44 153
Прекращение договоров аренды в результате урегулирования отношений с иностранными арендодателями	–	(2 019)	–	(2 019)
Поступление обязательств по новым договорам аренды в рамках урегулирования отношений с иностранными арендодателями	–	8 421	–	8 421
Взаимозачет с финансовыми активами по договорам аренды и страховыми депозитами	–	(1 704)	–	(1 704)
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств, включая модификации по договорам аренды	–	(2 091)	(2)	(2 093)
<b>На 31 декабря 2024 г.</b>	<b>60 468</b>	<b>642 541</b>	<b>287</b>	<b>703 296</b>

	Заемные средства	Обязательства по аренде	Прочие обязательства, возникающие в результате финансовой деятельности	Итого
На 1 января 2023 г.	114 448	496 471	207	611 126
Погашение обязательств денежными средствами – основная сумма долга	(30 476)	(56 791)	(120)	(87 387)
Проценты уплаченные	(9 907)	(25 300)	–	(35 207)
Поступление денежных средств	20 290	–	–	20 290
Корректировки по курсовым разницам	137	131 519	–	131 656
Неденежное поступление финансовых обязательств	–	11 967	120	12 087
Начисление процентов	9 876	45 577	–	55 453
Прекращение договоров аренды в результате урегулирования отношений с иностранными арендодателями	–	(146 872)	–	(146 872)
Поступление обязательств по новым договорам аренды в рамках урегулирования отношений с иностранными арендодателями		211 114	–	211 114
Взаимозачет с финансовыми активами по договорам аренды и страховыми депозитами	–	(22 272)	–	(22 272)
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств, включая модификации по договорам аренды	–	(2 530)	–	(2 530)
На 31 декабря 2023 г.	104 368	642 883	207	747 458

32. Справедливая стоимость финансовых инструментов

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. Балансовая стоимость денежных средств и их эквивалентов, за исключением наличных денежных средств (уровень 1 иерархии справедливой стоимости), финансовой дебиторской задолженности (Примечание 13), инвестиций и прочих финансовых активов приблизительно равна их справедливой стоимости, которая относится к уровню 2 иерархии справедливой стоимости. Балансовая стоимость страховых депозитов по аренде и финансовых активов по договорам аренды ВС (Примечание 17) приблизительно равна их справедливой стоимости, которая относится к уровню 3 иерархии справедливой стоимости.

**Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток.** Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, представлены, в основном, инвестицией в акции Компании 1,

не имеющих рыночных котировок. Результаты оценки справедливой стоимости Компании 1 относятся к уровню 3 иерархии справедливой стоимости и определяются через регулярную оценку ожидаемых дисконтированных денежных потоков с использованием оценочных значений, не основанных на наблюдаемых рыночных данных, включая следующие: (i) ставка дисконтирования, определенная с использованием модели CAPM; (ii) прогноз пассажиропотока и количества взлетно-посадочных операций на базе оценки исторических данных и публичной информации; (iii) темп роста тарифов на наземное и аэропортовое обслуживание; и (iv) уровень капитальных вложений, оцененных на базе прогнозной информации, опубликованной Компанией 1 (Примечание 15).

**Обязательства, отражаемые по амортизированной стоимости.** Справедливая стоимость финансовых инструментов определяется на основе рыночных котировок, если таковые имеются. Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой и установленным сроком погашения, не имеющих рыночной котировки, основывается на дисконтировании ожидаемых денежных потоков с применением текущих процентных ставок для новых инструментов с аналогичным кредитным риском и сроком до погашения. Балансовая и справедливая стоимости финансовой кредиторской задолженности (Примечание 21) на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. существенно не отличались. Балансовая и справедливая стоимости кредитов и займов раскрыты в Примечании 25. Справедливая стоимость финансовой кредиторской задолженности, а также кредитов и займов, кроме облигационных займов, отнесена к уровню 2. Справедливая стоимость облигационных займов отнесена к уровню 1.

В течение 2024 г. и 2023 г. не происходило перемещений между уровнями 1, 2 и 3 иерархии справедливой стоимости.

33. 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 2024 г. и 31 декабря 2023 г., а также статьи доходов и расходов по операциям со связанными сторонами за год, закончившийся 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г., представлены ниже.

Ассоциированные предприятия

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Активы		
Дебиторская задолженность	46	41
Обязательства		
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	304	265

Суммы задолженности по расчетам между Группой и ассоциированными предприятиями в основном будут погашены в денежной форме.

	2024	2023
Операции		
Продажи ассоциированным компаниям	199	107
Приобретение товаров и услуг у ассоциированных компаний	4 710	3 650

Приобретение товаров и услуг у ассоциированных предприятий, в основном, включало услуги авиационной безопасности.

Организации с государственным влиянием

По состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г. 73,77 % акций Компании принадлежало РФ в лице Министерства финансов РФ и Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

Группа осуществляет деятельность в такой экономической среде, в которой предприятия и кредитные организации напрямую или косвенно контролируются Правительством РФ через муниципальные власти, агентства, сообщества и прочие организации (далее – «организации с государственным влиянием»).

Группа применяет 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 Компанию 1,
- операции по соглашению код-шеринг,
- аренду, включая сделки по продаже и обратной аренде,
- покупку авиационного топлива,
- покупку услуг по аэронавигационному обеспечению и аэропортовые услуги, а также

	31 декабря 2024 г.	31 декабря 2023 г.
Активы		
Денежные средства	35 848	55 078

По состоянию на 31 декабря 2024 г. сумма депозитов, размещенных в банках с государственным влиянием на срок более 90 дней, составила около 17 400 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 5 500 млн руб.).

По состоянию на 31 декабря 2024 г. доля финансовых активов по договорам аренды, заключенным с организациями с государственным влиянием, составила 0 % (на 31 декабря 2023 г.: 70 %). Изменение доли финансовых активов по договорам аренды за 12 месяцев 2024 г., а также дополнительное начисление кредиторской задолженности по отчислениям в резервный фонд арендодателей по состоянию на 31 декабря 2024 г. в сумме 7 413 млн руб., связаны с отсутствием согласования с контрагентом механизма возмещения указанных активов (Примечание 1). Начисление резерва под ожидаемые кредитные убытки по финансовым активам и кредиторской задолженности по отчислениям в резервный фонд в 2023 г. не проводилось.

В течение 12 месяцев 2024 г. Группой были частично погашены кредитные транши, полученные в рамках кредитных линий в организациях с государственным влиянием, величина которых раскрыта в Примечании 25.

- получение государственных субсидий, в том числе, на возмещение недополученных доходов от перевозки пассажиров по определенным направлениям в соответствии с государственными программами.

Операции с такими контрагентами, как правило, проводятся с соблюдением тех же закупочных процедур, что и прочие операции Группы, включая определение поставщика и цены договора через тендеры и т. д.

Ниже представлены остатки денежных средств на расчетных, валютных и депозитных счетах банков с государственным влиянием:

Величина обязательств Группы по аренде раскрыта в Примечании 24. По состоянию на 31 декабря 2024 г. доля обязательств по договорам аренды, заключенным Группой с организациями с государственным влиянием, составила около 70 % (на 31 декабря 2023 г.: около 72 %), доля процентных расходов по аренде за 12 месяцев 2024 г. составила около 68 % (за 12 месяцев 2023 г.: около 53 %).

За 12 месяцев 2024 г. доля операций Группы с организациями с государственным влиянием составила около 12 % от выручки (за 12 месяцев 2023 г.: около 11 %). Рост доли связан с увеличением операций с организациями с государственным влиянием по строке «Регулярные пассажирские перевозки» консолидированного отчета о прибыли или убытке. Дополнительный эффект по строке «Выручка от перевозок» консолидированного отчета о прибыли или убытке оказывает увеличение государственных субсидий на возмещение недополученных авиаперевозчиками доходов, связанных с осуществлением воздушных перевозок пассажиров по специальному тарифу в соответствии с государственными программами. Сумма субсидий за 12 месяцев 2024 г. составила 13 716 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 11 183 млн руб.), включая



начисленные, но не полученные субсидии, по которым на отчетную дату существовала разумная уверенность в их получении.

За 12 месяцев 2024 г. доля операций Группы с организациями с государственным влиянием 30 % от операционных расходов (за 12 месяцев 2023 г.: около 30 %). Эффект за 12 месяцев 2024 г. связан с увеличением расходов с организациями с государственным влиянием по строке «Авиационное топливо», а также снижением дохода от государства по полученным субсидиям. Сумма субсидий за 12 месяцев 2024 г составила 1 761 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 14 624 млн руб.), в составе строки «Прочие операционные доходы/(расходы), нетто» консолидированного отчета о прибыли или убытке. Операционные расходы Группы по услугам, получаемым от организаций с государственным влиянием, включают преимущественно поставки горюче-смазочных материалов, расходы на услуги аэронавигации и обслуживание ВС в аэропортах, а также расходы по соглашению код-шеринг.

По состоянию на 31 декабря 2024 г. государству принадлежала неконтролирующая доля участия в АО «Авиакомпания «Россия», раскрытая в Примечании 26. Накопленный убыток по данной дочерней компании, относящийся к неконтролирующей доле участия, на 31 декабря 2024 г. составил 18 417 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 15 031 млн руб.).

К операциям с государством также относятся расчеты и обороты по налогам, сборам, таможенным пошлинам, которые раскрыты в Примечаниях 8, 9, 11, 13, 21 и 35, а также доходы от возврата акциза за авиатопливо и демпферным выплатам в совокупном размере 53 925 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 59 722 млн руб.), отраженные в составе строки «Прочие операционные доходы/(расходы), нетто» консолидированного отчета о прибыли или убытке (Примечание 9).

Условия взаиморасчетов с организациями с государственным влиянием могут меняться в отчетном периоде в зависимости от достижения договоренностей

в отношении формы урегулирования задолженности, что приводит к соответствующему изменению финансовых активов и движению денежных потоков.

### Вознаграждение ключевого руководящего персонала

Вознаграждение ключевому руководящему персоналу (членам Совета директоров и Правления, а также руководству летного и наземного состава, обладающему полномочиями и ответственностью в вопросах руководства, контроля и планирования деятельности Группы), включая постоянную и переменную часть заработной платы, а также прочие компенсации за 12 месяцев 2024 г. составило 1 210 млн руб. (за 12 месяцев 2023 г.: 1 377 млн руб.).

Сумма страховых взносов на обязательное страхование и взносов по программе негосударственного пенсионного обеспечения за ключевой руководящий персонал за 2024 г., рассчитанная по методу эффективной ставки, составила 222 млн руб. (за 2023 г.: 267 млн руб.).

Указанное вознаграждение главным образом представлено краткосрочными выплатами.

Долгосрочные программы премирования руководства

В 2019 году Компания утвердила долгосрочные программы мотивации для ее руководящего персонала и членов Совета директоров. Суммы выплат по указанным программам зависят

от показателей пассажиропотока, доли международного транзита в общем пассажиропотоке Группы, а также доходности перевозок Группы.

Непогашенная сумма обязательства по указанным программам на 31 декабря 2024 г. составляет 610 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 489 млн руб.).

## 34. Договорные обязательства по капитальным вложениям

По состоянию на 31 декабря 2024 г. Группа имеет договоры на покупку в будущем основных средств 16 994 млн руб. (на 31 декабря 2023 г.: 39 212 млн руб.) и нематериальных активов 8 337 млн руб. у третьих лиц, включая НДС, где применимо. Данные договорные обязательства в основном относятся к приобретению оборудования для ВС и запасных частей, отвечающих критериям признания в составе основных средств, а также закупкам программного обеспечения, отвечающего критериям признания в составе НМА.

## 35. 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 продолжает развиваться, подвержены частым изменениям и допускают возможность разных толкований.

В 2022 году США, ЕС, Великобритания и ряд других стран ввели обширные экономические и торговые санкции. Масштаб санкций продолжает расширяться и затрагивает различные сферы деятельности российских компаний. Подробное описание влияния данных событий и прямых санкций на отрасль авиаперевозок и деятельность Группы представлено в Примечании 1.

Сохраняющийся высокий уровень геополитической напряженности в мире, восстановление спроса на нефть и дополнительный рост потребления из-за высоких цен на газ послужили основными факторами, вызвавшими высокую волатильность в котировках нефти Brent за 12 месяцев 2024 г. Резкий рост цен на нефть негативно отразился на расходах Группы на авиатопливо.

Санкции, введенные против ряда российских банков, ограничили их доступ к европейским финансовым рынкам, а также, для ряда банков, к международной системе SWIFT. Группа своевременно реагирует на изменения и появление новых ограничений, руководствуясь в своей деятельности Указами Президента РФ № 81 от 1 марта 2022 г. «О дополнительных временных мерах экономического характера по обеспечению финансовой стабильности Российской Федерации» и № 95 от 5 марта 2022 г. «О временном порядке исполнения обязательств перед некоторыми иностранными кредиторами», а также при необходимости запрашивая дополнительные официальные разъяснения у регулятора.

Руководство предпринимает необходимые меры для обеспечения устойчивой деятельности Группы. Тем не менее, учитывая высокую волатильность на товарных и сырьевых рынках, 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, в некоторых случаях нечетко изложенных и противоречивых, что допускает их неоднозначное толкование и неопределенность в отношении налоговых последствий их применения для налогоплательщиков.

Значительная автоматизация многих контрольных функций позволяет налоговой службе занимать более жесткую позицию в отношении выявления нарушений в налоговой сфере и предъявлять налогоплательщикам дополнительно начисленные налоги, штрафы и пени.

Контрольные мероприятия и налоговые проверки могут быть проведены территориальными налоговыми органами и ФНС России не более, чем за три года, предшествующих периоду, в котором такие проверки начаты. В отношении налогоплательщиков, к которым применяется режим Налогового мониторинга, период проверки завершается до 1 октября года, следующего за отчетным периодом.

### Условные налоговые обязательства (продолжение)

Данные обстоятельства могут привести к тому, что налоговые риски в РФ могут быть выше, чем в других странах. Руководство Группы, исходя из своего понимания применимого российского налогового законодательства, официальных разъяснений и судебных решений, считает, что налоговые обязательства в данной консолидированной финансовой отчетности отражены корректно. Тем не менее, при иной трактовке норм налогового законодательства налоговыми органами, они смогут изменить расчет налоговых обязательств и предъявить данные суммы к уплате, что может оказать влияние на настоящую консолидированную финансовую отчетность.

Руководство полагает, что Группа не имеет значительных возможных обязательств по состоянию на 31 декабря 2024 г. и 31 декабря 2023 г., связанных с налоговыми рисками, вероятность которых оценивается как «больше, чем незначительная».

Руководство намерено решительно защищать позиции и интерпретации Группы, использовавшиеся при исчислении налогов, отраженных в данной консолидированной финансовой отчетности, если они будут оспорены налоговыми органами.

### Страхование

Группа обеспечивает страхование рисков как обязательных видов страхования в соответствии с требованиями законодательства, так и добровольных видов страхования, включая риски гражданской ответственности, риски утраты и повреждения имущества (в том числе воздушных судов), риски по программам медицинского страхования.

### Судебные разбирательства

В течение отчетного периода Группа принимала участие (как в качестве истца, так и в качестве ответчика) в нескольких судебных разбирательствах, возникших в ходе обычной финансово-хозяйственной деятельности. По мнению руководства, в настоящее время не существует каких-либо текущих судебных разбирательств или исков, которые могут оказать существенное влияние на результаты деятельности или финансовое положение Группы, которые не были бы отражены в данной консолидированной финансовой отчетности (Примечание 23).



## ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТИИ ПАО «АЭРОФЛОТ» В КОММЕРЧЕСКИХ И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Полное и сокращенное наименование	Основной вид деятельности	Цель участия	Форма и доля	Финансовые параметры участия, тыс. руб.
Акционерное общество «Авиакомпания «Россия», АО «Авиакомпания «Россия»	Осуществление внутренних и международных воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и выполнение авиационных работ, включая осуществление деятельности по обеспечению пассажиров и багажа	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции, 74,999864 %	689 173
Общество с ограниченной ответственностью «Авиакомпания «Победа», ООО «Авиакомпания «Победа»	Авиационные перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты по международным и внутренним авиалиниям на коммерческой основе в соответствии с требованиями Воздушного кодекса Российской Федерации и других нормативно-правовых актов Российской Федерации и Компании в области гражданской авиации, а также лицензиями на эксплуатацию авиалиний, выдаваемыми в установленном порядке	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Доля в уставном капитале, 100 %	1 200 000
Акционерное общество «Аэромар», АО «Аэромар»	Деятельность по производству и поставке бортового питания для авиакомпаний, торговле на борту и уборке и экипажировке воздушных судов	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов ПАО «Аэрофлот»	Акции, 51 %	5 100
Акционерное общество «АэроМар-ДВ», АО «АэроМар-ДВ»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 51%-й долей уставного капитала АО «Аэромар-ДВ»	–
Общество с ограниченной ответственностью «Аэромар-Уфа», ООО «Аэромар-Уфа»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 50%-й долей уставного капитала ООО «Аэромар-Уфа»	–
Общество с ограниченной ответственностью «Аэромар-Краснодар», ООО «Аэромар-Краснодар»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 51%-й долей уставного капитала ООО «Аэромар-Краснодар»	–
Акционерное общество «Шеротель», АО «Шеротель»	Деятельность по оказанию гостиничных услуг	Размещение членов экипажей и иных категорий работников компаний Группы «Аэрофлот», инвестиционные вложения	Акции, 100 %	113 750
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот-Финанс», ООО «Аэрофлот-Финанс»	Деятельность по реализации финансовых проектов	Инвестиционные вложения	Доля в уставном капитале, 99,9999 %	5 741 604
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот Техникс», ООО «Аэрофлот Техникс»	Техническое обслуживание и ремонт воздушных судов отечественного и иностранного производства	Обеспечение технического обслуживания и поддержание летной годности воздушных судов Группы «Аэрофлот»	ООО «Аэрофлот-Финанс» владеет 100%-й долей уставного капитала ООО «Аэрофлот Техникс»	–

Полное и сокращенное наименование	Основной вид деятельности	Цель участия	Форма и доля	Финансовые параметры участия, тыс. руб.
Общество с ограниченной ответственностью «АФЛТ-Системс», ООО «АФЛТ-Системс»	Разработка компьютерного программного обеспечения; работы в области компьютерных технологий.  Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и компьютерных технологий	Реализация и сопровождение ИТ-проектов в рамках Группы «Аэрофлот»	ООО «Аэрофлот-Финанс» владеет 66%-й долей уставного капитала  ООО «АФЛТ-Системс»	–
Частное профессиональное образовательное учреждение «Авиационная школа Аэрофлота», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	Деятельность по оказанию образовательных услуг, в том числе по подготовке бортпроводников	Подготовка и повышение квалификации специалистов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	ПАО «Аэрофлот» – учредитель, вклад учредителя	–
Акционерное общество «Шереметьево Безопасность», АО «Шереметьево Безопасность»	Деятельность по обеспечению авиационной безопасности в аэропортах	Обеспечение авиационной безопасности пассажиров и воздушных судов	Акции, 25,1397 %	45
Акционерное общество «ТКП», АО «ТКП»	Деятельность по организации взаиморасчетов по продаже авиаперевозок	Инвестиционные вложения	Акции, 3,85 %	50
Акционерное общество «Международный аэропорт Шереметьево», АО «МАШ»	Аэропортовая деятельность	Инвестиционные вложения	Акции, 2,43 %	206 119





# ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Настоящий отчет о соблюдении ПАО «Аэрофлот» (далее – Общество) принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (далее – Кодекс) был рассмотрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на заседании от 26 мая 2025 года, Протокол № 21 от 26 мая 2025 года.

Совет директоров Общества подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении ПАО «Аэрофлот» принципов и рекомендаций Кодекса за 2024 год.

По мнению Совета директоров ПАО «Аэрофлот», Обществом соблюдаются принципы и рекомендации Кодекса, с учетом особенностей, приведенных ниже.

ПАО «Аэрофлот» стремится придерживаться лучших практик корпоративного управления, во многом опираясь на рекомендации, закрепленные в Кодексе.

Модель корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» построена на базе норм действующего законодательства Российской Федерации, положений Устава Общества, принципах, рекомендованных Кодексом, с учетом требований правил листинга ПАО Московская Биржа.

Более подробная информация о наиболее существенных аспектах практики корпоративного управления приведена в разделе «Корпоративное управление» годового отчета Общества.

Методология, по которой Обществом проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, основывается на Рекомендациях по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (приложение к письму Банка России от 27 декабря 2021 № ИН-06-28/102).

Приведенная ниже таблица составлена в соответствии с указанными выше рекомендациями и отражает усилия Общества, направленные на совершенствование практики корпоративного управления.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	<p>Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.</p> <p>Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период</p>	Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	<ol style="list-style-type: none"><li>В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.</li><li>В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.</li><li>Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)</li></ol>	Соблюдается частично	<p>Сообщения о проведении общих собраний акционеров ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде не содержали информации о документах, необходимых для допуска в помещение проведения собраний, так как они были проведены в форме заочного голосования в соответствии с п. 1 ст. 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ.</p> <p>В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот».</p> <p>В связи с тем, что возможность проведения общих собраний акционеров в форме заочного голосования по любым вопросам повестки дня законодательно ограничена во времени (для некоторых компаний, включая ПАО «Аэрофлот», до конца 2025 года), Общество намерено достигнуть соблюдения данного принципа в полном объеме в будущем</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	<ol style="list-style-type: none"><li>1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.</li><li>2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.</li><li>3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде</li></ol>	Соблюдается частично	<p>В связи с проведением в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме заочного голосования (на основании п. 1 ст. 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ) акционерам не была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества в ходе их проведения.</p> <p>В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот».</p> <p>Обществом созданы специальные каналы связи для акционеров и инвесторов, позволяющие им задавать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества не только при подготовке к проведению общих собраний акционеров, но и в любое другое время.</p> <p>Информация о таких каналах связи размещена на официальном сайте ПАО «Аэрофлот»: <a href="https://ir.aeroflot.ru/ru/shareholders-and-investors">https://ir.aeroflot.ru/ru/shareholders-and-investors</a></p> <p>В связи с тем, что возможность проведения общих собраний акционеров в форме заочного голосования по любым вопросам повестки дня законодательно ограничена во времени (для некоторых компаний, включая ПАО «Аэрофлот», до конца 2025 года), Общество намерено достигнуть соблюдения данного принципа в полном объеме в будущем</p>
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера</li></ol>	Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	<div><div>1.</div>При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.</div> <div><div>2.</div>Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании.</div> <div><div>3.</div>Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.</div> <div><div>4.</div>В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде</div>	Соблюдается	<div>В 2024 году общие собрания акционеров Общества проводились в форме заочного голосования в соответствии с п. 1 ст. 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ.</div> <div>Данный принцип всегда соблюдается ПАО «Аэрофлот» в полном объеме при проведении общих собраний акционеров в форме совместного присутствия</div>
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	<div><div>1.</div>Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.</div> <div><div>2.</div>Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.</div> <div><div>3.</div>Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)</div>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	В Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	Соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	Соблюдается	
1.3	<b>Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества</b>			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделял им надлежащее внимание	Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	Соблюдается	<p>Общество имеет квазиказначейские акции.</p> <p>В соответствии с Положением о порядке реализации прав по квазиказначейским акциям ПАО «Аэрофлот», утвержденным Советом директоров 28.01.2016, контроль за реализацией прав по квазиказначейским акциям осуществляет Совет директоров ПАО «Аэрофлот», состоящий из представителей мажоритарных и миноритарных акционеров.</p> <p>В отчетном периоде Общество не реализовывало права по квазиказначейским акциям (не осуществляло выдвижение кандидатов в органы управления и контроля, голосования этими акциями не производилось).</p> <p>Таким образом, несмотря на наличие квазиказначейских акций, Общество прилагает все усилия для недопущения перераспределения корпоративного контроля</p>



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.4	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций</b>			
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	Соблюдается	
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	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.</li><li>2. В отчетном периоде комитет по кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества.</li><li>3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества</li></ol>	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	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.</li><li>2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества</li></ol>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества	<ol style="list-style-type: none"><li>1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.</li><li>2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)</li></ol>	Соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.</li><li>2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</li></ol>	Соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	Соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	Соблюдается частично	<p>В отчетном периоде была проведена самооценка Совета директоров ПАО «Аэрофлот». Отчет о результатах самооценки эффективности Совета директоров ПАО «Аэрофлот» рассмотрен на заседании Совета директоров 19.08.2024 (протокол № 4). С результатами проведенной самооценки можно ознакомиться на сайте ПАО «Аэрофлот»:</p> <p><a href="https://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/board-of-directors">https://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/board-of-directors</a></p> <p>Внешняя оценка Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде не проводилась, так как ее проведение требует значительных финансовых затрат. Согласно Плану мероприятий (дорожной карте) по внедрению рекомендаций Кодекса корпоративного управления в деятельность ПАО «Аэрофлот» внешняя оценка Совета директоров будет произведена после получения ПАО «Аэрофлот» чистой прибыли по итогам работы за год.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в 2025–2026 годах</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2	Совет директоров подотчетен акционерам общества			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	<div>1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.</div> <div>2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде</div>	Соблюдается	
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров обращения и получения обратной связи по ним	Соблюдается	
2.3	Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т. д.	Соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров	Соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	Соблюдается	
2.4	В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	Соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой	<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров (после их избрания).</li><li>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</li></ol>	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) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров	Соблюдается	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.5</b>	<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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.</li> <li>2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества</li> </ol>	<b>Соблюдается частично</b>	<p>Учитывая сбалансированность состава Совета директоров ПАО «Аэрофлот», качество предварительной проработки выносимых на Совет директоров вопросов (в том числе на уровне комитетов с участием независимых директоров) и высокую активность независимых директоров, старший независимый директор не определен среди независимых директоров.</p> <p>Мажоритарный акционер ПАО «Аэрофлот» (Российская Федерация – 73,77 % от уставного капитала) выдвигает кандидатов в Совет директоров Общества в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 03.12.2004 № 738. Учитывая превалирующую долю владения Российской Федерации в уставном капитале ПАО «Аэрофлот», председатель Совета директоров является представителем Российской Федерации, который не соответствует критериям независимости.</p> <p>Роль, права и обязанности Председателя Совета директоров ПАО «Аэрофлот» должным образом определены в Уставе Общества и Положении о Совете директоров Общества.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем</p>
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	<b>Соблюдается</b>	
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	<b>Соблюдается</b>	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6	<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	<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.</li><li>3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества</li></ol>	Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	Соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров, в отчетном периоде.</li><li>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</li></ol>	Соблюдается	
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	<ol style="list-style-type: none"><li>1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.</li><li>2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров</li></ol>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.7</b>	<b>Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров</b>			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплён порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	<ol style="list-style-type: none"> <li>В обществе утверждён внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.</li> <li>В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством конференц- и видео-конференц-связи</li> </ol>	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	
<b>2.8</b>	<b>Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества</b>			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</li> <li>Задачи комитета, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса, определены во внутренних документах общества.</li> <li>По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</li> <li>Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода</li> </ol>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</li><li>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</li><li>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников</li></ol>	Соблюдается	
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>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.</li><li>3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества</li></ol>	Соблюдается	<p>В связи геополитической обстановкой, а также ограничениями на доступ к информации в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 взаимодействие с акционерами в контексте подбора кандидатов в Совет директоров ПАО «Аэрофлот» было крайне затруднено.</p> <p>Данное несоответствие носит временный характер.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу кодекса в будущем.</p> <p>В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот» в полном объеме</p>
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	Соблюдается	



№	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	<div><div>1.</div>Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами.</div> <div><div>2.</div>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</div>	Соблюдается	
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	Соблюдается	
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	<div><div>1.</div>Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом.</div> <div><div>2.</div>Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров</div>	Соблюдается частично	<div>В отчетном периоде была проведена самооценка Совета директоров ПАО «Аэрофлот». Отчет о результатах самооценки эффективности Совета директоров ПАО «Аэрофлот» рассмотрен на заседании Совета директоров 19.08.2024 (протокол № 4). С содержанием отчета можно ознакомиться на официальном сайте ПАО «Аэрофлот»: <a href="https://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/board-of-directors">https://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/board-of-directors</a></div> <div>Учитывая занятость членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот», результаты самооценки были рассмотрены на заседании Совета директоров в форме заочного голосования. При этом отчет был рассмотрен на совместном очном заседании комитетов Совета директоров Общества, в которые входят 6 из 11 членов Совета директоров.</div> <div>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем</div>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9.2	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	<p>В течение трех последних отчетных периодов независимая оценка качества работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась в связи с негативным влиянием последствий пандемии COVID-19 на авиационную отрасль, а также санкционным давлением и ограничениями со стороны ряда государств.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.</p> <p>В 2023 году Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утвержден Актуализированный план мероприятий (дорожная карта) по внедрению рекомендаций Кодекса корпоративного управления в деятельность ПАО «Аэрофлот», согласно которому независимая оценка эффективности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта будет проведена после получения ПАО «Аэрофлот» чистой прибыли по итогам работы за год.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» намерено достичь соответствия данному элементу кодекса в полном объеме в 2025–2026 годах</p>
3.1	<b>Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров</b>			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	Соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	<ol style="list-style-type: none"><li>1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре.</li><li>2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения.</li><li>3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества</li></ol>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1	<b>Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению</b>			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	Соблюдается	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров	Соблюдается	
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.2</b>	<b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров</b>			
4.2.1	<p>Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров.</p> <p>Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.</p> <p>Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.</li> <li>В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась</li> </ol>	<b>Соблюдается</b>	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	<b>Соблюдается</b>	Политика по вознаграждению в ПАО «Аэрофлот» не предусматривает предоставление акций Общества членам Совета директоров
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	<b>Соблюдается</b>	
<b>4.3</b>	<b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата</b>			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которые несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений</li> </ol>	<b>Соблюдается</b>	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	В случае если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	Соблюдается	В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» не разрабатывались и не применялись программы долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Соблюдается	В соответствии со ст. 349.3 Трудового кодекса Российской Федерации
<b>5.1</b>	<b>В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей</b>			
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В обществе утверждена антикоррупционная политика.</li> <li>2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля.</li> <li>2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества</li> </ol>	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2	<b>Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организует проведение внутреннего аудита</b>			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация.  Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления.  Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	Соблюдается	
6.1	<b>Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц</b>			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	Соблюдается	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	Соблюдается частично	Информация о составе Правления и Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не раскрывалась на сайте Общества в сети Интернет на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 в связи с тем, что данная информация может привести к введению мер ограничительного характера в отношении членов Совета директоров и Правления ПАО «Аэрофлот».  Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени.  Планируется достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>6.2</b>	<b>Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами</b>			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.</li> <li>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.</li> <li>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</li> </ol>	<b>Соблюдается</b>	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством.</li> <li>2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.</li> <li>3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.</li> <li>4. Общество раскрывает нефинансовый отчет – отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества</li> </ol>	<b>Соблюдается частично</b>	<p>В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» не публиковало информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 в связи с тем, что это может привести к введению мер ограничительного характера в отношении данных организаций и их членов органов управления.</p> <p>Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. Планируется достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.</p> <p>В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот» в полном объеме</p>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.</li> <li>2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества</li> </ol>	Соблюдается	
<b>6.3</b>	<b>Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности</b>			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</li> <li>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций</li> </ol>	Соблюдается частично	<p>Внутренними документами ПАО «Аэрофлот» определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам Общества.</p> <p>Положения, предусматривающие порядок предоставления акционерам ПАО «Аэрофлот» информации о подконтрольных ему организациях, не закреплены во внутренних документах Общества, но на практике ПАО «Аэрофлот» прилагает все усилия для предоставления акционерам запрашиваемой информации</p>
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</li> <li>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</li> </ol>	Соблюдается	
<b>7.1</b>	<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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации</li> </ol>	Соблюдается	



№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
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	<div>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.</div> <div>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления</div>	Соблюдается	
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 случае если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	Соблюдается частично	<div>В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» не раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 в связи с тем, что это может привести к введению мер ограничительного характера в отношении контрагентов ПАО «Аэрофлот».</div> <div>Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени.</div> <div>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному критерию в будущем</div>

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</li> <li>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</li> <li>3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки</li> </ol>	Соблюдается частично	<p>Во внутренних документах Общества закрепляется возможность привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>Процедура привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества не регламентирована внутренними документами, но реализуется на практике.</p> <p>Внутренними документами Общества предусмотрены и внедрены меры, направленные на предотвращение, выявление и комплексное урегулирование конфликта интересов членов органов управления Общества. Данные меры предусматривают в том числе обязанность не принимать участия в голосовании по вопросам, в отношении которых у члена органа управления имеется конфликт интересов.</p> <p>Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени.</p> <p>ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному критерию в будущем</p>



ИНФОРМАЦИЯ О ВЫПОЛНЕНИИ ПОРУЧЕНИЙ И УКАЗАНИЙ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПОРУЧЕНИЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Организация, дата, номер документа	Краткое содержание поручения	Исполнение
Администрация Президента Российской Федерации М. В. Филиппов от 17.01.2024 № А70-138	Протокол совещания у помощника Президента Российской Федерации И. Е. Левитина от 11.01.2024 по вопросу выполнения указания Президента Российской Федерации от 30.12.2023 № Пр-2596 о подготовке и проведении международных соревнований Всемирные игры дружбы в 2024 году:  п. 6.2. Межведомственной рабочей группе по транспортному обеспечению и авиации Оргкомитета при участии ПАО «Аэрофлот» проработать вопрос организации чартерных рейсов для участников и гостей Игр из аэропортов-хабов с прямым авиасообщением и определить источники финансирования. Об итогах проинформировать Минспорт России до 30 января 2024 года	Всемирные игры дружбы в 2024 году не проводились, мероприятие перенесено организаторами на неопределенный срок, вопрос организации авиаперевозки неактуален
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Д. В. Чернышенко, помощник Президента Российской Федерации И. Е. Левитин от 26.01.2024 № 1пр	Протокол заседания Организационного комитета по подготовке и проведению международных соревнований Всемирные игры дружбы в 2024 году:  п. 10. Межведомственной рабочей группе по транспортному обеспечению и авиации совместно с ПАО «Аэрофлот» и АНО «Оргкомитет «Всемирные игры дружбы» продолжить работу по организации перелетов иностранных участников и гостей Игр дружбы на льготных условиях	Всемирные игры дружбы в 2024 году не проводились, мероприятие перенесено организаторами на неопределенный срок, вопрос организации авиаперевозки неактуален

Организация, дата, номер документа	Краткое содержание поручения	Исполнение
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Ю. П. Трутнев от 30.01.2024 № 1пр	Протокол заочного заседания членов Организационного комитета по вопросам подготовки и проведения IX Восточного экономического форума в 2024 году	В рамках ВЭФ были выделены квоты мест на рейсах Москва – Владивосток / Владивосток – Москва.  Прорабатывался чартерный рейс VVO-FNJ, выполнение не потребовалось.  Были выделены квоты мест на регулярных рейсах ПАО «Аэрофлот» и организованы групповые бронирования и оформление билетов представителям СМИ.  Для перевозки сервисного персонала были выделены квоты
Первый заместитель Руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации В. В. Сидоренко от 13.02.2024 № 6пр	Протокол заочного заседания членов Межведомственной рабочей группы по оптимизации организационной структуры институтов развития «О функциональных ключевых показателях эффективности ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии» на 2024–2026 годы»	Принято к сведению
Первый заместитель Председателя Правительства Российской Федерации А. Р. Белоусов от 08.02.2024 № АБ-П13-3 818	Директивы Правительства Российской Федерации представителям интересов Российской Федерации для участия в заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по вопросу повестки дня заседания «Утверждение повестки дня внеочередного общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот»	Повестка внеочередного Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот», проводимого 06.05.2024, утверждена Советом директоров 26.02.2024 (протокол № 18)

Организация, дата, номер документа	Краткое содержание поручения	Исполнение
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации – Министр промышленности и торговли Российской Федерации  Д. В. Мантуров  от 29.02.2024 № МД-П9-6 299	Рассмотреть возможность направления представителей организаций, курирующих вопросы закупок, для участия в мероприятиях деловой программы XIX Всероссийского форума-выставки «Госзаказ»	Участие в мероприятиях деловой программы XIX Всероссийского форума-выставки «Госзаказ» со стороны ПАО «Аэрофлот» обеспечено
Первый Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации  А. Р. Белоусов  от 12.04.2024 № 5пр	Протокол совместного заседания Президиума Правительственной комиссии по транспорту и комиссии Государственного совета Российской Федерации по направлению «Транспорт»	Принято к сведению
Первый Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации  А. Р. Белоусов  от 25.04.2024 № АБ-П13-12692	О направлении директивы Правительства Российской Федерации по вопросу повестки дня «О досрочном прекращении полномочий членов СД ПАО «Аэрофлот», «Об избрании членов СД ПАО «Аэрофлот», «О досрочном прекращении полномочий членов ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот», «Об избрании членов ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»	Внеочередное Общее собрание акционеров состоялось 06.05.2024 с данной повесткой дня
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации – Министр промышленности и торговли Российской Федерации  Д. В. Мантуров  от 18.04.2024 № МД-П7-30пр	Протокол совещания по вопросу «О развитии модельного ряда самолетов МС-21»	Учтено в работе
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации  Д. Н. Чернышенко  от 18.05.2024 № ДЧ-П44-14585	Проработать совместно с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти, исполнительными органами власти субъектов Российской Федерации и организациями и представить на утверждение проект плана мероприятий (дорожной карты) по развитию инклюзивного туризма в Российской Федерации на период 2024–2025 годов	Представлена кандидатура для включения в состав рабочей группы по развитию инклюзивного туризма

Организация, дата, номер документа	Краткое содержание поручения	Исполнение
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации  В. Г. Савельев  от 23.05.2024 № СВ-П13-15188	Директивы Правительства Российской Федерации представителям интересов Российской Федерации: в связи с проведением заседания СД обязаны:  рекомендовать годовому Общему собранию акционеров ПАО «Аэрофлот» о выплате (объявлении) дивидендов ПАО «Аэрофлот» по результатам 2023 отчетного года голосовать «за» проект решения, предусматривающий рекомендацию годовому Общему собранию акционеров ПАО «Аэрофлот» по результатам 2023 отчетного года дивиденды по акциям ПАО «Аэрофлот» не объявлять и не выплачивать.	Повестка дня годового Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот», проводимого 28.06.2024, утверждена Советом директоров 15.03.2024 (протокол № 19).  28.06.2024 состоялось годовое Общее собрание акционеров (протокол № 52 от 01.07.2024)
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации  В. Г. Савельев  от 23.05.2024 № СВ-П13-15196	Директивы Правительства Российской Федерации представителям интересов Российской Федерации для участия в заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот»: по вопросу об утверждении повестки дня очередного годового Общего собрания акционеров Общества обязаны голосовать «за» утверждение повестки	
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации  Д. Ю. Григоренко  от 08.07.2024 № ДГ-П13-21498	Директивы Правительства Российской Федерации представителям интересов Российской Федерации по вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» «О предоставлении финансовой отчетности, отчетов эмитента и иной информации в Минфин России, Росимущество и ФНС России»	Отчет эмитента за 6 месяцев 2024 года был направлен в Банк России 25.09.2024 через личный кабинет эмитента, а также в Минфин России и Росимущество
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации  А. Л. Оверчук  от 22.07.2024 № АО-П13-23202	Директивы Правительства Российской Федерации по включению в повестку дня вопроса об изменении размера доли участия ПАО «Аэрофлот» в уставном капитале АО «Шереметьево безопасность» и обязанности голосовать «за» проект решения, предусматривающий изменения размера доли участия ПАО «Аэрофлот» в уставном капитале АО «Шереметьево безопасность» с 45 % до 25,14 %	Вопрос был включен в повестку дня и рассмотрен на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 31.07.2024.  Советом директоров ПАО «Аэрофлот» принято решение утвердить изменение размера доли участия ПАО «Аэрофлот» в уставном капитале АО «Шереметьево Безопасность» с 45 % до 25,14 %



Организация, дата, номер документа	Краткое содержание поручения	Исполнение
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Д. Н. Чернышенко от 05.08.2024 № ДЧ-П54-25274	Об исполнении перечня поручений Президента Российской Федерации В. Путина от 24.07.2024 № Пр-1392 по итогам встречи Президента Российской Федерации с сотрудниками и представителями экспонентов Международной выставки-форума «Россия»	ПАО «Аэрофлот» готово рассмотреть возможность участия в отраслевых мероприятиях Национального центра «Россия» и оказать поддержку Центру участием представителей ПАО «Аэрофлот» в мероприятиях выставки и обеспечением размещения материалов о мероприятиях, которые будут проводиться под эгидой Национального центра «Россия», посредством продвижения в официальных сообществах компании ПАО «Аэрофлот»
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Д. Н. Чернышенко от 12.08.2024 № 65556-П44	Указания по результатам контроля исполнения поручений Правительства Российской Федерации в сфере физической культуры и спорта.  Продолжить работу по организации перелетов иностранных участников и гостей Игр дружбы на льготных условиях	Всемирные игры дружбы в 2024 году не проводились, мероприятие перенесено организаторами на неопределенный срок, вопрос организации авиаперевозки неактуален
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации – руководитель Аппарата Правительства Российской Федерации Д. Ю. Григоренко от 13.09.2024 № ДГ-П13-30448	Совместно с федеральными органами исполнительной власти и с участием государственных компаний проработать целесообразность издания директив Правительства Российской Федерации по использованию сервиса оценки юридических лиц для снижения рисков при контрактах с использованием бюджетных средств или средств государственных корпораций, государственных компаний	Позиция направлена
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Д. Н. Чернышенко от 27.09.2024 № ДЧ-П54-32321	Обеспечение участия на постоянной основе в работе Национального центра «Россия» по Регламенту подготовки и проведения мероприятий в 2024–2027 годах (исполнение подп. «б» п. 4 перечня поручений Президента Российской Федерации от 24.07.2024 № Пр-1392)	ПАО «Аэрофлот» готово рассмотреть возможность участия в отраслевых мероприятиях Национального центра «Россия» и оказать поддержку Центру участием представителей ПАО «Аэрофлот» в мероприятиях выставки и обеспечением размещения материалов о мероприятиях, которые будут проводиться под эгидой Национального центра «Россия», посредством продвижения в официальных сообществах компании ПАО «Аэрофлот»

Организация, дата, номер документа	Краткое содержание поручения	Исполнение
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации В. Г. Савельев от 27.09.2024 № 3пр	Протокол заседания Правительственной комиссии по транспорту «Об одобрении инвестиционных проектов по строительству (реконструкции) аэровокзальной инфраструктуры в аэропортах г. Ставрополя, г. Магадана, г. Минеральные Воды, г. Улан-Удэ, г. Воронежа»	Организована работа по исполнению п. 7 разд. II
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации А. Л. Оверчук от 02.11.2024 № АО-П13-36930	Директивы Правительства Российской Федерации в срок до 01.01.2025 обеспечить проведение заседания СД с включением в повестку дня вопроса «Об утверждении КПЭ, ФКПЭ Общества и внесении изменений во внутренние документы, регламентирующие формирование КПЭ, ФКПЭ и вознаграждение руководящего состава Общества»	Советом директоров ПАО «Аэрофлот» рассмотрен вопрос «О ключевых показателях эффективности ПАО «Аэрофлот» и функциональных КПЭ ПАО «Аэрофлот» на 2025, 2026 и 2027 годы» и приняты положительные решения по всем пунктам Директив
Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации – Полномочный Представитель Президента Российской Федерации в Дальневосточном Федеральном округе Ю. П. Трутнев от 22.11.2024 № ЮТ-П50-39433	Поддержать присвоение воздушному судну имени Вадима Туманова в связи с обращением Региональной общественной организации Магаданское землячество «Северное притяжение»	Внесено в реестр имен
Председатель Правительственной комиссии по импортозамещению, Первый заместитель Председателя Правительства Российской Федерации Д. В. Мантуров от 10.12.2024 № 10пр	Протокол заочного голосования членов Правительственной комиссии по импортозамещению	Принято к сведению



ИНФОРМАЦИЯ О ПРОГРАММЕ ОТЧУЖДЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ

Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров Компании 27 ноября 2023 года (протокол № 10).

Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 27 декабря 2024 года (протокол № 9) были утверждены Реестр непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» в новой редакции и План мероприятий по отчуждению непрофильных активов на перспективный период до конца 2026 года в новой редакции, которые являются приложением к Программе отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот».

К непрофильным активам, принадлежащим ПАО «Аэрофлот», относятся имущество и имущественные права, активы, принадлежащие ПАО «Аэрофлот» на праве собственности, не участвующие в осуществлении ПАО «Аэрофлот» основного вида деятельности, включая акции (доли) в хозяйственных обществах вне зависимости от основного вида деятельности таких обществ, в случае если ПАО «Аэрофлот» принадлежит пакет (доля) в уставном капитале, составляющая менее 50 % уставного капитала и актив не отвечает иным критериям профильности, установленным Программой отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот». В случае если ПАО «Аэрофлот» принадлежит пакет (доля) в уставном капитале хозяйственного общества, составляющая не менее 50 % уставного капитала,

при этом деятельность хозяйственного общества не связана непосредственно с оказанием услуг авиaperевозок, или актив не соответствует иным критериям профильности в соответствии с Программой отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот», то он также относится к непрофильным.

Принятие решений о выборе способов и порядка реализации непрофильных активов осуществляется Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. Совет директоров может принять как решение о реализации (отчуждении), так и о сохранении объекта, отвечающего признакам непрофильного актива.

В отношении технологических активов с низкой степенью влияния на основную деятельность ПАО «Аэрофлот» проводится оценка затратности участия и необходимости участия, исходя из производственных критериев. Реализация данных активов производится при отсутствии значимого эффекта от участия.

В отношении объектов недвижимости проводится анализ наилучшего и наиболее эффективного использования для осуществления производственной и коммерческой деятельности авиакомпания.

Информация о реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» за 2024 год

№ п/п	Наименование актива	Инвентарный номер	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации	Счета бухгалтерского учета (с учетом аналитики), на которых отражены доход и расход от выбытия актива	Балансовая стоимость актива, тыс. руб.	Фактическая стоимость реализации, тыс. руб.	Отклонение фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива, тыс. руб.	Причина отклонения фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива
1	НАОК  (Движимое имущество ПАО «Аэрофлот»)	–	–	–	7 776, 27	52 347, 41	44 571, 14	Реализация по цене не ниже рыночной стоимости актива, определенной независимым оценщиком
Всего	–	–	–	–	7 776, 27	52 347, 41	44 571, 14	Реализация по цене не ниже рыночной стоимости актива, определенной независимым оценщиком



ОПЕРАЦИОННАЯ СТАТИСТИКА

Авиакомпания «Аэрофлот»

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Перевезено пассажиров, тыс. человек	14 563,1	21 415,9	20 532,5	25 207,5	30 080,0
• международные перевозки	4 369,3	5 897,1	3 840,5	7 113,0	8 943,6
• внутренние перевозки	10 193,9	15 518,8	16 692,0	18 094,4	21 136,5
Пассажирооборот, млн пкм	35 429,6	51 632,7	56 510,7	75 498,9	94 285,0
• международные перевозки	15 773,9	19 515,1	14 674,1	30 500,4	40 839,5
• внутренние перевозки	19 655,7	32 117,6	41 836,7	44 998,5	53 445,5
Предельный пассажирооборот, млн ккм	52 943,5	69 529,6	69 802,7	88 100,1	106 758,1
• международные перевозки	23 659,6	28 882,6	19 843,6	37 623,0	48 319,9
• внутренние перевозки	29 283,9	40 647,0	49 959,0	50 477,1	58 438,2
Занятость кресел, %	66,9	74,3	81,0	85,7	88,3
• международные перевозки	66,7	67,6	73,9	81,1	84,5
• внутренние перевозки	67,1	79,0	83,7	89,1	91,5
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	158,9	187,2	121,7	138,0	162,3
• международные перевозки	83,9	102,9	40,0	49,9	64,5
• внутренние перевозки	75,1	84,3	81,7	88,1	97,9
Тоннокилометраж, млн ткм	3 975,5	5 568,0	5 690,3	7 500,6	9 336,8
• международные перевозки	1 900,9	2 320,7	1 513,6	3 011,6	4 049,0
• внутренние перевозки	2 074,6	3 247,3	4 176,7	4 489,0	5 287,8
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	7 227,8	9 198,3	8 670,5	10 956,4	13 311,4
• международные перевозки	3 778,6	4 373,7	2 598,3	4 875,1	6 242,8
• внутренние перевозки	3 449,1	4 824,6	6 072,2	6 081,3	7 068,6
Коммерческая загрузка, %	55,0	60,5	65,6	68,5	70,1
• международные перевозки	50,3	53,1	58,3	61,8	64,9
• внутренние перевозки	60,1	67,3	68,8	73,8	74,8
Количество рейсов	142 796	162 591	137 590	156 627	178 479
• международные перевозки	38 272	41 690	23 975	40 716	47 671
• внутренние перевозки	104 524	120 901	113 615	115 911	130 808
Налет по парку, ч.	375 208	451 159	411 532	502 764	593 872

Авиакомпания «Россия»

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Перевезено пассажиров, тыс. человек	5 710,8	9 963,2	8 466,7	9 082,4	11 512,2
• международные перевозки	876,1	1 786,4	1 194,0	1 114,2	1 748,4
• внутренние перевозки	4 834,6	8 176,8	7 272,7	7 968,2	9 763,7
Пассажирооборот, млн пкм	16 015,9	24 396,6	19 496,0	21 942,3	27 144,9
• международные перевозки	3 731,9	5 882,5	3 044,6	3 791,0	6 677,6
• внутренние перевозки	12 284,0	18 514,1	16 451,3	18 151,3	20 467,3
Предельный пассажирооборот, млн ккм	20 401,6	29 351,8	23 920,0	25 403,7	30 503,3
• международные перевозки	4 323,6	6 791,3	3 828,1	4 482,0	7 543,8
• внутренние перевозки	16 078,1	22 560,6	20 092,0	20 921,8	22 959,5
Занятость кресел, %	78,5	83,1	81,5	86,4	89,0
• международные перевозки	86,3	86,6	79,5	84,6	88,5
• внутренние перевозки	76,4	82,1	81,9	86,8	89,1
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	32,6	46,2	29,3	30,5	34,1
• международные перевозки	3,0	6,0	3,0	0,6	1,5
• внутренние перевозки	29,6	40,2	26,3	29,8	32,6
Тоннокилометраж, млн ткм	1 622,1	2 445,2	1 904,3	2 130,1	2 620,1
• международные перевозки	359,4	579,8	292,0	343,1	608,9
• внутренние перевозки	1 262,7	1 865,5	1 612,3	1 787,0	2 011,2
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	2 682,2	3 870,2	2 873,0	2 982,6	3 542,6
• международные перевозки	591,0	916,5	443,2	430,2	767,6
• внутренние перевозки	2 091,2	2 953,6	2 429,7	2 552,4	2 775,0
Коммерческая загрузка, %	60,5	63,2	66,3	71,4	74,0
• международные перевозки	60,8	63,3	65,9	79,8	79,3
• внутренние перевозки	60,4	63,2	66,4	70,0	72,5
Количество рейсов	39 787	82 842	84 115	84 111	105 752
• международные перевозки	4 484	9 534	14 871	10 776	14 145
• внутренние перевозки	35 303	73 308	69 244	73 335	91 607
Налет по парку, ч.	113 371	203 829	206 617	204 739	240 153

Авиакомпания «Победа»

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Перевезено пассажиров, тыс. человек	9 086,7	14 433,2	11 690,7	13 040,9	13 696,9
• международные перевозки	665,3	791,4	311,5	1 360,6	2 033,6
• внутренние перевозки	8 421,4	13 641,9	11 379,2	11 680,4	11 663,3
Пассажирооборот, млн пкм	15 482,8	24 082,3	22 400,3	25 950,1	27 643,5
• международные перевозки	1 532,5	1 961,9	779,9	4 045,0	6 210,9
• внутренние перевозки	13 950,3	22 120,4	21 620,4	21 905,1	21 432,6
Предельный пассажирооборот, млн ккм	16 909,0	25 741,5	23 928,2	27 503,8	29 070,9
• международные перевозки	1 768,0	2 277,9	908,2	4 402,4	6 645,4
• внутренние перевозки	15 141,0	23 463,6	23 020,0	23 101,5	22 425,4
Занятость кресел, %	91,6	93,6	93,6	94,4	95,1
• международные перевозки	86,7	86,1	85,9	91,9	93,5
• внутренние перевозки	92,1	94,3	93,9	94,8	95,6
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	44,2	65,0	46,1	55,2	59,6
• международные перевозки	6,3	7,1	2,1	10,6	14,7
• внутренние перевозки	37,9	57,9	44,0	44,6	44,9
Тоннокилометраж, млн ткм	1 479,8	2 291,6	2 116,5	2 463,9	2 627,4
• международные перевозки	152,8	194,3	76,2	399,6	607,3
• внутренние перевозки	1 327,1	2 097,3	2 040,3	2 064,3	2 020,1
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	1 749,6	2 672,1	2 488,2	2 853,0	3 024,0
• международные перевозки	180,5	233,9	92,1	451,5	689,8
• внутренние перевозки	1 569,1	2 438,3	2 396,1	2 401,5	2 334,1
Коммерческая загрузка, %	84,6	85,8	85,1	86,4	86,9
• международные перевозки	84,6	83,1	82,7	88,5	88,0
• внутренние перевозки	84,6	86,0	85,2	86,0	86,5
Количество рейсов	52 509	81 674	66 372	73 260	76 240
• международные перевозки	4 071	4 862	1 920	7 890	11 548
• внутренние перевозки	48 438	76 812	64 452	65 370	64 692
Налет по парку, ч.	119 270	183 478	167 164	186 191	194 212





## ГЛОССАРИЙ

**АвиаГСМ** – авиационные горюче-смазочные материалы и специальные жидкости.

**Бюджетный перевозчик, лоукостер** – авиакомпания, предлагающая более низкие тарифы в обмен на отказ от части традиционных услуг для пассажиров.

**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 (продают билеты на рейс компании-оператора).

**«Мокрый» лизинг** – долгосрочная аренда воздушного судна, при которой арендодатель отвечает за организацию технического обслуживания и ремонта, обеспечивает страхование и летную эксплуатацию воздушного судна.

**Периодическое техническое обслуживание воздушного судна** – техническое обслуживание воздушного судна, выполняемое через определенный интервал времени или наработки между данным видом технического обслуживания (ремонта) и последующим таким же видом или другим большей сложности.

**Сетевой перевозчик** – авиакомпания, предлагающая широкий диапазон услуг в различных классах обслуживания, как правило, через один или несколько хабов с синхронизированными стыковочными рейсами.

**ТКП** – Транспортная клиринговая палата, российская компания, являющаяся исполнительным органом управления в Системе взаиморасчетов на воздушном транспорте (СВВТ) и обеспечивающая выполнение задач, поставленных конференциями участников системы и наблюдательным советом авиапредприятий по взаиморасчетам, которые являются законодательными органами управления СВВТ.

**Хаб** – аэропорт, обеспечивающий большое количество стыковок и являющийся узлом пересадки пассажиров.

**Цифровая трансформация** – процесс преобразования бизнес-моделей, процессов и подходов к взаимодействию с клиентами с использованием цифровых технологий.

**Big Data (большие данные)** – совокупность подходов, инструментов и методов обработки структурированных и неструктурированных данных огромных объемов и значительного многообразия для получения воспринимаемых человеком результатов, эффективных в условиях непрерывного прироста, распределения по многочисленным узлам вычислительной сети, альтернативных традиционным системам управления базами данных и решениям класса Business Intelligence.

**B2B (Business to Business)** – модель бизнеса, в рамках которой клиентом является другое юридическое лицо.

**B2C (Business to Consumer)** – модель бизнеса, в рамках которой клиентом является обычный человек, физическое лицо.

**B2P (Business to Personal)** – модель бизнеса, в рамках которой клиентом является сотрудник компании.

**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.

**ISO (International Organization for Standardization)** – Международная организация по стандартизации.

**Пассажиропоток (РАХ)** – количество перевезенных пассажиров:

**прямой пассажиропоток** – пассажиры, осуществляющие прямой перелет между пунктом отправления и пунктом назначения;

**трансферный пассажиропоток** – пассажиры, осуществляющие перелет между пунктом отправления и пунктом назначения с пересадкой в хабовом аэропорту авиакомпании.

**Пассажиро-километр (пкм)** – мера измерения фактически использованной пассажирской провозной емкости. Обозначает перемещение одного пассажирского кресла на расстояние один километр.

**Выполненный пассажирооборот (RPK)** – фактически использованная пассажирская провозная емкость, определяется как сумма произведений от умножения числа перевезенных пассажиров на каждом этапе полета на протяженность этапа.

**Предельный пассажирооборот (ASK)** – пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания, определяется как сумма произведений от умножения предъявляемых для продажи кресел на каждом этапе полета на протяженность этапа.

**Тонно-километр (ткм)** – мера измерения использованной грузопассажирской провозной емкости. Обозначает фактическое перемещение одной тонны груза (пассажиров из расчета 90 кг за одного пассажира, коммерческого груза и почты) на расстояние один километр.

**Предельный тоннокилометраж (АТК)** – грузопассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания. Определяется как сумма произведений от умножения максимальной коммерческой загрузки в тоннах на каждом этапе полета на протяженность этапа. Максимальная коммерческая загрузка определяется на основании соответствующих полетных и перевозочных документов.

**Выполненный тоннокилометраж (ТКМ)** – фактически использованная грузопассажирская 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 к предельному пассажирообороту.

**Коэффициент коммерческой загрузки** – мера использования грузопассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного тоннокилометража к предельному тоннокилометражу.

**Удельные доходы и себестоимость на пассажирооборот** – ключевые показатели эффективности в авиации, определяемые как доходы и затраты на выполненный или предельный пассажирооборот соответственно:

**доходная ставка (yield)** – отношение выручки от авиаперевозок к выполненному пассажирообороту (RPK);

**доход на предельный пассажирооборот (RASK)** – отношение выручки от авиаперевозок к предельному пассажирообороту.

**Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)** – отношение общих операционных затрат к предельному пассажирообороту.

**EBITDA** – прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации. Группа «Аэрофлот» также включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.



## КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

**Полное наименование:**

Публичное акционерное общество  
«Аэрофлот – российские авиалинии»

**Сокращенное наименование:**

ПАО «Аэрофлот»

**Сведения о государственной регистрации:**

Основной государственный регистрационный номер  
юридического лица (ОГРН): 1027700092661

Свидетельство о внесении в Единый государствен-  
ный реестр юридических лиц выдано УМНС России  
по г. Москве 02.08.2002 № 1027700092661

**Идентификационный номер налогоплательщика:**  
7712040126

**Местонахождение:**

Российская Федерация, г. Москва, ул. Арбат, д. 1

**Почтовый адрес:**

119019, г. Москва, ул. Арбат, д. 1

**Официальный сайт:** [www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru)

**Контакты для акционеров и инвесторов:**

Отдел по связям с инвесторами и корпоративным  
финансам

Тел.: +7 (495) 258-06-86

Email: [ir@eroflot.ru](mailto:ir@eroflot.ru)

**Контакты для акционеров по вопросам  
реализации прав:**

Департамент управления корпоративной  
собственностью

Тел.: +7 (495) 258-06-84

Email: [emitent@eroflot.ru](mailto:emitent@eroflot.ru)

**Контакты для СМИ:**

Пресс-служба

Тел.: +7 (495) 752-90-71

Email: [pr@eroflot.ru](mailto:pr@eroflot.ru)

**Реестродержатель:**

АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.»

Адрес: 107076, г. Москва, ул. Стромьнка, д. 18, корп. 5б

Тел.: +7 (495) 989-76-50, +7 (495) 780-73-63

Филиал в Шереметьево: 141425, Московская область,  
г. Химки, ул. Авиационная, корп. 5, офис 116

Тел.: +7 (495) 780-73-63 (доб. 1700)

Email: [info@rrost.ru](mailto:info@rrost.ru)

Сайт: [www.rrost.ru](http://www.rrost.ru)