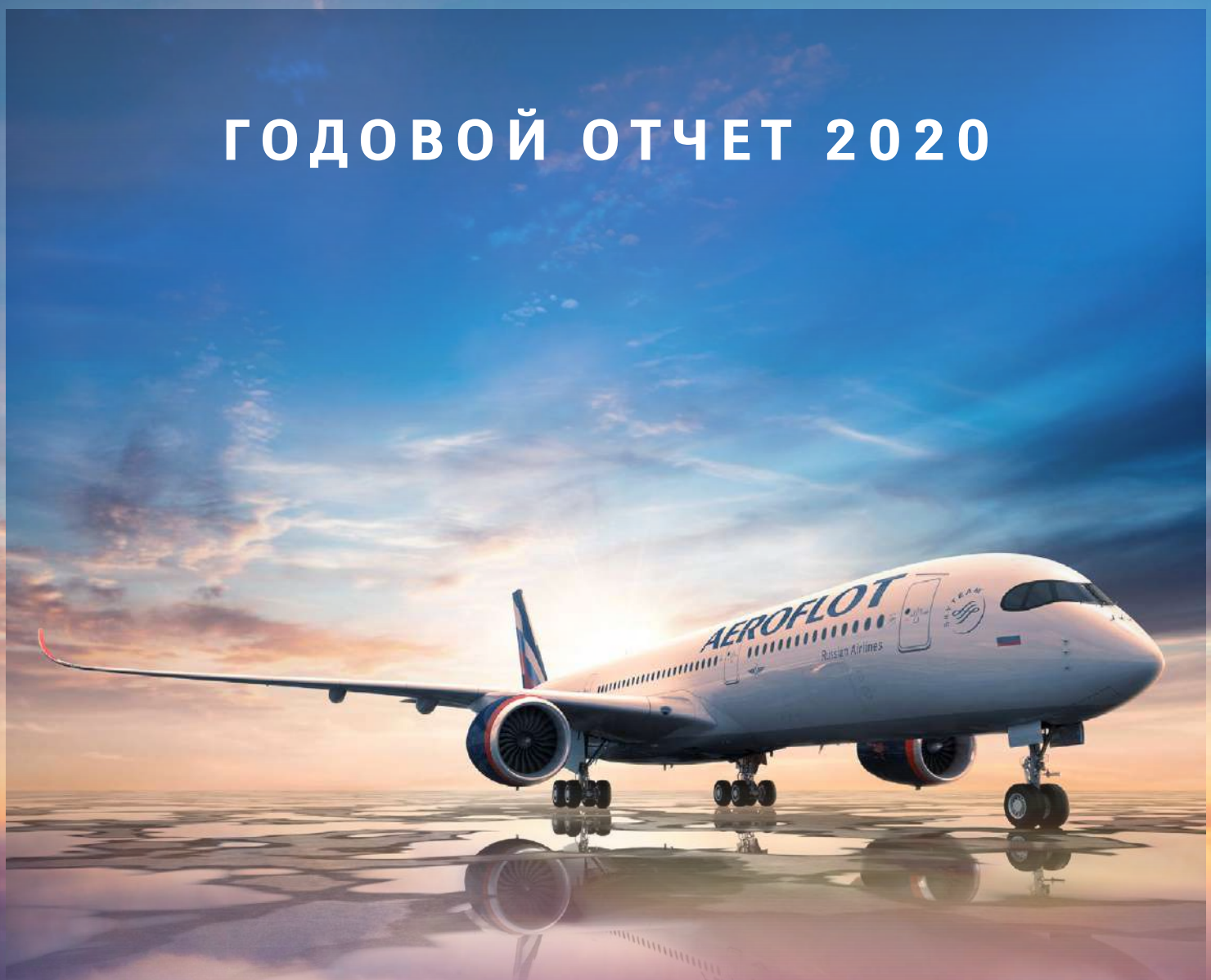
АЭРОФЛОТ
Российские авиалинии

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2020



ОБ ОТЧЕТЕ

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности публичного акционерного общества «Аэрофлот — российские авиалинии» (далее — ПАО «Аэрофлот», авиакомпания «Аэрофлот», Компания) в период с 1 января по 31 декабря 2020 года. Под Группой «Аэрофлот», или Группой, следует понимать совокупность компаний, состоящую из ПАО «Аэрофлот» и подконтрольных ему организаций.

Отчет выпускается ежегодно на русском и английском языках. Для удобства пользователей отчет выпускается в электронном и интерактивном форматах. Годовой отчет за 2019 год был опубликован в июле 2020 года.

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

В отчете раскрываются финансовые и нефинансовые результаты деятельности, информация о реализации стратегии Группы в 2020 году, описывается система корпоративного управления. Существенное внимание в отчете уделяется деятельности Группы в области корпоративной социальной ответственности.

Отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ПАО «Аэрофлот» с учетом консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2020 год в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Информация о деятельности в области устойчивого развития подготовлена с использованием руководства по отчетности в области устойчивого развития GRI.

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» в соответствии с МСФО за 2020 год проведен АО «ПвК Аудит».

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

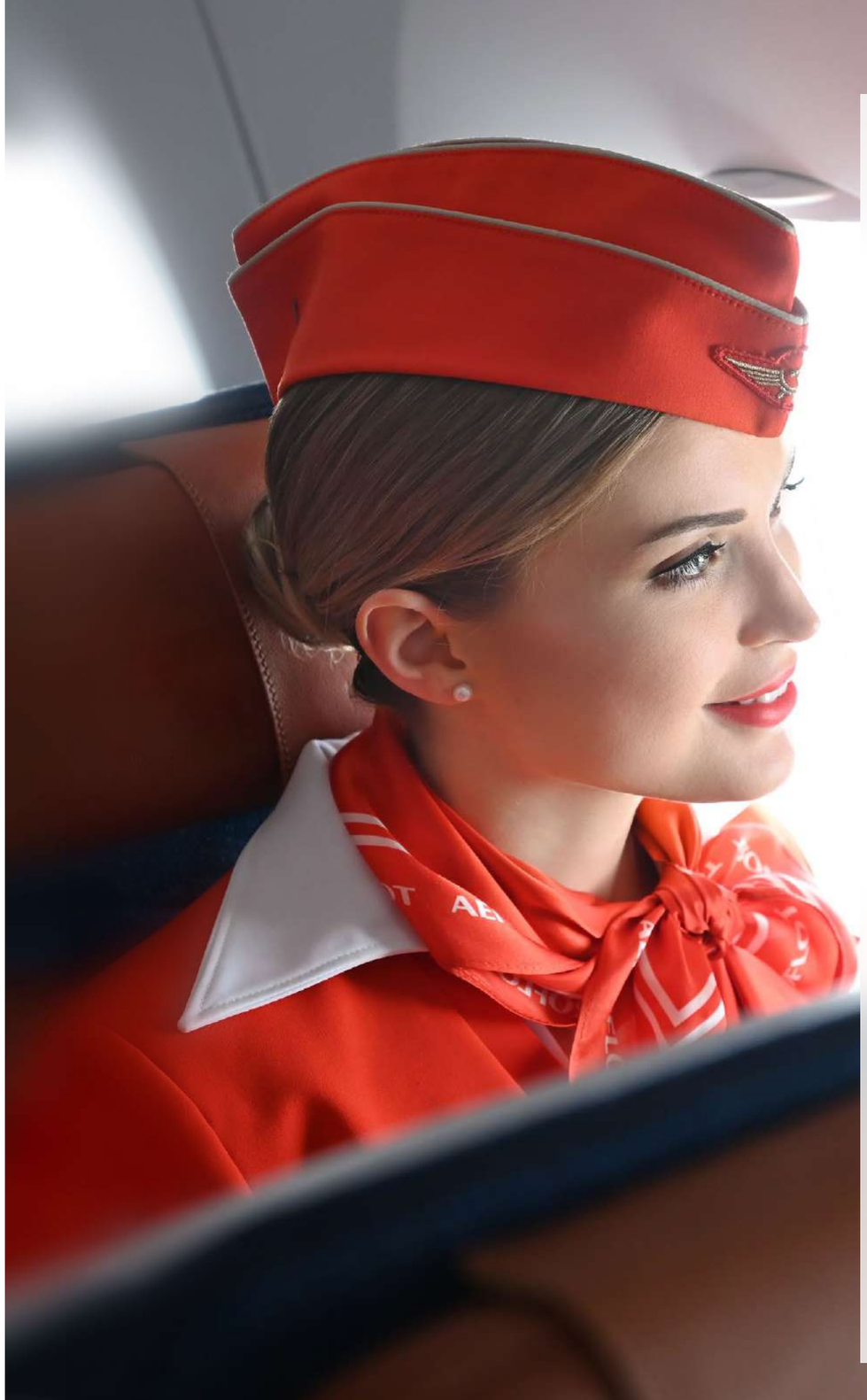
25 декабря 2020 года ПАО «Аэрофлот» прекратило участие в капитале АО «Авиакомпания «Аврора», продав принадлежавшие Компании акции. В соответствии с принятым подходом при подготовке консолидированной финансовой и нефинансовой информации результаты авиакомпании «Аврора» отражаются за весь 2020 финансовый год. Финансовые и нефинансовые показатели Группы «Аэрофлот» на 31 декабря 2020 года не включают данные авиакомпании «Аврора». Таким образом, данные за период, такие как показатели отчета о прибылях и убытках, показатели перевозок и другие нефинансовые показатели, отражены за полный 2020 год и учитывают результаты «Авроры» после ее продажи 25 декабря 2020 года, тогда как финансовые и нефинансовые показатели Группы на 31 декабря 2020 года, в том числе показатели бухгалтерского баланса, парка воздушных судов, персонала и другие, не включают данные авиакомпании «Аврора».

Заявление об ограничении ответственности за публикацию прогнозных данных

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

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

Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» утвержден годовым Общим собранием акционеров 28 июня 2021 года (протокол № 47 от 29 июня 2021 года).



СОДЕРЖАНИЕ

1. О Компании 2
Кратко о Группе «Аэрофлот» 4
Авиакомпании Группы «Аэрофлот» в 2020 году 8
Ключевые показатели в динамике 10
Инвестиционная история 12
Ключевые события года 16
Оценка пассажиров и экспертного сообщества 24

2. Стратегический отчет 26
Обращение председателя Совета директоров 28
Обращение генерального директора 30
Макроэкономический обзор 32
Рынок авиаперевозок 34
Стратегическое развитие 44
Операционный обзор 72
- Результаты операционной деятельности 72
- Парк воздушных судов 86
- Маршрутная сеть 94
- Организация продаж 110
- Развитие сервиса 116
- Информационные технологии и инновации 127
- Техническое обслуживание и ремонт 138
- Безопасность полетов и авиационная безопасность 146

Финансовый обзор 150

3. Устойчивое развитие 162
Подход к деятельности в области устойчивого развития 164
Обзор основных достижений в области устойчивого развития 168
Персонал 184
Социальная деятельность 202
Экология и охрана окружающей среды 206
Закупочная деятельность 216

4. Корпоративное управление 220
Система корпоративного управления 222
Управление рисками 261
Ценные бумаги и акционерный капитал 276

5. Приложения 290
Консолидированная финансовая отчетность по МСФО 292
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях 384
Крупные сделки и сделки с заинтересованностью 387
Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации 388
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления 391
Информация о программе отчуждения непрофильных активов 412
Сведения о потреблении энергетических ресурсов 413
Операционная статистика 415
Указатель содержания GRI 419
Словарь терминов и сокращений 423



01

О КОМПАНИИ

Кратко о Группе «Аэрофлот» 4

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» в 2020 году 8

Ключевые показатели в динамике 10

Инвестиционная история 12

Ключевые события года 16

Оценка пассажиров и экспертного сообщества 24

Кратко о Группе «Аэрофлот»

Группа «Аэрофлот» — крупнейшая авиационная группа России и одна из крупнейших в Европе и мире. Группа работает в ключевых сегментах рынка: от премиального до бюджетного, предлагая своим пассажирам широкий выбор возможностей для путешествий.
Важной задачей Группы, ее социальной миссией, является повышение транспортной доступности России и ее регионов, мобильности населения.
Группа имеет сильные рыночные позиции на внутренних и международных линиях и продолжает развиваться в соответствии с долгосрочной стратегией, используя возможности российского и глобального рынка авиаперевозок.

СТРУКТУРА ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

на 31 декабря 2020 года



Примечания.
1. ПАО «Аэрофлот» участвует в ООО «А-Техникс» через ООО «Аэрофлот-Финанс».
2. ПАО «Аэрофлот» прекратило участие в капитале АО «Авиакомпания «Аврора» 25 декабря 2020 года, продав принадлежавшие Компании акции.

ПАНДЕМИЯ COVID-19 И РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА

Пандемия COVID-19, вызванная коронавирусом SARS-CoV-2, оказала определяющее влияние в 2020 году на мировую авиационную отрасль в целом и Группу «Аэрофлот» в частности. Распространение вируса в мире привело к практически полной остановке регулярного авиасообщения во втором квартале 2020 года и сохранению масштабных ограничений на международное авиасообщение в течение года. Ограничения, изменение спроса и поведения потребителей оказали существенное негативное влияние на производственные и финансовые показатели Группы «Аэрофлот».

ТОП-20 АВИАЦИОННЫХ ГРУПП МИРА ПО ПАССАЖИРОПОТОКУ*

30,2 млн пассажиров

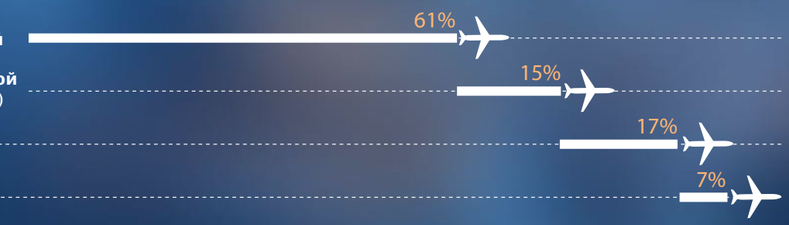
В 2020 году в результате пандемии пассажиропоток снизился на 50,3% (в 2019 году Группа перевезла 60,7 млн пассажиров).



* Оценки Компании на основе данных Flightglobal по итогам 2020 года.

Подробнее в разделе «Результаты операционной деятельности».

РАБОТА В КЛЮЧЕВЫХ СЕГМЕНТАХ РЫНКА



СОКРАЩЕННАЯ МАРШРУТНАЯ СЕТЬ ПОД ВЛИЯНИЕМ ПАНДЕМИИ

Во втором полугодии 2020 года

Сетевые авиакомпании Группы «Аэрофлот»

110 регулярных направлений в сети

94 направления по России

Низкобюджетная авиакомпания «Победа»

101 направление в сети

88 направлений по России

Подробнее в разделе «Маршрутная сеть».

СОВРЕМЕННЫЙ ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ



- Широкофюзеляжные 56
- Узкофюзеляжные (среднемагистральные) 225
- Узкофюзеляжные (региональные) 61

Airbus A350 –
новый тип воздушных судов в парке

Продолжение обновления флота более экологически эффективными моделями: ввод в эксплуатацию Airbus A350 взамен выводимых Airbus A330 (2020 год: ввод одного A350 и вывод четырех A330).

Подробнее в разделе «Устойчивое развитие».

Средний возраст самолетов на 31 декабря 2020 года

5,6 года
авиакомпания «Аэрофлот»

7,1 года
Группа «Аэрофлот»

Подробнее в разделе «Парк воздушных судов».

ЛОУКОСТ — КЛЮЧЕВОЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Авиакомпания «Победа» была создана в 2014 году и органически нарастила долю до 17,0% в общем пассажиропотоке Группы и до 23,7% на внутренних линиях в 2019 году. В 2020 году под влиянием пандемии вклад «Победы» вырос в связи с востребованностью продукта компании на рынке.

Показатели «Победы» на внутренних линиях в 2020 году:

8,4 млн
пассажиров

5,7%
рост пассажиропотока

34,8%
доля в перевозках Группы по России

Подробнее в разделе «Стратегическое развитие».

АЭРОФЛОТ — САМЫЙ СИЛЬНЫЙ БРЕНД СРЕДИ АВИАКОМПАНИЙ МИРА

Будучи одной из старейших авиакомпаний мира, Аэрофлот уже 97 лет работает на благо своих пассажиров, что является залогом высокого уровня узнаваемости бренда головной авиакомпании Группы.
По данным ведущего в мире независимого консультанта по оценке брендов Brand Finance, Аэрофлот — самый сильный бренд среди авиакомпаний мира.

ВНИМАНИЕ К ВОПРОСАМ ЭКОЛОГИИ И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

65
городов России

Развитая маршрутная сеть и прямое авиасообщение с Москвой — существенный вклад в транспортную доступность российских регионов, а также в связь с миром через международный хаб в Шереметьево.

90,7
г/пкм
в среднем в 2018–2020 годах

Прямые выбросы CO_2 ниже среднеотраслевых показателей — результат современного флота и фокуса Группы «Аэрофлот» на вопросах экологии.

Примечание. Удельные выбросы CO_2 в 2020 году находились под влиянием снижения пассажирооборота и занятости кресел, что привело к техническому росту показателей с 87,4 г/пкм в 2019 году до 100,2 г/пкм в 2020 году.

Ведущий в отрасли работодатель с мультипликационным воздействием на занятость в экономике

36,6 тыс.
сотрудников

55,9%
женщин в коллективе

Подробнее в разделе «Устойчивое развитие».

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» в 2020 году





48% доля в пассажиропотоке Группы

2019 2020

«АЭРОФЛОТ»

Крупнейшая российская авиакомпания, одна из старейших авиакомпаний мира. Компания нацелена на предоставление высокого уровня сервиса, включая удобное и высокочастотное расписание для прямых и стыковочных полетов с использованием молодого и эффективного флота. Компания имеет четыре звезды от Skytrax. Хаб компании — московский аэропорт Шереметьево.

14,6 млн пассажиров

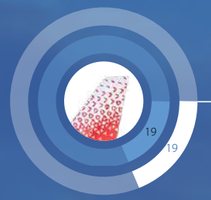
52,9 млрд ккм предельный пассажирооборот

66,9% занятость кресел

241 воздушное судно

154 направления в сети

22,2 тыс. сотрудников



19% доля в пассажиропотоке Группы

2019 2020

«РОССИЯ»

Одна из крупнейших авиакомпаний страны. Компания выполняет регулярные рейсы из Санкт-Петербурга и Москвы (московская программа — преимущественно социальные направления Дальнего Востока). Авиакомпания также реализует чартерную программу в партнерстве с ведущим российским туристическим оператором «Библио-Глобус». Базируется в Санкт-Петербурге и в московском аэропорту Шереметьево.

5,7 млн пассажиров

20,4 млрд ккм предельный пассажирооборот

78,5% занятость кресел

67 воздушных судов

115 направлений в сети

6,5 тыс. сотрудников



30% доля в пассажиропотоке Группы

2019 2020

«ПОБЕДА»

Лидирующая авиакомпания России, работающая по модели низкобюджетного перевозчика. Компания выполняет рейсы по внутренним и международным маршрутам. Основная база — московский аэропорт Внуково, компания также развивает полеты из Санкт-Петербурга и регионов.

9,1 млн пассажиров

16,9 млрд ккм предельный пассажирооборот

91,6% занятость кресел

34 воздушных судна

126 направлений в сети

1,7 тыс. сотрудников



3% доля в пассажиропотоке Группы

2019 2020

«АВРОРА»*

Региональная дальневосточная авиакомпания. Выполняет рейсы внутри Дальневосточного региона, а также по отдельным международным направлениям. Базируется в аэропортах Владивостока, Южно-Сахалинска и Хабаровска.

0,8 млн пассажиров

2,1 млрд ккм предельный пассажирооборот

52,3% занятость кресел

22 воздушных судна

42 направления в сети

2,2 тыс. сотрудников

Примечание. Сеть включает только регулярные маршруты. Количество рейсов авиакомпании «Россия» включает регулярные рейсы под 100%-ным коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот», а также регулярные рейсы, выполняемые в рамках чартерной программы. Сеть авиакомпании «Аврора» указана с учетом местных маршрутов (компания осуществляла полеты по 20 местным маршрутам). Численность флота и персонала указана на конец 2020 года.

* ПАО «Аэрофлот» прекратило участие в компании в декабре 2020 года.

Ключевые показатели в динамике

Операционные показатели

Общий пассажиропоток

30,2 ↓ 50,3%



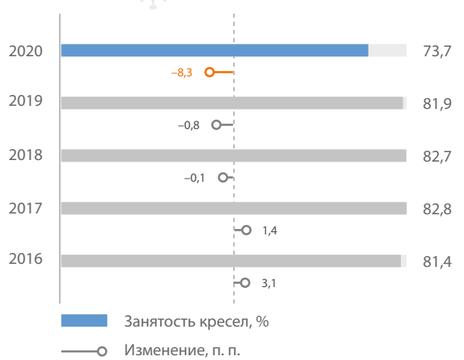
Пассажиропоток на внутренних линиях

24,2 ↓ 28,1%



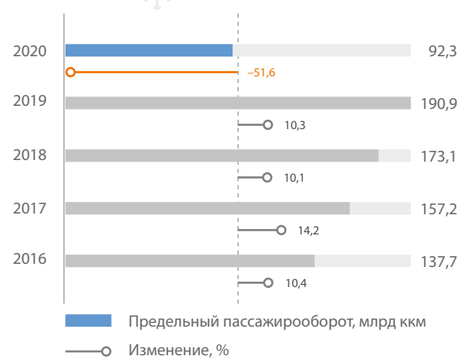
Занятость пассажирских кресел

73,7 ↓ 8,3 п.п.



Предельный пассажирооборот

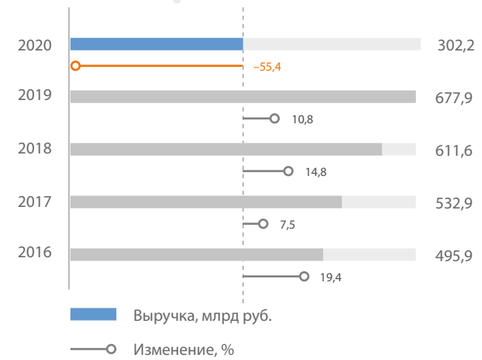
92,3 ↓ 51,6%



Финансовые показатели[1]

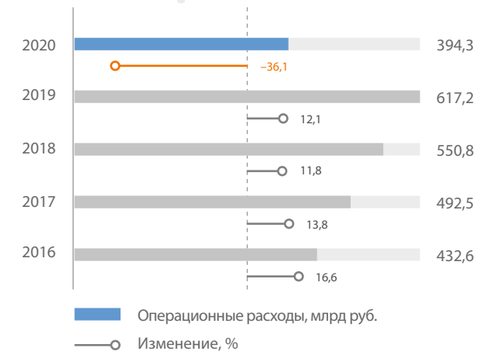
Выручка

302,2 ↓ 55,4%



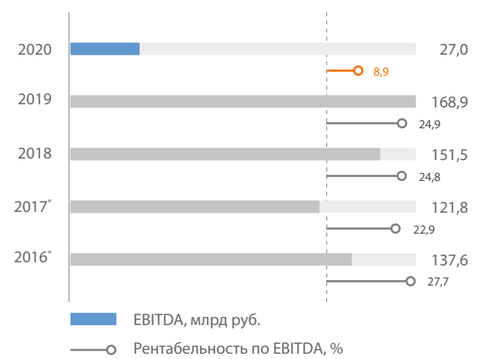
Операционные расходы

394,3 ↓ 36,1%



EBITDA и рентабельность по EBITDA

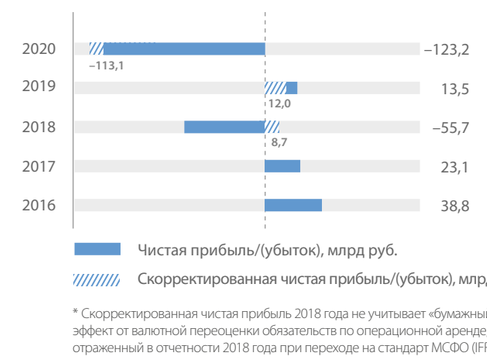
27,0



* 2016–2017 годы — EBITDAR.

Чистая прибыль/(убыток)

–123,2



* Скорректированная чистая прибыль 2018 года не учитывает «бумажный» эффект от валютной переоценки обязательств по операционной аренде, отраженный в отчетности 2018 года при переходе на стандарт МСФО (IFRS) 16 ретроспективным методом. Скорректированная чистая прибыль 2019 года не учитывает результат от выбытия дочерней компании. Скорректированный чистый убыток 2020 года не учитывает списание гудвила по авиакомпании «Россия», результат выбытия дочерней компании и ряд прочих эффектов.

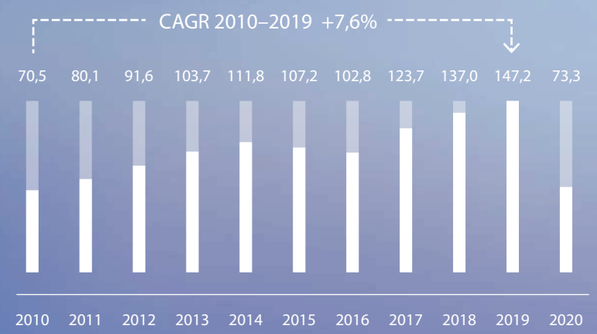
[1] Финансовые показатели за 2018–2020 годы представлены в соответствии со стандартом МСФО (IFRS) 16 «Аренда». Показатели за 2016–2017 годы не пересчитаны и представлены в соответствии со стандартом МСФО (IAS) 17 «Аренда».

Инвестиционная история

ЛИДЕРСТВО НА КРУПНОМ И ПЕРСПЕКТИВНОМ РЫНКЕ

Россия — один из крупнейших авиационных рынков в мире, продолжающий свой рост и развитие.

Пассажиропоток на российском рынке, млн человек



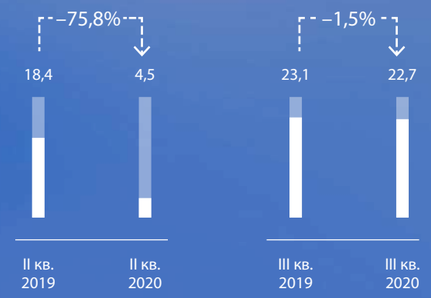
Группа «Аэрофлот» — безусловный лидер российского рынка



ПОТЕНЦИАЛ ВОССТАНОВЛЕНИЯ РЫНКА ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ

Авиация сильно пострадала от пандемии COVID-19, и, несмотря на наличие различных прогнозов и сценариев долгосрочного восстановления мировой отрасли у профильных агентств и экспертов, динамика внутреннего рынка России в летний сезон 2020 года показала фундаментальную силу и потенциал его восстановления по мере снятия ограничений и окончания пандемии. Российский внутренний рынок — первый крупный внутренний рынок, полностью восстановившийся в объемах в третьем квартале до уровня показателей 2019 года.

Перевозки пассажиров, млн человек



Подробнее в разделе «Рынок авиаперевозок».

Динамика пассажирооборота крупнейших внутренних рынков*

	Изменение пассажирооборота, %	Доля в мире, %
Мир	–43	36,2
Россия	**7**	**1,5**
Китай	–3	9,8
Бразилия	–55	1,1
Япония	–59	1,1
США	–65	14
Австралия	–89	0,8

* Сентябрь 2020 года. Изменение год к году.

ПРЕИМУЩЕСТВА ГЕОГРАФИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ХАБА

Географическое положение хаба Группы «Аэрофлот» в Москве между Европой и Азией позволяет использовать возможности глобального рынка авиаперевозок



Экономия до трех часов при трансфере через Москву

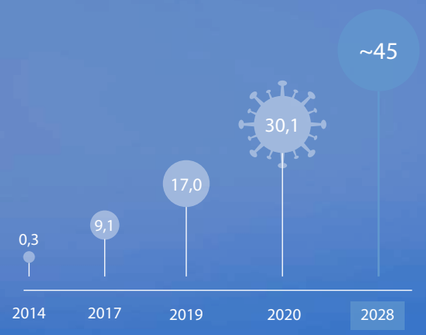


МУЛЬТИБРЕНДОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ С ЛОУКОСТЕРОМ В СОСТАВЕ ГРУППЫ

Растет вклад «Победы», одной из наиболее эффективных и динамично развивающихся низкобюджетных авиакомпаний в мире. «Победа» — ключевой драйвер роста Группы «Аэрофлот» в соответствии со Стратегией развития.

Лоукостер раскрывает нереализованный потенциал рынка

Доля лоукост-сегмента в пассажиропотоке Группы «Аэрофлот», %



Пассажиропоток российского рынка и авиакомпании «Победа», млн человек



КАЧЕСТВО ПРОДУКТА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ ВЫСОКУЮ ЛОЯЛЬНОСТЬ



Качественный продукт во всех сегментах

4 STAR AIRLINE SKYTRAX

Привлекательная программа премирования пассажиров

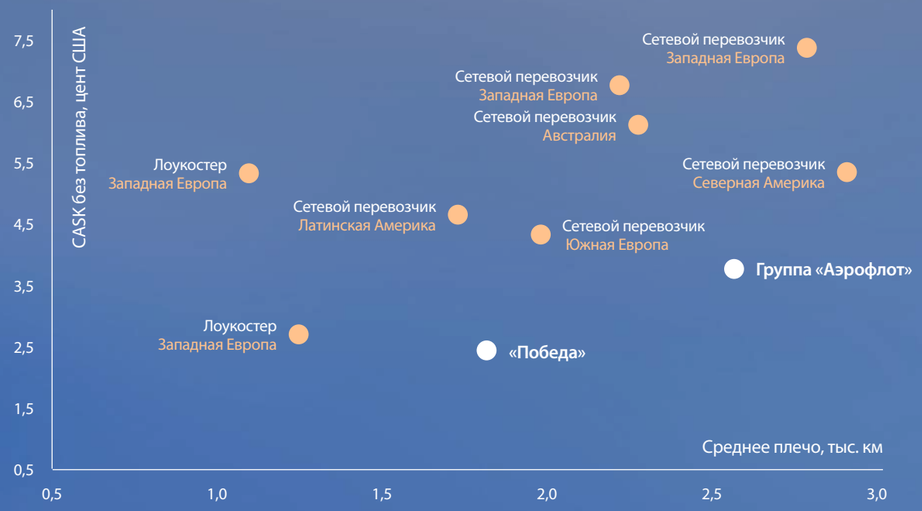
АЭРОФЛОТ БОНУС

8,8 млн

участников

ФИНАНСОВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

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



Источник: данные компаний за 2019 год (сравнение по 2020 году не приводится в связи с нерепрезентативностью показателя CASK из-за влияния пандемии, сравнение показателя на базе 2019 года позволяет показать фундаментальную финансовую эффективность).

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ПРИРОДОЙ И ОБЩЕСТВОМ

Вопросы устойчивого развития, включая экологические и социальные аспекты, — в фокусе Компании.

Аэрофлот имеет рейтинг BB от MSCI ESG Ratings (по шкале AAA-CCC).

В 2020 году рейтинговое агентство MSCI ESG Ratings повысило рейтинг ПАО «Аэрофлот» с B до BB.

MSCI ESG RATINGS **BB**

CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

Ключевой результат работы Компании для общества и экономики — обеспечение удобных и эффективных авиасвязей России и ее регионов.

В Компании действует специальная программа «плоских» тарифов для удаленных регионов. По программе в 2020 году перевезено 1,6 млн пассажиров.

1,6 млн

пассажиров перевезено по «плоским» тарифам в 2020 году

Перевезено по «плоским» тарифам, млн человек



ЧЕТКИЕ ПЛАНЫ ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ: СТРАТЕГИЯ-2028

- Значительное увеличение масштабов Группы «Аэрофлот»: перевозка 130 млн пассажиров в 2028 году.
- Фокус на развитии лоукост-сегмента: пассажиропоток авиакомпании «Победа» — 55–65 млн пассажиров в год.
- Трансформация Группы «Аэрофлот» с целью усиления специализации и повышения эффективности каждой компании: авиакомпания «Аэрофлот» сфокусируется на повышении «премиальности» продукта, авиакомпания «Россия» — на региональных перевозках и эксплуатации российской техники, авиакомпания «Победа» — на масштабировании лоукост-модели.
- Продолжение развития удобного и конкурентного хаба в аэропорту Шереметьево.
- Развитие региональных баз, включая создание международного хаба в Красноярске.

Ключевые события года



ЯНВАРЬ

- Аэрофлот получил сертификат четвертого уровня в рамках внедрения международного стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC.
- В России создан оперативный штаб по предупреждению завоза и распространения новой коронавирусной инфекции.

ФЕВРАЛЬ

- Авиакомпания «Победа» открыла собственный Авиационный учебный центр для подготовки профессиональных бортпроводников и плановых тренировок пилотов.
- Аэрофлот и Japan Airlines заключили соглашение о совместной эксплуатации рейсов.
- Группа «Аэрофлот» ввела новую тарифную группу Базовый (невозвратный тариф) для классов Бизнес и Комфорт.
- Аэрофлот снизил частоту рейсов в Китай, перевел рейсы из стран с повышенной заболеваемостью COVID-19 в отдельный терминал F аэропорта Шереметьево.

МАРТ

- Группа «Аэрофлот» приступила к реализации программы специальных рейсов для возвращения российских пассажиров из-за границы.
- Аэрофлот ввел в эксплуатацию новый тип воздушного судна — Airbus A350.
- В Москве введен режим самоизоляции. Регионы начинают вводить ограничения на поездки.
- Россия приостановила международное авиасообщение.
- Всемирная организация здравоохранения объявила пандемию новой коронавирусной инфекции.

АПРЕЛЬ

- Авиакомпании Группы «Аэрофлот» существенно сократили полетную программу по России на апрель и май.
  Авиакомпания «Победа» полностью приостановила выполнение регулярных рейсов на два месяца.
- Международное рейтинговое агентство Fitch понизило долгосрочный кредитный рейтинг Аэрофлота с «BB» до уровня «BB–».
- Авиакомпания «Россия» завершила полный перевод рейсов в аэропорт Шереметьево.

МАЙ

- Изменен порядок обслуживания пассажиров в соответствии с санитарно-эпидемиологическими правилами.
- Аэрофлот расширил возможности переоформления неиспользованных билетов из-за пандемии и ввел ваучеры для компенсации их стоимости.

ИЮНЬ

- Отмена режима самоизоляции и пропусков в Москве. Снятие карантина в Краснодарском крае (ключевом туристическом регионе России).
- Авиакомпании Группы «Аэрофлот» начинают восстанавливать полетную программу по России.
  Авиакомпания «Победа» возобновила полеты.

ИЮЛЬ

- Совет директоров утвердил Стратегию развития Группы «Аэрофлот» до 2028 года.
- Аэрофлот открыл регулярные рейсы в Пензу и Орск.

АВГУСТ

- Аэрофлот продолжил возобновлять международные полеты с ограниченной частотой: открыты рейсы в Дубай, Каир, Мале, Минск, Бишкек, Нур-Султан.
- Аэрофлот приступил к внедрению программы комплексных изменений правил и процедур перевозки животных.

СЕНТЯБРЬ

- Аэрофлот приступил к возобновлению международного авиасообщения: открыты рейсы в Великобританию, Турцию, Швейцарию.
- Аэрофлот с использованием предоставленных в июне государственных гарантий завершил подписание пятилетних кредитных соглашений со Сбербанком на общую сумму 70 млрд руб.

ОКТЯБРЬ

- ПАО «Аэрофлот» привлекло 80 млрд руб. путем размещения акций по открытой подписке с участием широкого круга инвесторов.

НОЯБРЬ

- Генеральным директором ПАО «Аэрофлот» избран Михаил Полубояринов.
- Виталий Савельев Указом Президента России назначен министром транспорта Российской Федерации. Решением Совета директоров избран председателем Совета директоров ПАО «Аэрофлот».
- Международное рейтинговое агентство Fitch подтвердило долгосрочный кредитный рейтинг Аэрофлота на уровне «BB–».

ДЕКАБРЬ

- В России началась массовая вакцинация от коронавируса вакциной «Спутник V».
- Авиакомпания «Победа» открыла инновационный Центр операционного контроля.
- Авиакомпания «Победа» и Европейский медицинский центр подписали договор о проведении врачебно-летной экспертной комиссии (ВЛЭК) для пилотов авиакомпании.
- ПАО «Аэрофлот» прекратило участие в АО «Авиакомпания «Аврора», продав принадлежавшие Компании акции.

СОБЫТИЯ ПОСЛЕ ОТЧЕТНОЙ ДАТЫ

- Группа «Аэрофлот» продолжила возобновление международных рейсов с ограниченной частотой, которыми могут воспользоваться пассажиры, имеющие право въезда в ту или иную страну. При этом Группа продолжила вносить изменения в программу международных полетов на ближайшие месяцы в связи с сохраняющимися ограничениями на въезд для туристов.
- В марте Кирилл Богданов и Игорь Чалик исключены из состава Правления ПАО «Аэрофлот» в связи с переходом в Минтранс России. Андрей Панов, заместитель генерального директора по стратегии, сервису и маркетингу, назначен членом Правления ПАО «Аэрофлот».
- В марте Аэрофлот открыл продажи билетов на регулярные рейсы из нового хаба в Красноярске в Краснодар, Сочи, Благовещенск и ряд других городов.
- С апреля Аэрофлот начал выполнять регулярные рейсы на Сейшельские острова.

ПАНДЕМИЯ COVID-19 И ДЕЙСТВИЯ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Пандемия коронавирусной инфекции — самый серьезный вызов для мировой авиационной отрасли за десятилетия. В условиях многостороннего влияния пандемии на Группу «Аэрофлот» требовалась реализация большого количества инициатив: оптимизация расходов, снижение капитальных затрат, переговоры с контрагентами и реструктуризация платежей для снижения оттока денежных средств из Компании, привлечение дополнительных денежных средств для улучшения ситуации с ликвидностью, изменение процедур для обеспечения безопасности пассажиров и условий труда для сотрудников. Группа «Аэрофлот» даже в период масштабных ограничений продолжала полеты, обеспечивая необходимую связь регионов, что особенно важно для России с ее расстояниями. Осуществлялись вывозные рейсы, чтобы пассажиры могли добраться домой. Велась работа по целому ряду других направлений, среди которых остановка части флота, корректировка расписания, введение специальных грузовых и грузо-пассажирских рейсов, обеспечение поддержания летной годности флота и квалификации летного персонала в период сниженного налета, работы по возврату денежных средств и выпуску электронных ваучеров за отмененные рейсы.

Влияние на мировую индустрию и российский рынок

Пассажиропоток на регулярных рейсах в мире снизился на 60,5% по сравнению с 2019 годом: объем перевозок 1,8 млрд пассажиров соответствует уровню 2000 года. Остановка флота привела к значительным убыткам в мире и в России.

Российский рынок показал несколько лучшую динамику за счет внутреннего сегмента, который снизился на 23,1% по итогам года, при этом в третьем квартале внутренний сегмент достигал уровня аналогичного периода 2019 года.

В МИРЕ

1,8 млрд пассажиров
пассажиропоток в мире (уровень 2000 года)

–60,5%
снижение пассажиропотока в мире

–$118,5 млрд
убыток глобальной отрасли

В РОССИИ

73,3 млн пассажиров
пассажиропоток в России (уровень 2010 года)

–50,2%
снижение пассажиропотока в России

↓23,1% 2020/19

56,2 млн пассажиров
внутренний рынок

Примечание. Снижение к 2019 году.

Влияние пандемии на показатели и развитие Группы «Аэрофлот»

Пандемия оказала значительное влияние на Группу «Аэрофлот», 58% пассажирооборота (в среднем за 2017–2019 годы) которой приходилось на международные линии, а также в связи с сетевой моделью авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия», которые в значительной мере зависят от синергии и стыкуемости направлений сети.

Тем не менее емкий внутренний рынок показал уверенное восстановление объемов в летний сезон и поддержал результаты Группы «Аэрофлот». В соответствии со Стратегией–2028 Группа продолжила фокусироваться на развитии лоукостера «Победа», который показал уникальные для мировой отрасли результаты 2020 года: быстрое восстановление емкостей и рост показателей пассажиропотока во втором полугодии, а также чистую прибыль по итогам года.

↓50,3% 2020/19

30,2 млн пассажиров
пассажиропоток Группы «Аэрофлот»

↓28,1% 2020/19

24,2 млн пассажиров
пассажиропоток Группы «Аэрофлот» на внутренних линиях

↑5,7% 2020/19

8,4 млн пассажиров
пассажиропоток авиакомпании «Победа» на внутренних линиях

Обеспечение безопасности пассажиров и сотрудников

Приоритетом Группы «Аэрофлот» в период пандемии является обеспечение эпидемиологической безопасности и здоровья пассажиров и сотрудников. В 2020 году был организован перевод максимального числа сотрудников на дистанционную работу — 2 тыс. сотрудников головного офиса с полным доступом ко всем информационным системам Компании. Специфика транспортной отрасли не позволяет всем категориям персонала работать дистанционно, поэтому сотрудники, работавшие на местах, были обеспечены средствами индивидуальной защиты, для них также были организованы регулярные осмотры и тестирования.

- Санитарная обработка воздушных судов
- Использование одноразовой посуды
- Обеспечение сотрудников, экипажей и пассажиров средствами индивидуальной защиты
- Максимальный перевод офисных сотрудников на дистанционную работу

Вывозные рейсы для граждан России в период ограничений

Под руководством Оперативного штаба Правительства Российской Федерации во взаимодействии с государственными органами (Минтрансом, Росавиацией, Минкомсвязью, Министерством иностранных дел) были организованы специальные рейсы для возвращения российских граждан из-за границы.

В период с конца марта по сентябрь 2020 года:

- более 89 тыс. россиян вернулись домой рейсами Группы «Аэрофлот»;
- выполнено 462 рейса из 48 пунктов за рубежом;
- пассажиры доставлены в 16 городов Российской Федерации.

Обеспечение связанности регионов и транспортной доступности

Во втором квартале 2020 года действовал режим самоизоляции, что значительно повлияло на спрос и возможность пассажиров совершать поездки. В ситуации заметного снижения спроса Группа «Аэрофлот» продолжала обеспечивать транспортную доступность регионов. Несмотря на ощутимое снижение выставленных емкостей и частоты полетов, Группа продолжала выполнять рейсы по ключевым направлениям.

91 маршрут по России

в период самоизоляции (II квартал) у сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот»

Оптимизационные действия Группы

Группой «Аэрофлот» была реализована масштабная программа оптимизации расходов: проведены переговоры с поставщиками (включая лизингодателей) по модификации условий, оптимизированы постоянные затраты. Оперативное снижение емкостного предложения позволило сократить переменные расходы и избежать дополнительных трат из-за дисбаланса спроса и предложения. Для частичной компенсации выпадающих доходов была введена практика выполнения грузовых перевозок на пассажирских воздушных судах, что позволило при снижении количества выполняемых рейсов в год на 43,6% сократить объем перевозимых грузов только на 23,8% и при этом увеличить выручку от грузовых перевозок на 7,5 млрд руб., или 38,8%.



↓43,6% 2020/19

251,4 тыс.

количество рейсов

↓23,8% 2020/19

241,6 тыс. т

перевозки грузов и почты

↑38,8% 2020/19

26,8 млрд руб.

выручка от перевозки грузов

Меры по повышению ликвидности и поддержка государства

Одна из ключевых задач Компании в ситуации резкого падения доходов — сохранение ликвидной позиции и возможности обслуживать свои обязательства. Проведена работа с банками в части организации и выборки по кредитным линиям. Получены государственные гарантии на сумму 70 млрд руб., которые обеспечили кредитные соглашения с ПАО «Сбербанк». Размещение дополнительного выпуска акций среди широкого круга международных и российских инвесторов, которое позволило привлечь 30 млрд руб. на рынке, стало возможным благодаря одобрению эмиссии и участию государства через средства Фонда национального благосостояния в размере 50 млрд руб. Таким образом, общий объем поступлений от размещения составил 80 млрд руб. Дополнительно Компания провела переговоры с лизингодателями по отсрочке и реструктуризации платежей, были снижены прочие расходы и выплаты, включая капитальные затраты и дивиденды.

Государственная поддержка была оказана как в прямой, так и в косвенной форме: Группа «Аэрофлот» получила 7,9 млрд руб. отраслевой субсидии, кредиты по льготной ставке до 2% в общем размере 8,7 млрд руб.[1], отсрочку по уплате налогов и социальных взносов. В части регулирования на законодательном уровне закреплено введение ваучеров.

Переговоры с лизингодателями по переносу и реструктуризации платежей

Снижение капитальных затрат и отмена дивидендных выплат за 2019 год

70 млрд руб.

Получение государственных гарантий под кредиты

80 млрд руб.

Размещение дополнительного выпуска акций

[1] С учетом авиакомпании «Аврора», проданной в конце 2020 года.
На 31 декабря 2020 года сумма льготного кредитования составляла 8,2 млрд руб.



Совет директоров утвердил Стратегию развития до 2028 года

Обновленная Стратегия развития Группы «Аэрофлот» предполагает рост пассажиропотока до 130 млн пассажиров. Стратегия предусматривает усиление специализации авиакомпаний Группы. Авиакомпания «Аэрофлот» сосредоточит усилия на премиальном сегменте. Лоукостер «Победа» продолжит активное развитие и рост масштабов операций до 55–65 млн пассажиров. Развитие лоукостера позволит снизить цены и повысить доступность внутренних перевозок. Авиакомпания «Россия» сосредоточится на региональных перевозках внутри страны, социально значимых направлениях и эксплуатации парка воздушных судов российского производства.

Продажа авиакомпании «Аврора»

25 декабря 2020 года ПАО «Аэрофлот» прекратило участие в акционерном капитале АО «Авиакомпания «Аврора» путем продажи принадлежавших акций (51,0% капитала) второму акционеру общества — АО «Корпорация развития Сахалинской области».

Продажа авиакомпании Сахалинской области — часть проекта по созданию объединенной дальневосточной компании. Группа «Аэрофлот» продолжит сотрудничество с авиакомпанией «Аврора», в том числе с целью обеспечения стыкуемости между магистральной сетью Группы и сетью дальневосточной компании.

Изменения в органах управления ПАО «Аэрофлот»

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» избрал Михаила Полубояринова генеральным директором Компании. До избрания генеральным директором ПАО «Аэрофлот» Михаил Полубояринов занимал пост генерального директора ПАО «Государственная транспортная лизинговая компания». С 2017 года является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот», имеет многолетний опыт работы на руководящих должностях, в том числе в финансовом блоке Компании.

Совет директоров принял решение досрочно прекратить полномочия генерального директора ПАО «Аэрофлот» Виталия Савельева в связи с его назначением Указом Президента России с 10 ноября 2020 года министром транспорта Российской Федерации. Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» Виталий Савельев избран председателем Совета директоров.

«Победа» открыла собственный авиационный учебный центр

В феврале авиакомпания «Победа» презентовала собственный полноценный Авиационный учебный центр (АУЦ) для подготовки бортпроводников и плановых тренировок пилотов.

Для лучшей отработки практических навыков в АУЦ установлено оборудование, соответствующее самым высоким мировым стандартам: комплексный тренажер аварийно-спасательных процедур CEET (Cabin Emergency Evacuation Trainer) и тренажер реального пожаротушения CFT (Crew Fire Trainer).

В АУЦ «Победы» работают квалифицированные опытные преподаватели. Полная программа подготовки представляет собой интенсивный курс на 320 учебных часов теоретических и практических занятий.

Собственный учебный центр позволит повысить эффективность обучения и подготовки «с нуля», оптимизировать расходы на обучение и даст возможность полностью контролировать качество учебного процесса.

«Победа» открыла новейший Центр операционного контроля

Авиакомпания «Победа» открыла Центр операционного контроля (ОСС, Operation Control Center). Он расположен в головном офисе авиакомпании в Москве. Новый Центр построен с учетом лучшего мирового опыта.

Центр сосредоточен на планировании и управлении всем производственным процессом авиакомпании и помогает моментально корректировать расписание полетов для достижения максимальной пунктуальности рейсов и безопасности.

ОСС заменил центр управления производством, располагавшийся во Внуково, который был ориентирован преимущественно на управление человеком-оператором. Новый ОСС помог интегрировать профессионализм специалистов и новейшие разработки ИТ-решений..



Аэрофлот получил первый Airbus A350

Новейший широкофюзеляжный самолет Airbus A350 пополнил парк авиакомпании «Аэрофлот» и был представлен общественности в марте 2020 года. Компания стала первым эксплуатантом воздушного судна этого типа в России.

Возможности Airbus A350 позволят авиакомпании улучшить сервис на дальнемагистральных направлениях во всех классах обслуживания, повысить топливную и экологическую эффективность эксплуатации линий. С учетом существующего контракта на 22 Airbus A350, поставка которых ожидается в ближайшие годы, и вывода Airbus A330 по мере окончания срока лизинга, самолеты данной модификации составят основу широкофюзеляжного флота Компании, что позволит повысить привлекательность продукта Аэрофлота в высококонкурентном сегменте дальнемагистральных перевозок.



Оценка пассажиров и экспертного сообщества

АВИАКОМПАНИЯ «АЭРОФЛОТ»

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

«Четыре звезды» в рейтинге Skytrax

«Лучшая авиакомпания Восточной Европы» — Skytrax World Airline Awards (2011, 2013–2019)

«Лидирующий авиационный бренд мира», «Лучший бизнес-класс» — мировой этап премии World Travel Awards 2020

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

«Лучшая авиакомпания Восточной Европы» — международная премия Business Traveller Awards 2020

- Skyway Service Award 2020: «Лучший бизнес-класс, международные регулярные перевозки», «Лучший экономкласс, международные регулярные перевозки», «Лучший бизнес-класс, внутренние регулярные перевозки»
- Гран-при премии в сфере корпоративного налогообложения – 2020 по совокупности номинаций
- Рейтинг «Любимые бренды россиян» от Online Market Intelligence: Аэрофлот возглавил категорию «Любимая авиакомпания», авиакомпания «Победа» получила «бронзу» в той же категории
- Премия Минтранса России «Формула движения» — «Лучшее решение для транспортного сектора в период пандемии»
- Премия «Время инноваций» за проект «Монитор руководителя» Аэрофлота

НАГРАДЫ ДОЧЕРНИХ АВИАКОМПАНИЙ

Авиакомпания «Россия»

- Skyway Service Award: «Лучшая авиакомпания на туристических направлениях», «Лучший экономкласс, внутренние регулярные перевозки», специальная номинация за поддержку на воздушном транспорте федерального проекта «Год театра в России»
- Победитель международной премии MRO Russia & CIS 2020 в номинации «За лучшую техническую службу» (база технического обслуживания авиакомпании в аэропорту Пулково)

Авиакомпания «Победа»

- «Победа» по итогам третьего квартала 2020 года сохранила статус мирового лидера по налету на самолетах Boeing 737- 800, об этом свидетельствует исследование корпорации Boeing
- 5-е место в рейтинге самых быстрорастущих авиакомпаний мира по данным Aviation Week



02

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Обращение председателя Совета директоров 28
Обращение генерального директора 30
Макроэкономический обзор 32
Рынок авиаперевозок 34
Стратегическое развитие 44
Операционный обзор 72
Финансовый обзор 150

Обращение председателя Совета директоров



УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

В 2020 году мир столкнулся с жестким вызовом. Пандемия коронавируса COVID-19 унесла миллионы человеческих жизней и причинила гигантский ущерб глобальной экономике. Особенно сложная ситуация сложилась в гражданской авиации из-за ограничений на поездки, которые ввели разные государства.

Не стала исключением Группа «Аэрофлот». По итогам 2020 года пассажиропоток снизился наполовину. Нам достаточно успешно удается восстанавливать внутренние перевозки. Но к 2021 году наши международные перевозки восстановились лишь на 12% в силу сохраняющихся существенных ограничений на международные полеты и меры по самоизоляции в ряде стран.

Вместе с тем 2020 год — это не только потери, но и ценные уроки. Прежде всего отметил бы бесспорный успех нашей низкобюджетной авиакомпании «Победа». Наш лоукостер перевез 9,1 млн пассажиров — всего на 1 млн меньше, чем годом ранее. Вклад «Победы» и емкий внутренний рынок Российской Федерации позволили Группе «Аэрофлот» справиться с натиском COVID-19 лучше европейских конкурентов. Убежден, что за лоукостерами — будущее российской гражданской авиации.

Превратить Россию в единое транспортное целое для всех ее граждан независимо от места проживания — основа стратегии и корпоративной философии Группы «Аэрофлот». Несмотря на тяжелую ситуацию, мы изыскали резервы для продолжения программы «плоских» тарифов, которая повышает транспортную связанность отдаленных регионов, в особенности Дальнего Востока. Аэрофлот также активно участвует в реализации программы перевозок, субсидируемых государством, которая в текущих условиях оказалась незаменимой, особенно для городов ДФО.

Группа «Аэрофлот» в 2021 году приступила к работе в новом составе. Мы вышли из капитала авиакомпании «Аврора». Этот шаг направлен не только на оптимизацию бизнеса, он станет вкладом в создание единой дальневосточной авиакомпании для межрегиональных перевозок согласно указанию Президента Российской Федерации.

В повестке дня остаются планы формирования сети региональных баз Аэрофлота в России. Знаковым событием можно считать создание в 2021 году второй после Шереметьево базовой гавани Аэрофлота в аэропорту Красноярска.

Наша авиакомпания также сохранила позиции цифрового лидера отрасли. Опыт Аэрофлота находит применение в масштабах всего транспортного комплекса. Минтранс России продвигает проект, который не один год был темой ИТ-блока нашей авиакомпании, а сейчас особенно актуален в связи с пандемией, — введение в российских аэропортах биометрической идентификации при прохождении предполетных процедур.

Аэрофлот показал всей отрасли яркий пример эффективного кризисного менеджмента. Он разработал набор инициатив по сокращению расходов по всем основным направлениям деятельности. Фактически лишившись доходов от пассажирских перевозок, наша компания успешно перепрофилировала ряд широкофюзеляжных воздушных судов под грузовые перевозки. Она активно вела переговоры с лизингодателями, поставщиками, партнерами по оптимизации поставок и платежей.

Бесценной для Аэрофлота стала поддержка государства, благодаря которой он смог подписать важнейшие кредитные соглашения. Получена крупная госсубсидия. Кроме того, в сентябре на внеочередном Общем собрании вы одобрили дополнительную эмиссию акций, что позволило привлечь 80 млрд рублей от государства и частных инвесторов. Эти и другие меры гарантировали Аэрофлоту финансовую стабильность, необходимую для сохранения рабочих мест, преодоления текущих трудностей и создания плацдарма для будущего подъема.

Главным итогом 2020 года считаю то, что даже в самых сложных условиях Аэрофлот подтвердил стратегическую роль, которую играет в развитии всего российского транспорта как системообразующая компания. Государство рассчитывает на усиление этой роли. Наша задача — оправдать надежды страны, не упустить переход отрасли к восходящему тренду и быть готовыми воспользоваться новыми возможностями, которые всегда открываются после кризиса.

Виталий Савельев
Председатель Совета директоров ПАО «Аэрофлот»

Обращение генерального директора



УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Группа «Аэрофлот», как и вся авиатранспортная отрасль, в 2020 году столкнулась с самым глубоким кризисом в истории. Последствия пандемии COVID-19, которая фактически «приземлила» гражданскую авиацию, до конца не преодолены.

Аэрофлот в 2020 году сохранил квалифицированные кадры, высокую международную репутацию, стремление и способность к быстрому восстановлению.

Группа «Аэрофлот» — по-прежнему безусловный лидер авиации в России и входит в число крупнейших авиаперевозчиков мира. В 2020 году в труднейших условиях компании Группы перевезли в совокупности 30,2 млн пассажиров. Группа «Аэрофлот» занимает 41,2% российского рынка авиаперевозок с учетом иностранных игроков.

Аэрофлот получил статус самого сильного бренда России 2020 года среди ведущих российских корпораций, а также был признан самым сильным авиационным брендом в мире по версии независимой консалтинговой компании Brand Finance.

Группе «Аэрофлот» в связи с пандемией COVID-19 пришлось внести ряд коренных изменений в операционную деятельность, в том числе глубоко перестраивать маршрутную сеть, более эффективно маневрировать провозными емкостями. Изменился порядок обслуживания пассажиров, которые на всех этапах путешествия обязаны использовать средства индивидуальной защиты. Аэрофлот в обязательном порядке исполнял все решения Оперативного штаба по предупреждению завоза и распространения новой коронавирусной инфекции на территории Российской Федерации.

Аэрофлот переоборудовал часть самолетов под грузовые перевозки, на которых в салонах перевозит средства индивидуальной защиты, медицинское оборудование и комплектующие для ИВЛ, доставляемые в пункты Российской Федерации, Европы и США. Аэрофлот принимал активное участие в дистрибуции образцов российской вакцины «Спутник V» по России и за рубеж.

Авиакомпания активно участвовала в организации вывозных рейсов для россиян, которые вынуждены были остаться в зарубежных странах из-за ограничений на перелеты в условиях пандемии коронавируса.

Мы реализуем антикризисные мероприятия, связанные с сокращением расходов. Достигнуты договоренности о переносе платежей и специальных условиях с некоторыми из наших партнеров. Дополнительный доход приносят также грузовые и грузо-пассажирские рейсы.

Второе — это управление ликвидностью и долговой нагрузкой. Мы работаем с банками, с открытым рынком. Группа «Аэрофлот» обеспечила себя необходимыми ресурсами ликвидности, включая средства от дополнительной эмиссии акций, и кредитными линиями, обеспеченными государственными гарантиями.

Совет директоров принял в июле обновленную Стратегию развития Группы «Аэрофлот» до 2028 года. Предусматривается специализация каждой компании. При этом роль драйвера роста Группы отводится бюджетному сегменту, который будет развиваться благодаря активной работе нашего лоукостера «Победа».

Согласно прогнозам внешних аналитиков, российский рынок авиаперевозок благодаря своей емкости может восстановиться быстрее среднемировых темпов. Однако это зависит не только от мировой конъюнктуры и колебаний внутреннего спроса. Это — вызов для каждого из нас, в том числе для меня лично.

В конце трудного 2020 года мне было доверено возглавить Аэрофлот — ведущую российскую авиакомпанию. Своими задачами на посту ее генерального директора считаю дальнейшую реализацию Стратегии-2028, совершенствование комплекса антикризисных мер и сохранение нашего уникального коллектива.

Реализуя антикризисные мероприятия, мы продолжаем смотреть в будущее. Мы готовы к открытию рынка, быстрому старту и выходу на свой высокий эшелон.

Михаил Полубояринов
Генеральный директор ПАО «Аэрофлот»

Макроэкономический обзор

В 2020 году в условиях пандемии COVID-19 и ограничительных мер мировая экономика сократилась на 3,5% (в 2019 году рост составил 2,8%). Негативные тренды были зафиксированы в большинстве макрорегионов мира. Экономика Российской Федерации показала динамику лучше мировой, сократившись на 3,1%.

Динамика реального ВВП, % год к году

Регион	2016	2017	2018	2019	2020
Мир	3,3	3,8	3,5	2,8	–3,5
Россия	0,2	1,8	2,8	2,0	–3,1
Евросоюз	1,9	2,7	2,0	1,6	–6,1
Европа, Ближний Восток и Африка	1,8	3,8	3,3	2,5	–3,0
Ближний Восток	2,9	1,0	2,4	1,6	–3,6*
Азия/Океания	4,9	5,3	4,9	4,3	0,2
Африка	0,0	1,9	2,0	1,8	–4,9
Северная Америка	1,7	2,3	2,9	2,0	–3,8
Латинская Америка	–1,0	2,0	1,7	1,3	–5,8

* Прогноз.

Источники: Bloomberg по состоянию на 22 марта 2021 года для макрорегионов, Росстат для данных по Российской Федерации.

На фоне негативных последствий пандемии для мировой экономики наблюдалось сокращение спроса на энергоносители и ослабление валют развивающихся рынков. Средняя стоимость нефти марки Brent за 2020 год снизилась на 32,7% относительно уровня 2019 года, средний курс рубля к доллару США за год составил 72,1 руб. (+11,4% к уровню 2019 года), к евро — 82,4 руб. (+13,7% к уровню 2019 года).

Курс рубля и стоимость нефти марки Brent

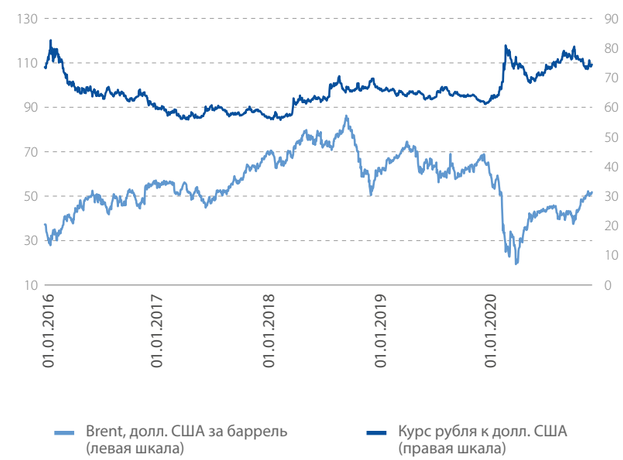
Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
Доллар США, руб.	67,0	58,4	62,7	64,7	72,1
Евро, руб.	74,2	65,9	74,0	72,5	82,4
Нефть марки Brent, долл. США за баррель	45,1	54,7	71,7	64,2	43,2

Источники: для валюты — Центральный банк России, средний курс за период; для нефти — Bloomberg, средняя цена за период.

Процентные ставки в 2020 году снизились до исторических минимумов последних пяти лет. Центральные банки проводили мягкую денежно-кредитную политику для стимулирования экономики государств на фоне существенного давления пандемии на деловую активность.

Экономика Российской Федерации также ощутила на себе последствия пандемии. В результате ограничительных мер, снижения деловой активности и падения стоимости ключевых экспортных товаров реальный ВВП Российской Федерации в 2020 году сократился на 3,1% по сравнению с прошлым годом (первая оценка по данным Росстата). Инфляция составила 4,9%, реальные доходы населения уменьшились на 3,5% по сравнению с 2019 годом, при этом реальная заработная плата показала положительную динамику в размере 2,5%.

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



Источник: Bloomberg.

LIBOR и ключевая ставка Банка России, %

Ставка	2016	2017	2018	2019	2020
LIBOR 3M	0,74	1,26	2,31	2,33	0,65
LIBOR 6M	1,06	1,48	2,49	2,32	0,69
Ключевая ставка Банка России	10,00	7,75	7,75	6,25	4,25

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

Показатели экономики Российской Федерации, % к предыдущему году

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020**
ВВП*	0,2	1,8	2,8	2,0	–3,1
Инфляция (ИПЦ)	5,4	2,5	4,3	3,0	4,9
Безработица	5,3	5,1	4,8	4,6	5,9
Реальная заработная плата	0,8	2,9	8,5	4,8	2,5
Реальные располагаемые денежные доходы	–4,5	–0,5	0,1	1,0	–3,5

* Индекс физического объема валового внутреннего продукта.

** Первая оценка / предварительные данные.

Источник: Федеральная служба государственной статистики.

Рынок авиаперевозок

МИРОВОЙ РЫНОК ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК

Пандемия COVID-19 оказала беспрецедентное негативное воздействие на авиацию, которое значительно превысило влияние всех предыдущих кризисов, привела к снижению пассажиропотока на уровень начала 2000-х годов и потребовала от авиакомпаний реализаций масштабных антикризисных программ, а от национальных правительств — оперативных мер по прямой финансовой и косвенной регуляторной поддержке авиакомпаний.

В ТЕЧЕНИЕ ГОДА МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ ЧЕТЫРЕ ПЕРИОДА РАЗВИТИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ, ВЫЗВАННЫХ ПАНДЕМИЕЙ:

1 Начало года

Легкая турбулентность

- Авиаперевозчики работали в обычном режиме, имелись ограничения по полетам в пункты Китая
- Давление на спрос на международные перевозки и снижение их объемов

2 Второй квартал

Острая фаза

- Рост заболеваемости по всему миру, закрытие границ и введение ограничений на передвижения
- Практически полная остановка авиационного сообщения

3 Летний сезон

Частичное восстановление

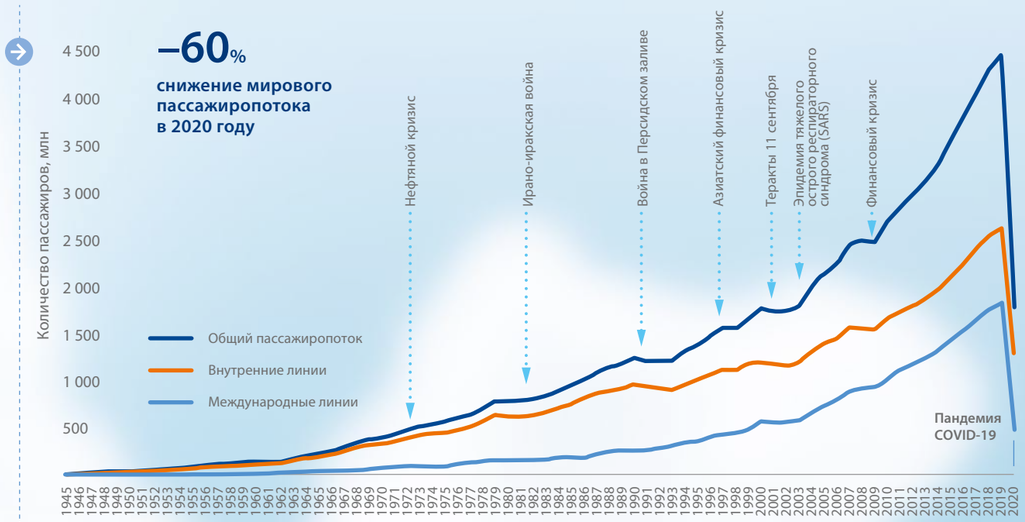
- Снижение темпов роста заболеваемости
- Либерализация ограничительных мер, открытие внутренних перевозок, восстановление пассажирского авиасообщения с некоторыми странами

4 Осенне-зимний сезон

Вторая волна

- Повторный рост заболеваемости и ужесточение ограничительных мер на фоне отказа от полной остановки экономики, начало вакцинации населения

Сравнение влияния мировых кризисов и пандемии COVID-19 на авиацию



Источник: ICAO.

В результате влияния пандемии в 2020 году пассажиропоток на регулярных рейсах в мире составил 1,8 млрд пассажиров по сравнению с 4,5 млрд пассажиров годом ранее, что соответствует снижению на 60,5%. Снижение мирового пассажирооборота составило 66,3%. Наиболее пострадали от кризиса перевозки на Ближнем Востоке и в Африканском регионе, где падение перевозок пассажирооборота составило 73 и 72% соответственно. Наименее пострадал Азиатско-Тихоокеанский регион: пассажирооборот снизился на 62%.

Провозные емкости в мире в 2020 году значительно сократились, однако с учетом снижения спроса и трудностей планирования емкостного предложения в связи с высокой неопределенностью в поведении потребителей данное сокращение было меньше, чем сокращение пассажирооборота, что привело к снижению уровня загрузки рейсов с 82,5 до 65,5%, или на 17,0 п. п. Снижение спроса отразилось на динамике доходных ставок, которые снизились на 8% по сравнению с 2019 годом.

–66,3%

Снижение пассажирооборота…

1,8 млрд пассажиров

…и пассажиропотока на регулярных рейсах до уровня начала 2000-х годов…

191 млрд долл. США

…привело к троекратному падению выручки авиакомпаний от пассажирских перевозок…

–118,5 млрд долл. США

…что определило рекордные убытки мировой авиационной отрасли

–45,8%

…при значительном, но меньшем темпе сокращения затрат...

Пассажиропоток на регулярных рейсах мировой отрасли, млрд человек



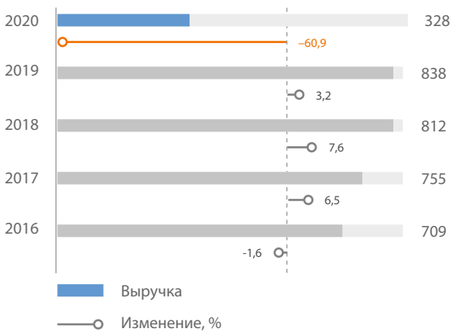
Источник: IATA.

Занятость пассажирских кресел по мировой отрасли, %



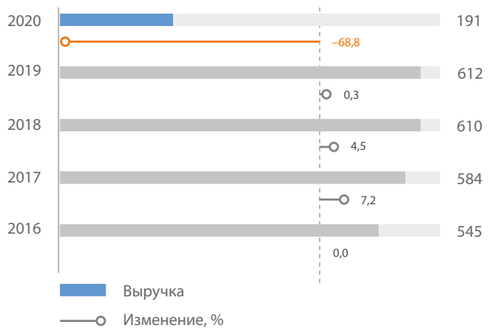
Источник: IATA.

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



Источник: IATA.

Выручка мировой отрасли от пассажирских перевозок, млрд долл. США



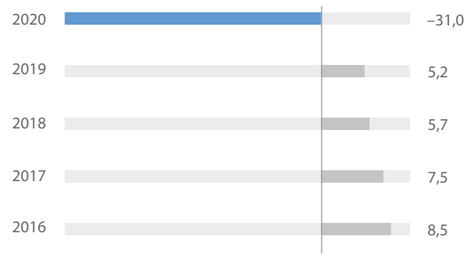
Источник: IATA.

По оценкам отраслевого информационного портала CAPA — Centre for Aviation, доля низкобюджетных авиаперевозчиков на мировом рынке в 2020 году увеличилась в связи с повышенной устойчивостью данных авиакомпаний к кризису и изменению моделей финансового поведения потребителей. Доля кресел на мировом рынке в 2020 году составила 35,1% по сравнению с 32,9% в 2019 году.

Доходы отрасли в 2020 году, по предварительным данным IATA, составили 328 млрд долл. США, что на 60,9% меньше, чем в 2019 году. Традиционно основную их часть — 58,2% — составили доходы от пассажирских перевозок. Вследствие падения авиаперевозок расходы отрасли уменьшились на 45,8% в 2020 году и составили 430 млрд долл. США. Доля расходов на топливо уменьшилась до 12,7% от общей суммы расходов отрасли (в 2019 году — 23,7%) на фоне снижения потребления и цен на керосин, а также роста доли постоянных расходов из-за остановки полетов.

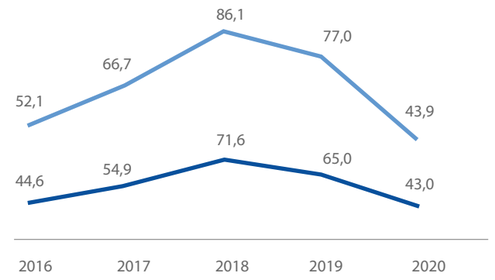
По предварительным оценкам IATA, операционный убыток отрасли в 2020 году составил 102,6 млрд долл. США, а чистый убыток — 118,5 млрд долл. США. Авиакомпании во всех регионах мира показали чистый убыток, совокупный размер которого сопоставим с прибылью, полученной глобальной отраслью за четыре предшествующих года. На авиакомпании Северной Америки приходится большая часть убытка мировой отрасли (38,6%), значительна доля компаний Европы и Азии. Авиакомпании регионов Латинской Америки, Африки и Ближнего Востока, уже показывавшие убытки в 2018–2019 годах, в 2020 году нарастили их, однако размер оказался значительно меньше — совокупная доля в убытке мировой отрасли составила 11,9%.

Рентабельность по EBIT мировой отрасли, %



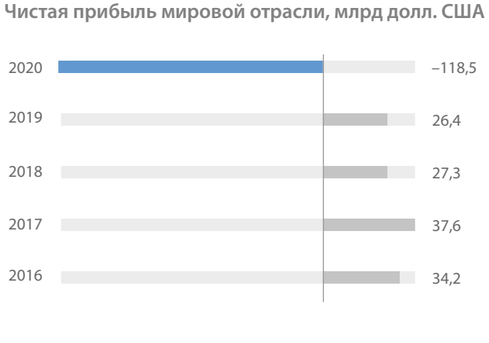
Источник: IATA.

Стоимость нефти и авиакеросина, долл. США / барр.



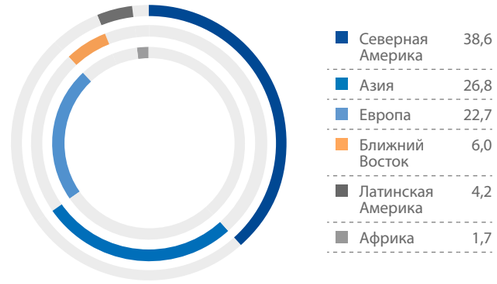
Источник: Bloomberg.

Чистая прибыль мировой отрасли, млрд долл. США



Источник: IATA.

Распределение чистого убытка мировой отрасли по регионам, 2020 год, %



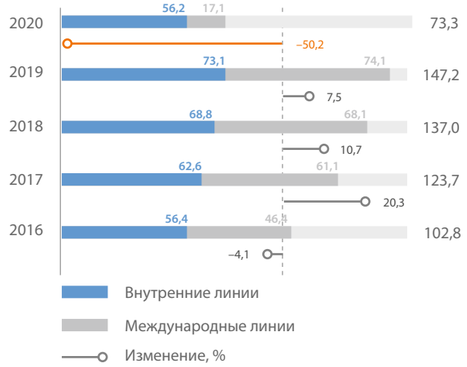
Источник: IATA.

РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК

Общий объем рынка Российской Федерации, включая авиаперевозки иностранных авиакомпаний из пунктов России, в 2020 году снизился на 50,2% по сравнению с прошлым годом и составил 73,3 млн пассажиров.

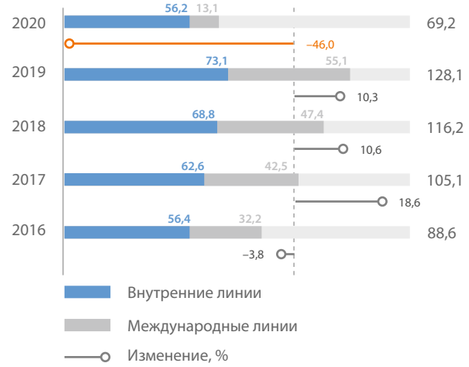
Российские авиакомпании в течение года перевезли 69,2 млн пассажиров, показав снижение пассажиропотока на 46,0% по сравнению с прошлым годом. Пассажирооборот составил 153,5 млрд пассажиро-километров, снизившись на 52,5%. Процент занятости кресел российских авиакомпаний снизился на 9,4 п. п. и составил 74,5%.

Пассажиропоток на российском рынке, млн человек



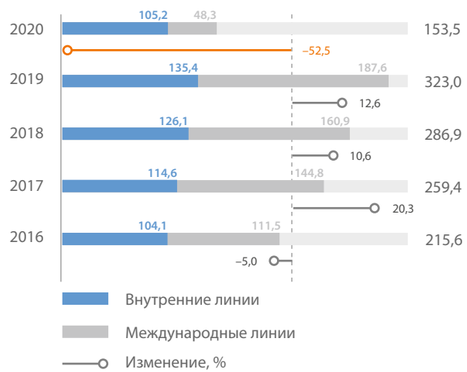
Примечание. С учетом иностранных авиакомпаний.
Источники: ТКП, Росавиация.

Пассажиропоток российских авиакомпаний, млн человек



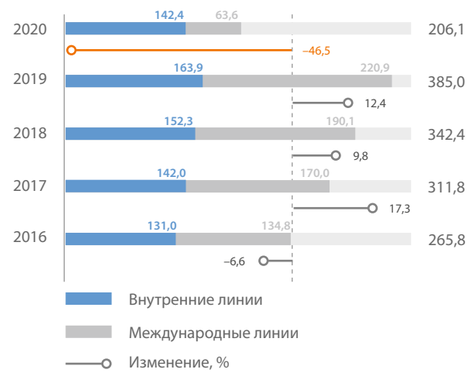
Источник: Росавиация.

Пассажирооборот российских авиакомпаний, млрд пкм



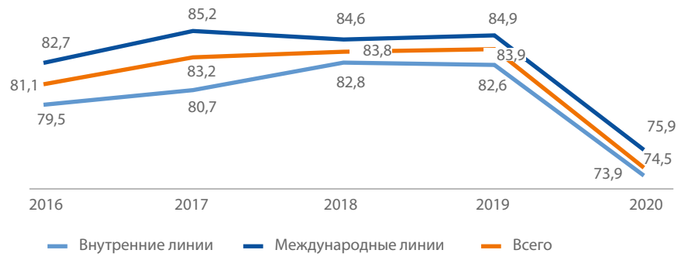
Источник: Росавиация.

Предельный пассажирооборот российских авиакомпаний, млрд ккм



Источник: Росавиация.

Занятость пассажирских кресел российских авиакомпаний, %

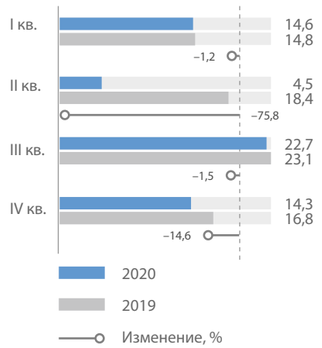


Источник: Росавиация.

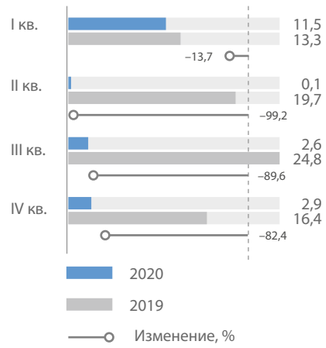
Данная динамика полностью объясняется фактором пандемии и ее влиянием на мировую индустрию. При этом благодаря особенностям внутрироссийского рынка, его емкости, значимости авиации ввиду значительных расстояний и сравнительно меньшего уровня проникновения перелетов по сравнению с другими рынками данный сегмент поддержал показатели российских компаний в период пандемии.

Квартальная динамика пассажиропотока, млн человек

на внутренних линиях

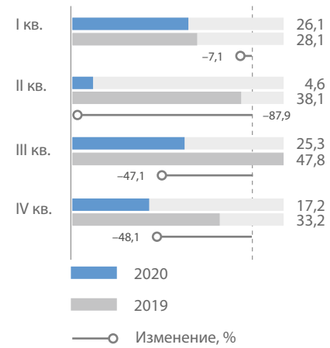


на международных линиях



Примечание. С учетом иностранных авиакомпаний.

российского рынка

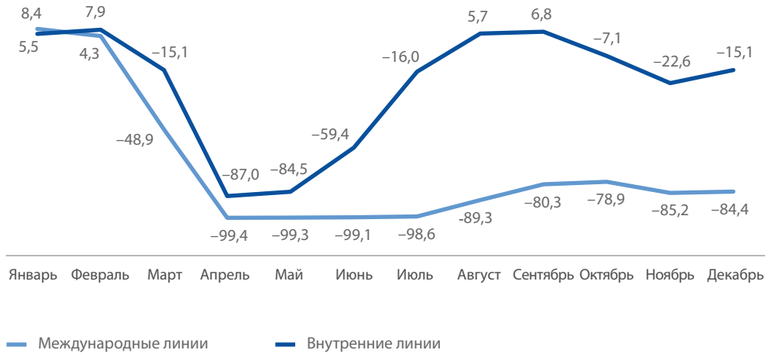


Примечание. С учетом иностранных авиакомпаний.

Как и для мирового рынка, на второй квартал 2020 года пришлись основные ограничения, период самоизоляции и карантинные меры регионов. После отмены ограничительных мер в начале — середине июня российский рынок начал восстанавливаться очень высокими темпами и уже в августе превысил пассажиропоток 2019 года на 5,7%. По итогам третьего квартала 2020 года показатели российского внутреннего рынка в целом были сопоставимы с показателями аналогичного периода прошлого года. Несмотря на давление на доходные ставки, данная динамика показала фундаментальную силу российского рынка и спроса на перелеты.

На внутренних линиях в 2020 году перевезено 56,2 млн пассажиров (в 2019 году — 73,1 млн пассажиров), что составило 76,7% от общего объема перевозок российского рынка. Вклад внутреннего рынка в показатели перевозок превысил среднее значение 2017–2019 годов, когда на долю внутренних перевозок приходилось около половины пассажиропотока. Снижение пассажиропотока на внутреннем рынке составило 23,1%, что объясняется давлением пандемии, при этом основной вклад в данное снижение внес второй квартал, на который пришелся период максимальных ограничений. Средняя занятость кресел на внутренних линиях составила 73,9%, на 8,7 п. п. ниже показателя прошлого года.

Помесячная динамика пассажиропотока на российском рынке в 2020 году, %



Примечание. По сравнению с аналогичным периодом 2019 года, с учетом иностранных авиакомпаний.
Источники: ТКП, Росавиация.

Сегмент международных перевозок показал сильнейшее снижение: на международных направлениях российские авиакомпании перевезли 13,1 млн пассажиров по сравнению с 55,1 млн пассажиров в 2019 году, показав снижение на 76,2%. Средняя занятость кресел российских авиаперевозчиков на международных линиях составила 75,9%, на 9,0 п. п. ниже показателя прошлого года.

Объем перевозок иностранных перевозчиков в отчетном периоде сократился на 79,0% по сравнению с прошлым годом и составил 4,0 млн пассажиров, из которых 2,8 млн пассажиров было перевезено в первом квартале 2020 года, т. е. до начала массовых ограничений на авиасообщение. Доля иностранных авиакомпаний на российском рынке снизилась до 5,5% по сравнению с 13,0% годом ранее.

С учетом перевозок, выполняемых иностранными авиакомпаниями, на международных линиях в 2020 году было перевезено 17,1 млн пассажиров, что на 76,9% ниже результата предыдущего года.

КОНКУРЕНЦИЯ И ПОЛОЖЕНИЕ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» НА РЫНКЕ ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК

Авиакомпании, работающие на российском рынке, можно разделить на несколько групп:

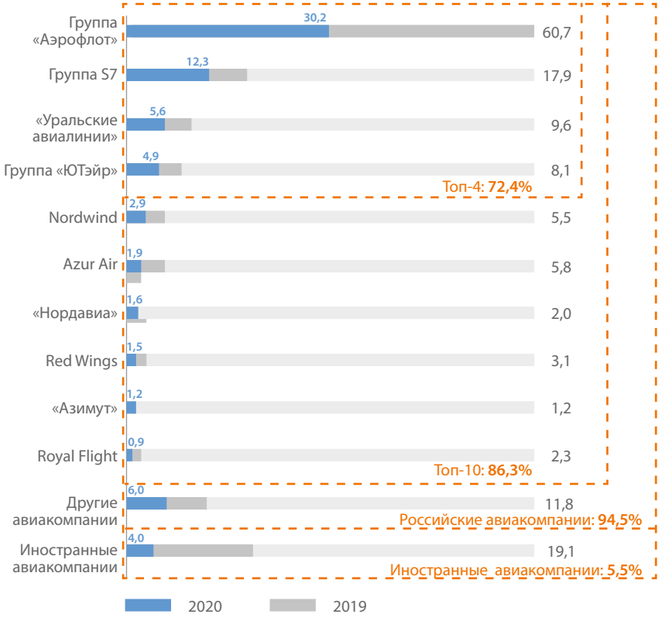
- традиционные сетевые перевозчики, в том числе авиакомпании «Аэрофлот», S7, «Уральские авиалинии» и «ЮТэйр»;
- «Победа» — единственная российская авиакомпания, работающая по классической низкобюджетной модели;
- авиакомпании, специализирующиеся на чартерных перевозках по популярным туристическим направлениям,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

Крупнейшие российские авиакомпании представлены авиационными группами, работающими как по сетевой модели, так и с использованием инструментов, характерных для «гибридных» и низкобюджетных авиакомпаний. В числе десяти крупнейших перевозчиков представлено несколько авиакомпаний, специализирующихся на туристических чартерных перевозках. По итогам 2020 года на долю десяти крупнейших авиакомпаний пришлось 86,3% общего объема перевозок на российском рынке (в 2019 году — 79,6%). При этом на долю четырех крупнейших игроков приходится 72,4% от общего пассажиропотока. Повышение концентрации в отрасли носит локальный характер и связано со снижением активности иностранных авиакомпаний в период пандемии.

Структура российского рынка авиаперевозок по пассажиропотоку, 2020 год, %



Структура российского рынка авиаперевозок по пассажиропотоку, 2020 год, млн человек



Источники: ТКП, Росавиация.

В 2020 году доля Группы «Аэрофлот», которая представлена как сетевыми авиакомпаниями, так и лоукостером, а также чартерным сегментом, составила 41,2% от общего объема перевозок на российском рынке (в 2019 году — 41,3%). На «чистом» рынке[1] доля Группы «Аэрофлот» составила 40,3% (в 2019 году — 39,0%).

Ближайшие конкуренты Группы «Аэрофлот»: Группа S7 (16,9%), «Уральские авиалинии» (7,7%), Группа «ЮТэйр» (6,7%). Иностранные авиакомпании в целом являются значимым источником конкуренции для Группы «Аэрофлот» на оперируемых ими линиях и в части трансферного пассажиропотока. В 2020 году их доля снизилась до 5,5% (в 2019 году — 13,0%) в связи с указанными выше факторами.

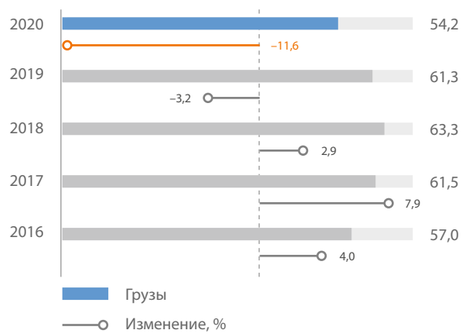
Доля Группы «Аэрофлот» на российском рынке по пассажиропотоку (с учетом иностранных компаний), %

	В общем пассажиропотоке авиакомпаний					На «чистом» рынке				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Международные линии	39,4	36,9	36,3	36,6	35,0	33,9	31,7	31,2	31,5	30,7
Внутренние линии	44,6	44,1	45,0	46,0	43,0	44,6	44,1	45,0	46,0	43,0
Всего	**42,3**	**40,5**	**40,7**	**41,3**	**41,2**	**40,0**	**38,2**	**38,4**	**39,0**	**40,3**

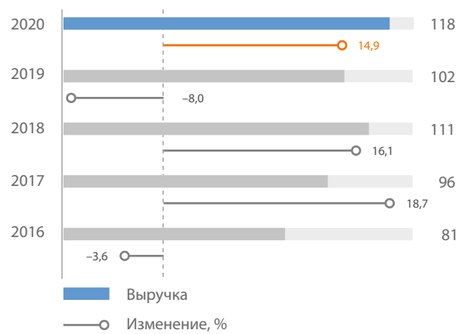
РЫНОК ГРУЗОВЫХ АВИАПЕРЕВОЗОК И ПОЗИЦИИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Объем мирового рынка грузовых воздушных перевозок в 2020 году IATA оценивает в 54,2 млн тонн (снижение к 2019 году на 11,6%). Доходы отрасли от грузовых перевозок выросли на 14,9% и составили 118 млрд долл. США, что связано с положительной динамикой доходных ставок в грузовом сегменте на фоне повышенного спроса на перевозки грузов из-за негативного влияния пандемии на глобальные цепочки поставок.

Объем грузовых авиаперевозок на мировом рынке, млн тонн



Выручка мировой отрасли от грузовых авиаперевозок, млрд долл. США



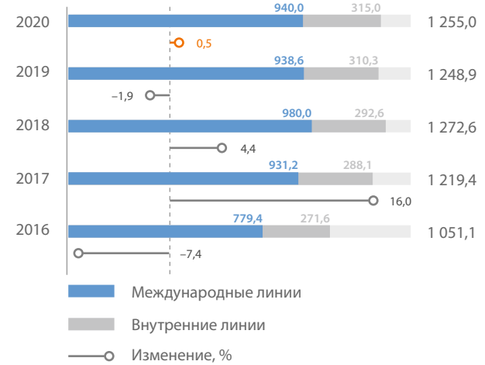
[1] «Чистый» рынок — объем перевозок, учитывающий перевозки иностранных компаний, но исключающий международных трансферных пассажиров, путешествующих со стыковкой в аэропортах Российской Федерации и, соответственно, не относящихся к локальному рынку страны.



Доля российских авиакомпаний в мировых грузоперевозках составила около 2,0%. Они перевезли около 1,2 млн тонн грузов, что на 2,3% больше, чем в 2019 году. С учетом иностранных компаний, которые занимают 6,4% российского рынка грузовых перевозок и выполняют международные рейсы, объем российского рынка составил 1,3 млн тонн, что на 0,5% больше, чем годом ранее. Как международный сегмент российского рынка грузоперевозок, на который приходится 74,9%, так и внутренний показали в 2020 году рост, что связано с сохранением спроса на транспортировку грузов и активизацией работы авиакомпаний в данном сегменте на фоне падения пассажирских перевозок.

По итогам 2020 года Группа «Аэрофлот» занимает второе место с долей 19,2% (в 2019 году — 25,4%). На долю четырех крупнейших игроков приходится 69,3% от общего объема перевезенных грузов на российском рынке.

Объем грузовых авиаперевозок на российском рынке, тыс. тонн



Примечание. С учетом иностранных авиакомпаний.

Источники: ТКП, Росавиация.

Структура российского рынка грузовых авиаперевозок, 2020 год, %



Группа «Волга-Днепр»	43,9
Группа «Аэрофлот»	19,2
Группа S7	5,0
Группа «ЮТэйр»	1,2
Другие российские авиакомпании	24,3
Иностранные авиакомпании	6,4

Источники: ТКП, Росавиация.

Стратегическое развитие

МИССИЯ

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

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

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

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

ЦЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

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



СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

В Компании действует Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2028 года, принятая Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в июле 2020 года[1]. Стратегия заменила утвержденную в 2018 году Стратегию развития до 2023 года.

Обновленная Стратегия, несмотря на свой трансформационный характер для Группы «Аэрофлот», а также целый ряд новых положений, лежащих в ее основе, по своей сути является продолжением Стратегии-2025, утвержденной в 2011 году, цели которой были достигнуты (или ожидалось их достижение) ранее заявленных сроков, и Стратегии-2023, принятой в 2018 году.

Принятие обновленной Стратегии связано с намерением Группы «Аэрофлот» поставить более амбициозные цели с точки зрения долгосрочного развития, обеспечить кардинальное повышение доступности авиаперевозок за счет развития низкобюджетного сегмента, а также с необходимостью перехода к более долгосрочному стратегическому планированию на фоне кризиса в авиационном секторе, вызванного пандемией COVID-19.

Преемственность Стратегии-2028 и Стратегии-2023 заключается в фокусе на росте масштабов деятельности Группы «Аэрофлот» и развитии низкобюджетных перевозок в качестве основного драйвера роста, а также в сохранении планов развития внутрироссийских перевозок путем создания региональных баз. Сохраняются задачи по развитию главного хаба в московском аэропорту Шереметьево, созданию нового международного хаба в Красноярске. В рамках реализации Стратегии-2028 должна усилиться специализация компаний Группы: планируется перераспределение маршрутов, флота, что позволит каждой компании Группы быть более эффективной, в том числе в результате повышения стандартизации парка воздушных судов. При этом предполагается тесное взаимодействие компаний Группы в рамках реализации целей и задач Стратегии.

Стратегия развития Группы «Аэрофлот» на период до 2028 года разрабатывалась с учетом следующих предположений, основанных на анализе долгосрочных трендов и бизнес-моделей авиакомпаний на макрорынках:

- несмотря на значительное падение объемов авиаперевозок в результате влияния пандемии COVID-19, в долгосрочной перспективе ожидается продолжение роста мирового и российского рынков на горизонте планирования Стратегии;
- на российском авиационном рынке сегмент бюджетных перевозок имеет потенциал роста до уровня не менее 30%;
- необходимо усиление специализации авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по сегментам рынка: «Аэрофлот» — премиальный сегмент, «Победа» — бюджетный сегмент, «Россия» — социально значимые перевозки.

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

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

[1] Протокол № 19 от 16 июля 2020 года.

Цели Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2028 года

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



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



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



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

Значительное увеличение масштаба Группы «Аэрофлот»

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



авиакомпания «Аэрофлот»

35–40 млн



авиакомпания «Россия»

20–30 млн



авиакомпания «Победа»

55–65 млн

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

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

Эффективная эксплуатация парка в размере 600 воздушных судов к 2028 году при:

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

Продолжение развития хаба в аэропорту Шереметьево

Удобный и комфортный хаб для полетов по России и миру при тесной кооперации компаний Группы «Аэрофлот», а также для развития международного транзитного трафика

Создание региональных баз

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

Рост доступности авиаперевозок, повышенной мобильности

Более низкие цены на авиабилеты

Новые мировые лидеры — «Аэрофлот» и «Победа»

Планы авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по пассажиропотоку









Приоритетные направления деятельности Группы «Аэрофлот»



ТРАНСФОРМАЦИЯ АВИАКОМПАНИЙ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

На пути к стратегической цели удвоения пассажиропотока с уровня 2019 года к 2028 году Группа «Аэрофлот» проведет масштабную реорганизацию операционной деятельности, маршрутной сети и флота. Авиакомпания «Аэрофлот» сфокусируется на дальнемагистральной сети и высокодоходных направлениях из Москвы, «Победа» — на направлениях массового спроса, «Россия» будет развивать социальные перевозки и межрегиональную сеть, эксплуатируя самолеты отечественного производства.

Целевое распределение маршрутов в Группе «Аэрофлот»

АЭРОФЛОТ Российские авиалинии	победа	РОССИЯ
Среднемагистральные		
Высокодоходные из Москвы › Ограниченный перечень внутренних направлений › Ключевые премиальные международные направления	**Направления массового спроса** Вся Россия и международные направления	**Перевозки минуя Москву + социальные рейсы** › Новые региональные базы › Внутренние и международные направления из Санкт-Петербурга › Фидерный поток на рейсы Аэрофлота в Москву › Туристические направления
Дальнемагистральные		
Все направления	**Отсутствуют**	**Обеспечение доступных перевозок**

Принципы распределения флота в Группе «Аэрофлот»: 600 воздушных судов в 2028 году

АЭРОФЛОТ Российские авиалинии	победа	РОССИЯ
Среднемагистральные		
✓	✓	✓ Воздушные суда отечественного производства
Дальнемагистральные		
✓	–	✓

АВИАКОМПАНИЯ «АЭРОФЛОТ»

Реализация Стратегии-2028 предполагает существенную трансформацию авиакомпании «Аэрофлот» с фокусом на повышение премиальности сервиса и эффективности операционной и финансовой деятельности в сегменте.

Оптимизация маршрутной сети с фокусом на высокодоходных направлениях со спросом на бизнес-класс и перераспределение направлений между авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» позволит улучшить ценностное предложение для пассажира за счет концентрации ресурсов и операций в соответствующем им сегменте, а трансформация сети и стандартизация флота внесут вклад в финансовую эффективность и качество продукта.

Значимым результатом трансформации должно стать повышение конкурентоспособности на мировых рынках и привлекательности для пассажиров международных линий, а также увеличение объема международного трансфера.



Аэрофлот: до и после

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

Развитие маршрутной сети

Дальнемагистральная сеть	2028	Среднемагистральная сеть
развитие		**трансформация**
Развитие существующих линий		Передача низкорентабельных направлений авиакомпании «Победа»
Запуск новых линий со спросом на премиальный продукт		Передача направлений и линий, обслуживаемых региональным флотом, авиакомпании «Россия»
		Фокус на маршрутах с высоким спросом на бизнес-класс и линиях с высокой дальностью

Изменения в парке воздушных судов

Парк авиакомпании «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2020 года насчитывал 241 воздушное судно, включая 47 Boeing 737 и 51 SSJ100. Всего в эксплуатации авиакомпании шесть семейств воздушных судов, включая три в дальнемагистральном сегменте и три в среднемагистральном и региональном. Реализация Стратегии предполагает сокращение количества типов воздушных судов за счет перевода отечественных воздушных судов в авиакомпанию «Россия» и Boeing 737-800 — в авиакомпанию «Победа». Дальнейшее развитие парка предполагается за счет узкофюзеляжных судов повышенной емкости и широкофюзеляжных воздушных судов.



Структура парка авиакомпании «Аэрофлот»

Широкофюзеляжные воздушные суда	37
Узкофюзеляжные воздушные суда	204
SSJ100	51
Boeing 737	47
Airbus A320/321	106
Парк авиакомпании «Аэрофлот»	241

Семейства воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

Airbus A350 Boeing 777 Airbus A330 — постепенный вывод	Развитие на основе Airbus A350
Airbus 320 (семейство) Boeing 737 — перевод в «Победу» SSJ100 — перевод в «Россию»	Развитие на основе Airbus A320

Передача узкофюзеляжных воздушных судов в авиакомпании «Победа» и «Россия» и концентрация авиакомпании «Аэрофлот» на дальнемагистральной сети усилят специализацию компаний и дополнят изменения в маршрутной сети, которая будет распределена в соответствии с бизнес-моделями перевозчиков при обеспечении более высокой кооперации авиакомпаний Группы.

победа

АВИАКОМПАНИЯ «ПОБЕДА»

Авиакомпания «Победа» — самая эффективная компания Группы «Аэрофлот». Высокая утилизация флота, занятость кресел, финансовая и экологическая эффективность — все эти показатели выделяют авиакомпанию на фоне не только других игроков российского рынка, но и в сравнении с зарубежными компаниями сегмента. Высокая эффективность, а также потенциал экономически эффективного стимулирования спроса определяют ставку Группы «Аэрофлот» на ускоренное развитие компании и масштабирование ее операций.



Ключевые элементы бизнес-модели авиакомпании «Победа»

Эффективный флот

189 кресел

Монокласс, высокая кресельная емкость

Стимулирование рынка

12 %

клиентов до появления «Победы» пользовались только наземным транспортом

Высокая производительность труда

6 700 пассажиров

на 1 сотрудника

Высокая востребованность

94 %

Занятость кресел

Эффективные операции

25 минут

рекордное время разворота воздушного судна на российском рынке

Низкий уровень операционных расходов

CASK ~2,2 руб.

Примечание. CASK «Победы» приводится на основе управленческих данных за 2020 год с учетом стандарта МСФО (IFRS) 16.

Экологическая эффективность

59,6 г

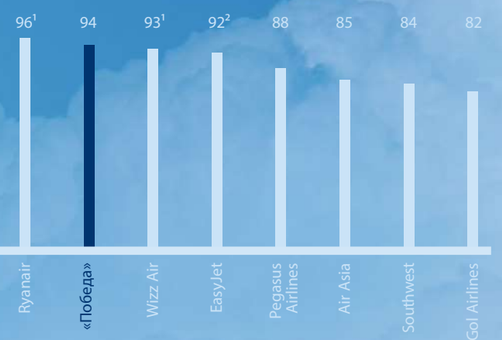
CO_2 на пассажиро-километр

Рекордные показатели налета на Boeing 737-800 NG

до ~16 часов

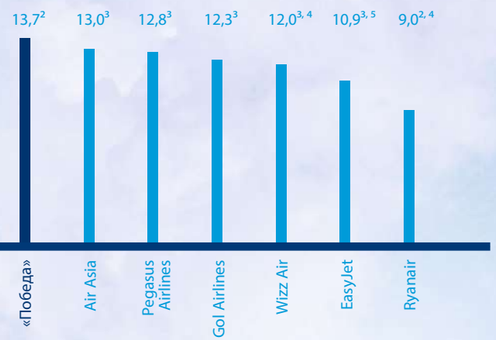
в высокий сезон третьего квартала

Занятость кресел на уровне мировых игроков, %



Лидирующий показатель эксплуатации парка воздушных судов[1] (2019 год)

среднее количество часов в день



Источник: отчеты компаний.

Примечание. Ряд показателей (утилизация, занятость кресел, производительность труда, CASK) приведены за 2019 год в связи с тем, что данный год являлся базовым для разработки Стратегии, а также в связи с нерепрезентативностью данных за 2020 год для сравнительного анализа в связи с влиянием пандемии.

[1] Финансовый год, закончившийся 31 марта 2019 года.
[2] Финансовый год, закончившийся 30 сентября 2019 года.
[1] Среди выбранных компаний-аналогов в сегменте низкобюджетных перевозок.
[2] Время полета.
[3] Рейсовое время, включая время полета.
[4] Финансовый год, закончившийся 31 марта 2019 года.
[5] Финансовый год, закончившийся 30 сентября 2019 года.

В процессе реализации Стратегии Группы «Аэрофлот» авиакомпания «Победа» значительно увеличит свой флот на первом этапе посредством передачи воздушных судов Boeing 737-800, находящихся в эксплуатации у авиакомпании «Аэрофлот», а на втором этапе — посредством дополнительной контрактации воздушных судов. Компания продолжит развивать свою маршрутную сеть, открывая новые направления. Кроме того, в рамках внутригрупповой трансформации часть линий будет передана авиакомпании «Победа», которая сможет обслуживать их более эффективно, с одной стороны, и стимулировать дополнительный пассажиропоток — с другой. Пассажиры получат повышение доступности перевозок и снижение цен на билеты, а Группа улучшит результат эксплуатации линий. Авиакомпания «Победа» в части операций из аэропорта Шереметьево будет интегрирована в маршрутную сеть авиакомпании «Аэрофлот» при помощи «код-шеринга», что позволит пассажирам также приобретать трансферные перевозки с использованием «плечей» обеих авиакомпаний.

Ключевые цели и направления развития

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



«Победа»: до и после

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

РОССИЯ АВИАКОМПАНИЯ «РОССИЯ»

В отличие от авиакомпаний «Аэрофлот» и «Победа», развивавшихся в рамках реализации долгосрочной Стратегии органично, авиакомпания «Россия» претерпела значительную трансформацию за предыдущие пять лет: реорганизация дочерних региональных компаний и создание объединенной «России» в 2016 году, операционная реорганизация 2018–2019 годов (перевод московской регулярной программы полетов из аэропорта Внуково в Шереметьево в четвертом квартале 2018 года для интеграции с сетью Аэрофлота и последовавшее в четвертом квартале 2019 года сокращение программы полетов на узкофюзеляжных воздушных судах из Москвы в связи с началом внутригрупповой передачи самолетов Boeing 737-800 в авиакомпанию «Победа»).

Таким образом, к началу трансформации в соответствии со Стратегией-2028 компания подошла со следующим ценностным предложением для пассажира и операционными сегментами: перевозки из Санкт-Петербурга, дальнемагистральные перевозки из московского аэропорта Шереметьево (в основном по «плоским» тарифам) и чартерные перевозки. В результате реализации Стратегии компания (в части регулярного сегмента) усилит свою региональную специализацию, став крупнейшим перевозчиком на маршрутах минуя Москву, а также оптимизирует структуру флота, выведя из эксплуатации или передав другим компаниям узкофюзеляжные воздушные суда иностранного производства, став, таким образом, ведущим эксплуатантом отечественной техники.

Ключевые цели и направления развития

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

«Россия»: до и после

	Сейчас	2028 год
Бизнес-модель и маршрутная сеть	Компания, объединяющая три бизнес-сегмента: регулярные перевозки из Санкт-Петербурга, регулярные перевозки из Москвы (социально значимые рейсы), чартерные перевозки в партнерстве с туристическим оператором	Крупнейший перевозчик в России на маршрутах минуя Москву (новые региональные базы), выполняющий социальную функцию Группы «Аэрофлот»
Парк	Парк с несколькими типами узко- и широкофюзеляжных воздушных судов (Boeing, Airbus)	Парк состоит в основном из отечественной техники
Пассажиропоток	**2019 год** **12** млн человек	**20–30** млн человек



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

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В 2020 ГОДУ

Динамика развития Группы «Аэрофлот» в 2020 году значительно отличалась от поставленных стратегических целей в связи с влиянием пандемии COVID-19. Резкое снижение показателей пассажиропотока и спроса сделали необходимым фокус на антикризисных мерах и перенос ряда мероприятий в рамках реализации Стратегии, включая открытие хаба в Красноярске, с 2020 года на последующие периоды.

Преемственность целей Стратегии-2023 и Стратегии-2028

Цель Стратегии-2023	Отражение целей на 2023 год в Стратегии-2028
Перевезти 90–100 млн пассажиров в 2023 году	Цель по пассажиропотоку перенесена на более поздний срок и повышена до 130 млн
Международный трансферный пассажиропоток 10–15 млн в 2023 году	Международный пассажиропоток не выносится в верхнеуровневые цели, но его развитие остается в числе приоритетов Группы «Аэрофлот»
Открыть к 2023 году международный хаб в Красноярске и три новые региональные базы в Сочи, Екатеринбурге и Новосибирске	Развитие региональных баз в фокусе стратегических планов авиакомпании «Россия»
«Поставить на крыло» 200 отечественных самолетов Sukhoi Superjet 100 и МС-21 до 2026 года	Группа сохраняет планы развития парка российского флота в прежнем объеме. Авиакомпания «Россия» станет центром компетенций

Подготовка и начало реализации Стратегии-2028 в 2020 году

Управление процессом трансформации	Запущен проектный офис и утвержден план трансформации Группы «Аэрофлот»
Формирование краткосрочного плана	Бюджетная кампания 2021 года проведена с учетом реализации положений Стратегии развития Группы «Аэрофлот»
Передача воздушных судов между авиакомпаниями	▸ Утверждены графики перераспределения воздушных судов в рамках Группы и поступления новых судов ▸ В авиакомпанию «Победа» передано четыре воздушных судна Boeing 737 из авиакомпании «Россия» ▸ В авиакомпанию «Россия» поступило 10 воздушных судов SSJ100 (включая переданные из авиакомпании «Аэрофлот» и новые поставки)
Передача авиалиний	Подготовлен график поэтапной передачи авиалиний между компаниями Группы на краткосрочную перспективу
Взаимодействие между компаниями Группы	Проведена подготовка к введению «код-шеринга» между авиакомпаниями «Аэрофлот» и «Победа»: трансферный продукт и тарифы

Развитие инфраструктуры базового аэропорта Шереметьево и аэронавигации в Московском авиационном узле

В 2020 году продолжилось активное развитие инфраструктуры базового аэропорта Шереметьево: проведена реконструкция первой взлетно-посадочной полосы (ВПП-1). Таким образом, с учетом открытой в 2019 году третьей взлетно-посадочной полосы (ВПП-3), аэродромная инфраструктура теперь состоит из трех функционирующих полос, одна из которых является полностью независимой (ВПП-3) и две — взаимозависимыми (ВПП-1 и ВПП-2). Продолжилось улучшение терминальной инфраструктуры: в январе 2020 года введен в эксплуатацию новый терминал С северной зоны аэропорта. Несмотря на то, что в связи с пандемией COVID-19, значительно снизившей объем перевозок, часть аэропортовой инфраструктуры не была востребована и не использовалась в течение года, эти улучшения создают возможности для долгосрочного роста и развития Группы «Аэрофлот» по мере восстановления пассажиропотока.

Открытие нового международного терминала С
В январе 2020 года состоялся ввод в коммерческую эксплуатацию нового терминала С. Построенный и оборудованный по самым высоким мировым стандартам, терминал С входит в состав северного терминального комплекса (терминалы В, С) и предназначен для международных авиалиний. Пропускная способность составляет 20 млн пассажиров ежегодно.

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

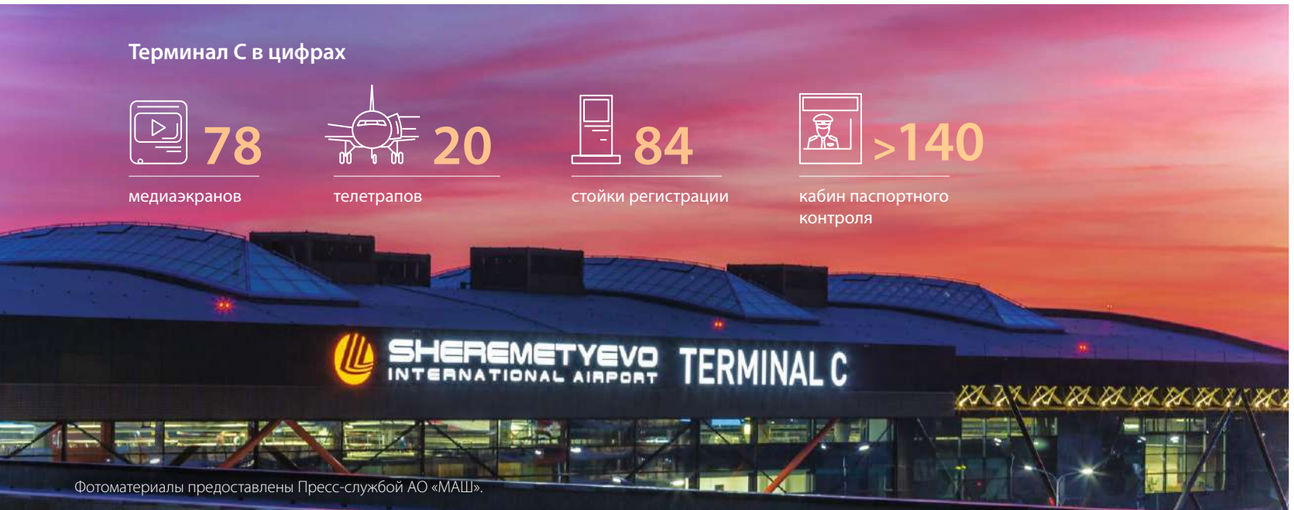
Реконструкция первой взлетно-посадочной полосы
В декабре 2020 года Международный аэропорт Шереметьево после масштабной реконструкции ввел в эксплуатацию первую взлетно-посадочную полосу (ВПП-1).

Строительные работы произведены в рекордно короткие сроки — за 10 месяцев в условиях необходимости соблюдения строжайших противоэпидемических мер. Несмотря на введенные ограничения, строительно-монтажные работы проводились в действующем аэропорту в бесперебойном режиме.

В результате ввода в эксплуатацию ВПП-1 с двумя новыми рулежными дорожками скоростного схода пропускная способность аэродромного комплекса Шереметьево с тремя ВПП возросла до 110 млн пассажиров ежегодно (по оценкам аэропорта).

Развитие системы организации воздушного движения
3 декабря 2020 года Московская и смежные с ней зоны Единой системы организации воздушного движения Российской Федерации начали работу в условиях новой структуры воздушного пространства. В результате внедрения новой структуры воздушного пространства увеличена пропускная способность воздушного движения в Московской зоне Единой системы. Новая структура воздушного пространства призвана сократить время полета в Московской зоне Единой системы, протяженность маршрутов, а также расход топлива.

В новой структуре оптимизированы запретные зоны и зоны ограничения полетов, разработаны схемы маневрирования для основных аэродромов Московского узлового диспетчерского района, а также других аэродромов Московской и смежных зон Единой системы.



Фотоматериалы предоставлены Пресс-службой АО «МАШ».

Влияние рисков на Стратегию развития

К основным группам рисков, влияющих на Стратегию развития Группы «Аэрофлот», можно отнести следующие: риск окружающей бизнес-среды, риски инфраструктурных ограничений, макроэкономические риски. Стратегия развития Группы «Аэрофлот» включает действия для минимизации ключевых рисков.

Подробнее о рисках — в разделе «Управление рисками».

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

Стратегия и пандемия COVID-19

Влияние пандемии COVID-19 на Стратегию развития Группы «Аэрофлот» можно рассматривать как реализацию целой группы различных рисков: падение объемов перевозок на глобальном рынке, падение перевозок на внутреннем рынке России, прекращение международного сообщения, финансовые проблемы всей глобальной авиационной отрасли. На горизонте планирования, рассматриваемого в Стратегии развития Группы «Аэрофлот», влияние данного фактора оценивается как среднесрочное.

Основные программы, поддерживающие Стратегию развития

Инвестиционная программа
Программа капитальных вложений рассматривается и утверждается ежегодно в рамках бюджетного процесса. В 2020 году Группа «Аэрофлот» планировала потратить на развитие 10,8 млрд руб. В ответ на ухудшение внешних условий, вызванных пандемией COVID-19, для исключения дополнительных трат и дальнейшего давления на ликвидность были проведены сокращения расходов и в октябре 2020 года утверждена обновленная инвестиционная программа Группы «Аэрофлот». При этом реализация антикризисных мер по сдерживанию расходов продолжалась и позволила обеспечить дополнительную экономию. Итоговый размер инвестиционной программы Группы «Аэрофлот» в 2020 году составил 3,0 млрд руб. Реализация большинства проектов отложена до начала стабильного восстановления международного авиасообщения.

Основные инвестиционные вложения 2020 года были направлены на критично важные проекты, имеющие непосредственное отношение к обеспечению производственной деятельности и выполнению авиаперевозок, а также связанные с организацией бесперебойной работы сотрудников в условиях удаленного режима работы. Кроме того, были обеспечены следующие направления инвестиций:

- продолжение строительных работ на объектах для базового технического обслуживания воздушных судов и тренажерной подготовки летного состава и бортпроводников;
- развитие производственных ИТ-систем, в том числе создание защищенных систем связи;

- обеспечение сервиса обслуживания пассажиров — успешная реализация проекта выпуска и погашения электронных ваучеров[1].

Принимая во внимание ощутимое влияние негативных факторов кризиса 2020 года, программа 2021 года сконцентрирована только на приоритетных проектах, в том числе на инвестициях в рамках обновленной Стратегии Группы «Аэрофлот», а также на реализации задач по обеспечению текущей производственной деятельности.
В результате основная доля инвестиций будет направлена на модернизацию парка воздушных судов Группы, в том числе в рамках передачи судов между авиакомпаниями Группы, и на материально-техническое обеспечение функционала технического обслуживания и ремонта.

Оптимизационные инициативы
Для оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности в 2020 году продолжил работу оперативный штаб. Основным фокусом работы штаба являлась минимизация негативных последствий пандемии COVID-19. Кроме того, в рамках работы штаба были разработаны дополнительные меры по повышению эффективности деятельности в долго- и среднесрочной перспективе. В условиях существенного снижения пассажиропотока и практически полного закрытия международного авиасообщения во втором и третьем кварталах 2020 года реализация первоочередных мер по решению оперативного штаба позволила сократить ряд постоянных расходов, снизив таким образом потребность в заемных средствах на покрытие выпадающих доходов, что внесло положительный вклад в поддержание финансовой устойчивости.

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

- перенос поставок воздушных судов и реструктуризация лизинговых платежей;
- оптимизация деятельности и операций дочерних компаний, внесение оперативных изменений в программы коммерческого управления;
- получение скидок и отсрочек по оплате ключевых услуг;
- оптимизация программы технического обслуживания и ремонта за счет выполнения ряда задач, направленных на отсрочку либо отмену платежей провайдерам на период отсутствия рейсов, а также оптимизацию графиков обслуживания и ротации парка за счет консервации воздушных судов;
- оптимизация фонда оплаты труда, в том числе за счет самоограничения величины выплат топ-менеджменту Компании начиная со второго квартала 2020 года.

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

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

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

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

[1] Выпуск электронных ваучеров был введен Постановлением Правительства Российской Федерации от 6 июля 2020 года № 991.

МУЛЬТИБРЕНДОВАЯ ПЛАТФОРМА

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







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

Авиакомпания «Победа» нацелена на сегмент бюджетных перевозок как на российских направлениях, так и на международных. Компания вносит значительный вклад в обеспечение мобильности населения за счет доступных тарифов.

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

Изменения в мультибрендовой платформе в 2020 году

25 декабря 2020 года ПАО «Аэрофлот» прекратило участие в АО «Авиакомпания «Аврора» путем продажи принадлежащих 51,0% акций в пользу второго акционера компании — Корпорации развития Сахалинской области.

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

Дальнейшее развитие авиакомпании будет связано с реализацией проекта по созданию дальневосточной компании с участием авиаперевозчиков региона. Компании Группы «Аэрофлот» будут продолжать взаимодействовать с авиакомпанией «Аврора» в рамках координации расписания для обеспечения возможности стыковок и фидерного пассажиропотока.

МУЛЬТИБРЕНДОВАЯ ПЛАТФОРМА ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

	АЭРОФЛОТ	победа	РОССИЯ
Позиционирование	**Премиальные перевозки**	**Бюджетные перевозки**	**Региональные, социально значимые и чартерные перевозки**
Тип перевозки	Регулярные	Регулярные	Регулярные и чартерные
Бизнес-модель	• Хабовая модель • Высокая частота рейсов • Высокий уровень сервиса	• Высокая эффективность использования ресурсов и максимизация налета • Основа пассажиропотока — прямые пассажиры	• Перевозки из Санкт-Петербурга и Москвы (стыкуемость с сетью Аэрофлота) • Социальные перевозки на Дальний Восток • Чартерные перевозки в партнерстве с туристическим оператором
Парк воздушных судов	• Узкофюзеляжные • Широкофюзеляжные	• Узкофюзеляжные	• Узкофюзеляжные • Широкофюзеляжные
Аэропорт базирования	• Москва (Шереметьево)	• Москва (Внуково) • Аэропорты регионов России	• Москва (Шереметьево) • Санкт-Петербург (Пулково)
Классы обслуживания	• Экономический • Комфорт (премиум-эконом) • Бизнес	• Экономический монокласс	• Экономический • Бизнес
Целевая аудитория	• Деловые пассажиры • Посещение друзей/родственников • Туризм	• Туризм • Посещение друзей/родственников • Деловые пассажиры	• Посещение друзей/родственников • Туризм, включая «пакетные туры» • Деловые пассажиры
Средняя дальность полетов*	• Вся сеть: 2,7 тыс. км • Россия: 1,9 тыс. км • Зарубежье: 3,5 тыс. км	• Вся сеть: 1,8 тыс. км • Россия: 2,2 тыс. км • Зарубежье: 1,7 тыс. км	• Вся сеть: 2,8 тыс. км • Россия: 2,4 тыс. км • Зарубежье: 3,4 тыс. км
Доля международных перевозок в пассажиропотоке*	52%	23%	41%

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

Бизнес-модель

ЦЕЛЬ

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

МИССИЯ

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

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

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

КАПИТАЛ И РЕСУРСЫ

Финансовый

Заемные средства и лизинг
Собственные средства

Производственный

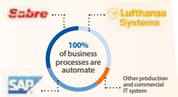
Флот: 342 воздушных судна (100% в аренде)

Права, назначения, слоты в аэропортах

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

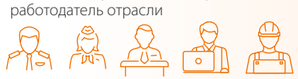
Интеллектуальный

ИТ-системы и патенты



Человеческий

36,6 тыс. сотрудников — ведущий работодатель отрасли



Высокий уровень компетенции среди основных категорий персонала

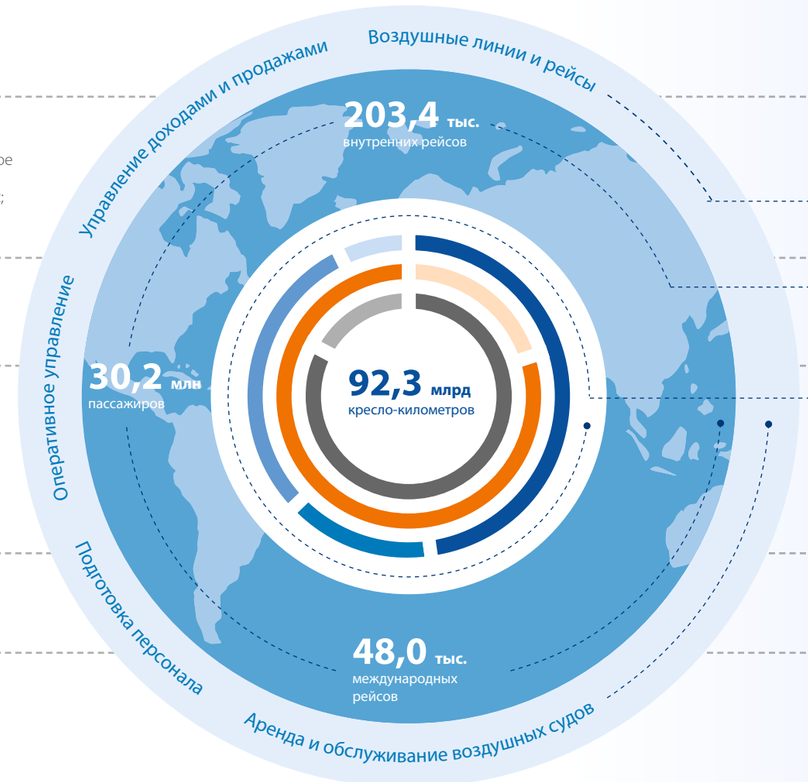
Природный

Топливо, энергия, вода, воздух

Социально-репутационный

- Лидер российского рынка авиаперевозок
- Топ-20 авиационных групп мира
- Член альянса SkyTeam
- Член IATA и других отраслевых и профессиональных ассоциаций

СХЕМА ДЕЛЯТЕЛЬНОСТИ



Макроуровень
Корпоративное управление

Средний уровень
Производство полетов

Микроуровень
Диверсификация продукта и предложения

- Премиальный продукт
- Региональный продукт
- Низкобюджетный продукт
- Чартерный продукт

- Внутренние линии
- Международные линии

- Прямые пассажиры
- Трансферные пассажиры

РЕЗУЛЬТАТЫ

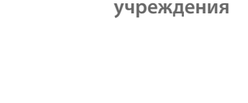
302,2 млрд руб. выручка

27,0 млрд руб. EBITDA

Масштабная оптимизация бизнеса, сокращение расходов и улучшение ликвидной позиции

Реструктуризация лизинговых обязательств

Новый тип воздушного судна в парке — Airbus A350



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

29 тыс. слушателей учебных программ

Сокращение потребления ресурсов и выбросов благодаря топливно-эффективному парку

Сильные авиационные бренды:

АЭРОФЛОТ · РОССИЯ · победа

Вклад в доступность регионов и мобильность населения: поддержание транспортной доступности в период пандемии

1,6 млн пассажиров по «плоским» тарифам

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

Вклад в экономический рост и развитие страны

Создание надежной транспортной инфраструктуры

99,97% уровень безопасности полетов воздушных судов

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

Обеспечение равных возможностей и условий труда, поддержка развития сотрудников

55,9% женщины
44,1% мужчины

Поддержка рационального потребления и снижения экологической нагрузки
Сокращение на 28% удельного расхода топлива с 2007 по 2020 год

Поддержка экономического развития регионов и снижение уровня неравенства внутри

РЕСУРСЫ ТРЕТЬИХ СТОРОН

- Аэропортовое обслуживание
- НПЗ
- Наземное обслуживание
- Банки и лизингодатели
- Обслуживание и ремонт
- Производители воздушных судов
- Университеты и образовательные учреждения
- Провайдеры услуг

ДОЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ И СИСТЕМА КПЭ

Долгосрочная программа развития

Долгосрочная программа развития (далее — ДПР) Группы «Аэрофлот» разработана в соответствии с Поручением Президента Российской Федерации от 27 декабря 2013 года № Пр-3086, утверждена решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 2 декабря 2014 года (протокол № 8). Актуализированная ДПР на период 2020–2024 годов утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25 февраля 2020 года (протокол № 10).

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

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

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

К основным задачам ДПР относятся:

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

В 2020 году актуализированы перечень, веса, целевые значения ключевых показателей эффективности Группы «Аэрофлот» на период 2020–2024 годов. Актуализирована информация в части мультибрендовой платформы, программы развития сети маршрутов, программы развития парка воздушных судов, программы развития производственной базы Группы «Аэрофлот», перечня мероприятий по повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот», инвестиционной программы Группы «Аэрофлот», плана по трудовым ресурсам, корпоративного управления, плана мероприятий по оптимизации закупочной деятельности в Группе «Аэрофлот», плана мероприятий по повышению экологичности и энергоэффективности Группы «Аэрофлот», системы управления рисками, перевозок пассажиров по «плоским» тарифам на рейсах между Москвой и пунктами Дальневосточного федерального округа, плана по закупкам продукции у субъектов малого и среднего бизнеса. Включен КПЭ по росту производительности труда в соответствии с методикой расчета, утвержденной приказом Минэкономразвития России от 15 октября 2019 года № 659. Переноса сроков в ДПР в 2020 году не было.

Аудиторской организацией ООО «Нексиа Пачоли» проведена оценка реализации ДПР и выполнения КПЭ за 2020 год и подготовлен отчет независимого аудитора по результатам выполнения задания, обеспечивающего разумную уверенность в отношении Отчета о реализации Долгосрочной программы развития и выполнения ключевых показателей эффективности Группы «Аэрофлот» за 2020 год (дата аудиторского отчета: 25 марта 2021 года).

По мнению аудиторской организации, Отчет о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей эффективности за 2020 год составлен надлежащим образом во всех существенных отношениях на основании критериев, установленных Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот» на период 2020–2024 годов, с учетом обновленных плановых значений показателей и мероприятий, утвержденных Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 8 октября 2020 года в пересмотренном бюджете Группы «Аэрофлот» на 2020 год и обновленной Стратегии развития Группы «Аэрофлот» на период до 2028 года, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 16 июля 2020 года.

Система ключевых показателей эффективности

Перечень, веса и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2020 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 28 ноября 2019 года (протокол № 6) с изменениями от 20 февраля 2020 года (протокол № 9). В связи со значительным негативным влиянием на деятельность ПАО «Аэрофлот» кризисной ситуации, вызванной пандемией COVID-19, на третий и четвертый кварталы 2020 года и на 2020 год утверждены обновленные веса и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» от 5 ноября 2020 года (протокол № 6), установленные в соответствии со скорректированным бюджетом Группы «Аэрофлот» на 2020 год.

С 2015 года перечень КПЭ генерального директора, их вес и целевые значения полностью соответствуют КПЭ Долгосрочной программы развития, транслируются на членов Правления ПАО «Аэрофлот» в целях их мотивации к достижению общих корпоративных целей, а также дополнены индивидуальными КПЭ заместителей генерального директора, иных членов, входящих в состав Правления. КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказами генерального директора от 15 июня 2020 года № 206, от 31 июля 2020 года № 256, от 12 ноября 2020 года № 330, от 14 декабря 2020 года № 372.

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

- КПЭ «Функциональная производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)» и «Темп роста общенациональной производительности труда (по Группе «Аэрофлот»)» — в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13,

от 25 декабря 2019 года № 12153п-П13;

- КПЭ «Соблюдение государственных норм закупок у субъектов малого и среднего бизнеса», «Экономия энергетических ресурсов» и «Экологичность производства товаров и выполнения работ» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ руководящего состава ПАО «Аэрофлот» по направлениям деятельности — в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;

- КПЭ «Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)» — в соответствии с письмом заместителя министра Министерства экономического развития Российской Федерации от 24 февраля 2012 года № 3142-ОФ/Д06 и директивой Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13;

- КПЭ «Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)» — в соответствии с директивой Росимущества от 14 августа 2014 года № ПФ-11/35029;

- КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе Аэрофлот»)». В соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20 апреля 2017 года (протокол № 14) было признано достижение Компанией целевого показателя по снижению затрат в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13 и от 4 июля 2016 года № 4750п-П13. В этой связи начиная с 2017 года задачей Общества является удержание достигнутого уровня затрат;

- КПЭ «Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования» — в соответствии с п. 2 перечня поручений Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 11 июля 2015 года № ДМ-П36-4617 о включении показателя по привлечению инвестиционных ресурсов на рынке частного капитала;

- КПЭ «Темп роста экспорта услуг» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ руководящего состава ПАО «Аэрофлот» по направлениям деятельности в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 14 ноября 2019 года № 10357п-П13;

- КПЭ «Исполнение плана по использованию отечественного ПО» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ руководящего состава ПАО «Аэрофлот» по направлениям деятельности в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2013 года № 10068п-П13;

- КПЭ «Доля внутренних регулярных маршрутов минуя Москву от общего количества внутренних маршрутов (по Группе «Аэрофлот»)» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ руководящего состава ПАО «Аэрофлот» по направлениям деятельности в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204.

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

По результатам работы за 2020 год КПЭ ДПР / генерального директора ПАО «Аэрофлот» преимущественно выполнены/перевыполнены, имеющиеся отклонения незначительны, что обусловлено проведением мероприятий по повышению эффективности деятельности Компании. Невыполнение директивного КПЭ «Темп роста общенациональной производительности труда» связано с влиянием пандемии COVID-19 при отсутствии актуализации параметров нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости». Комментарии по отклонениям приводятся в таблице ниже.

Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2028 года предполагает реализацию в 2021 году основных этапов трансформации Группы «Аэрофлот» в целях наращивания конкурентных преимуществ Группы «Аэрофлот», а также сохранение в 2021 году параметров финансово-хозяйственной деятельности, нацеленных на повышение производственных показателей в условиях продолжающегося существенного негативного влияния пандемии. Указанные предпосылки являются основанием для продления действующего перечня КПЭ Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» / генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2021 год.

В целях обеспечения соответствия системы мотивации менеджмента стратегическим приоритетам Группы «Аэрофлот» в краткосрочном периоде Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 12 марта 2021 года (протокол № 12) утверждены следующие КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2021 год. Оценка исполнения КПЭ и расчет переменной части заработной платы за выполнение КПЭ (пропорционально совокупному проценту выполнения КПЭ) производятся в соответствии с Положением о переменной части заработной платы за выполнение КПЭ руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот».

Целевые и фактические значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2020 год представлены на с. 70–71.

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

Наименование показателя	Ед. изм.	Вес, %	Цель
Доходность перевозок (RASK)	руб./ккм	20	3,42
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)*	цент/ккм	10	3,77
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)**	%	10	100
Эффективность инвестиционной программы	–	5	17,64
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5	47,9
Пунктуальность рейсов	%	10	87,0
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	20	99,957
Процент занятости кресел	%	10	79,8
Функциональная производительность труда	млн ккм/чел.	9,5	4,359
Темп роста общенациональной производительности труда	%	0,5	5

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

* При расчете не учитывается фактор стоимости топлива.

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

Перечень и веса КПЭ генерального директора на 2021 год соответствуют специфике и стратегическим приоритетам Группы «Аэрофлот».

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

Наименование показателя	Ед. изм.	2019					2020				Причины отклонения (факт 2020 года к плану)
		Вес, %	Цель	Факт	Уровень выполнения плана, %		Вес, %	Цель	Факт	Уровень выполнения плана, %	
Доходность перевозок (RASK)	руб./ккм	20	3,76	3,55	94,47		20	3,07	3,27	106,51	Перевыполнение показателя обусловлено ростом объемов авиаперевозок по сравнению с планом, а также ростом средней доходной ставки на регулярных рейсах ПАО «Аэрофлот» и дочерних авиакомпаний в результате проводимых менеджментом мероприятий в условиях ограничений в связи с пандемией COVID-19
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)*	цент/ ккм	10	3,3	3,5	95,45		10	4,96	4,75	104,17	Основной причиной перевыполнения плана является достигнутая экономия расходов в рамках мер по оптимизации деятельности Группы в условиях ограничений авиаперевозок, а также снижение цен на авиаГСМ (средневзвешенной цены «в крыло» без НДС) на 1,3%. Дополнительное влияние оказал рост курса доллара США. Таким образом, рублевые расходы (ФОТ, амортизация, обслуживание в аэропорту и на трассе на внутренних авиалиниях и прочие) пересчитывались по большему курсу и их долларовый эквивалент оказался ниже
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)**	%	10	100	100	100,00		10	100	100	100,00	
Эффективность инвестиционной программы	–	5	16,32	21,44	131,37		5	37,08	36,64	98,82	Отклонение незначительное
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5	0	0	100,00		5	93,1	53,1	100,00	
Пунктуальность рейсов	%	10	87,0	94,8	108,97		10	87,0	96,0	110,34	Результат постоянно проводимой работы совместно со структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот» и сторонними компаниями по улучшению пунктуальности по отправлению/прибытию воздушных судов в базовый/внебазовые аэропорты и связанные с этим постоянно проводимые мероприятия. Разгрузка аэропорта Шереметьево нивелировалась проводимой реконструкцией и работой одной ВПП на протяжении значительной части 2020 года
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	20	99,957	98,932	0,00		20	99,957	99,965	101,86	Отклонение незначительное
Процент занятости кресел	%	10	82,4	81,9	99,39		10	71,8	73,6	102,52	Перевыполнение показателя достигнуто в целом по всем авиакомпаниям Группы «Аэрофлот» и обусловлено эффективной работой по оперативной корректировке выставляемых производственных емкостей, а также постоянной работой по оптимизации расписания
Функциональная производительность труда	млн ккм/ чел.	10	4,739	4,907	103,55		9,5	2,446	2,478	101,33	Отклонение незначительное
Темп роста общенациональной производительности труда	%	–	–	–	–		0,5	5	–62,2	0,00	Невыполнение показателя связано с влиянием пандемии COVID-19 при отсутствии актуализации параметров нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости»

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

* Целевое значение рассчитывается без учета расходов на топливо.

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

Операционный обзор

Результаты операционной деятельности

Группа «Аэрофлот» — всего

	2016	2017	2018	2019	2020
Перевезено пассажиров, млн чел.	43,4	50,1	55,7	60,7	30,2
изменение, %	10,3	15,4	11,1	9,0	–50,3
Пассажирооборот, млрд пкм	112,1	130,2	143,2	156,3	68,0
изменение, %	14,8	16,2	9,9	9,2	–56,5
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	137,7	157,2	173,1	190,9	92,3
изменение, %	10,4	14,2	10,1	10,3	–51,6
Занятость кресел, %	81,4	82,8	82,7	81,9	73,7
изменение, п. п.	3,1	1,4	–0,1	–0,8	–8,3
Перевезено грузов и почты, тыс. т	205,8	273,4	303,9	317,0	241,6
изменение, %	31,6	32,8	11,2	4,3	–23,8
Тоннокилометраж, млрд ткм	11,0	13,0	14,2	15,4	7,2
изменение, %	16,5	17,7	9,5	8,4	–53,3
Количество рейсов, тыс.	331,9	368,5	411,5	446,0	251,4
изменение, %	2,5	11,0	11,7	8,4	–43,6
Средняя дальность рейса, км	2 581	2 598	2 570	2 573	2 255
изменение, %	4,1	0,7	–1,1	0,1	–12,4



Группа «Аэрофлот» — внутренние линии

	2016	2017	2018	2019	2020
Перевезено пассажиров, млн чел.	25,1	27,6	31,0	33,6	24,2
изменение, %	7,6	9,7	12,3	8,5	–28,1
Пассажирооборот, млрд пкм	48,7	53,2	59,9	64,9	46,9
изменение, %	8,9	9,3	12,6	8,3	–27,7
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	58,3	63,8	70,2	77,1	62,4
изменение, %	3,7	9,4	10,1	9,8	–19,1
Занятость кресел, %	83,5	83,4	85,3	84,1	75,1
изменение, п. п.	4,1	–0,1	1,9	–1,2	–9,0
Перевезено грузов и почты, тыс. т	107,8	120,0	132,7	144,2	148,2
изменение, %	36,2	11,3	10,6	8,6	2,8
Тоннокилометраж, млрд ткм	4,8	5,3	5,9	6,3	4,8
изменение, %	11,9	8,9	11,9	7,8	–25,0
Количество рейсов, тыс.	196,0	215,0	238,0	259,0	203,4
изменение, %	0,5	9,7	10,7	8,8	–21,5
Средняя дальность рейса, км	1 935	1 929	1 934	1 930	1 939
изменение, %	1,2	–0,4	0,3	–0,2	0,4

Группа «Аэрофлот» — международные линии

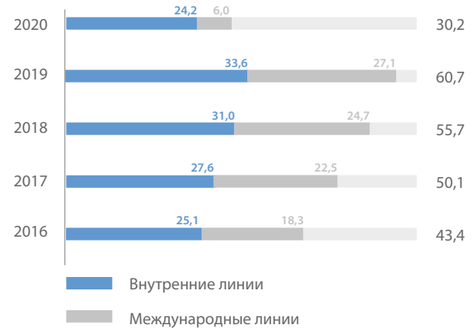
	2016	2017	2018	2019	2020
Перевезено пассажиров, млн чел.	18,3	22,5	24,7	27,1	6,0
изменение, %	14,1	23,3	9,7	9,6	–77,9
Пассажирооборот, млрд пкм	63,4	77,0	83,2	91,4	21,2
изменение, %	19,8	21,4	8,1	9,8	–76,9
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	79,4	93,4	102,8	113,8	30,0
изменение, %	15,8	17,8	10,1	10,6	–73,6
Занятость кресел, %	80,0	82,5	80,9	80,3	70,4
изменение, п. п.	2,7	2,5	–1,5	–0,6	–9,9
Перевезено грузов и почты, тыс. т	98,0	153,3	171,1	172,8	93,3
изменение, %	27,0	56,5	11,6	1,0	–46,0
Тоннокилометраж, млрд ткм	6,2	7,7	8,3	9,0	2,4
изменение, %	20,3	24,5	7,9	8,9	–73,2
Количество рейсов, тыс.	135,9	153,4	173,4	187,0	48,0
изменение, %	5,5	12,9	13,0	7,8	–74,3
Средняя дальность рейса, км	3 468	3 416	3 366	3 370	3 534
изменение, %	5,0	–1,5	–1,5	0,2	4,9

Группа «Аэрофлот»

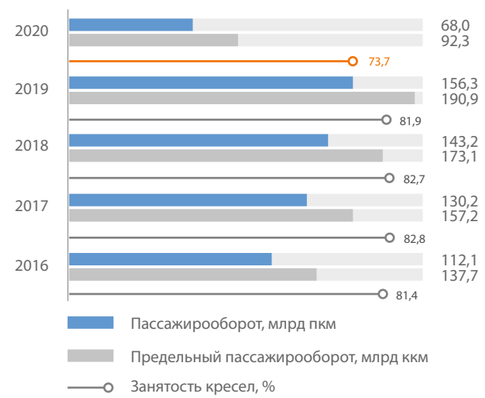
В 2020 году авиакомпании Группы «Аэрофлот» выполнили 251,4 тыс. рейсов и перевезли 30,2 млн пассажиров, на 50,3% меньше, чем в 2019 году. Выполненный пассажирооборот составил 68,0 млрд пассажиро-километров, на 56,5% ниже показателя за предыдущий год. Процент занятости пассажирских кресел составил 73,7%.

На операционные результаты 2020 года повлияли значительные ограничения на полеты и динамика спроса, связанные с распространением коронавирусной инфекции в мире. Если в первом квартале 2020 года влияние пандемии пришлось на март, то на протяжении второго квартала большая часть флота Группы «Аэрофлот» была остановлена на фоне ограничительных мер, направленных на противодействие распространению коронавирусной инфекции. Группа «Аэрофлот» провела оптимизацию полетной программы против запланированного расписания, снизив объем выставленных емкостей.

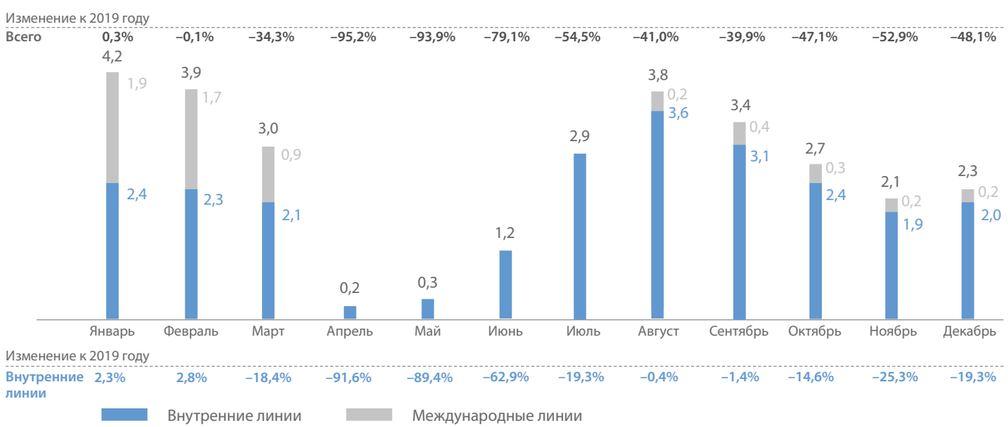
Пассажиропоток Группы «Аэрофлот», млн человек



Пассажирооборот Группы «Аэрофлот» и занятость кресел



Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в 2020 году, млн человек



Выполняемые в апреле и мае рейсы обеспечивали минимально необходимые связи между Москвой и регионами с учетом значительно снизившегося, но сохранившегося спроса. В связи с указанными ограничениями, повлиявшими на спрос, рейсы выполнялись с пониженной загрузкой. Международные полеты ограничивались вывозными рейсами для граждан России.

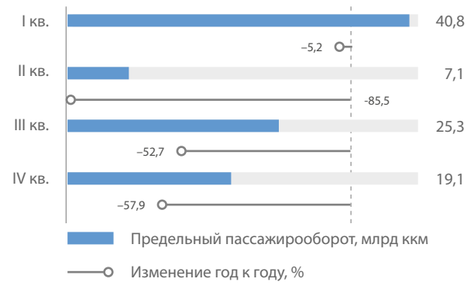
Подробнее о вывозных рейсах — в разделе «Социальная деятельность»

Восстановление авиаперевозок, в первую очередь на внутреннем рынке, началось после выхода из режима самоизоляции и снятия ограничений в начале июня 2020 года. Спрос на перевозки позволил оперативно восстановить внутреннюю сеть и вернуть емкости на рынок. В результате в третьем квартале 2020 года объем емкостей, задействованных Группой «Аэрофлот» на внутренних линиях, находился на уровне аналогичного периода прошлого года. Международное авиасообщение оставалось преимущественно закрытым: продолжалось выполнение вывозных, а также грузо-пассажирских рейсов. С августа были открыты рейсы в Турцию, Великобританию и Швейцарию. В сентябре были возобновлены полеты в ОАЭ, на Мальдивы, в Египет, Казахстан, Киргизию. Рейсы выполнялись с ограниченной частотой, в этой связи в третьем квартале выставленные емкости в международном сегменте были на 92,2% ниже аналогичного периода прошлого года.

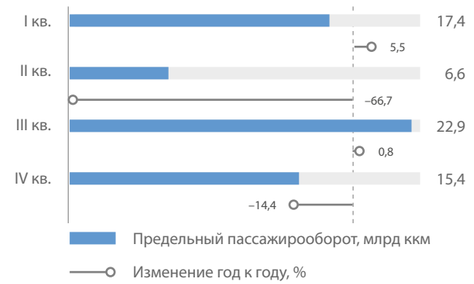
Таким образом, в третьем квартале 2020 года общий объем выставленных емкостей Группы «Аэрофлот» был восстановлен до уровня 47,3% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Традиционное для четвертого квартала сезонное снижение спроса и доходных ставок в отчетном году также было усилено влиянием пандемии. В этой связи были частично оптимизированы емкости на внутреннем рынке. В международном сегменте продолжилось постепенное увеличение частоты полетов и возобновление рейсов по ряду направлений.

Выставленные емкости Группы «Аэрофлот» поквартально в 2020 году



Выставленные емкости Группы «Аэрофлот» на внутренних линиях поквартально в 2020 году

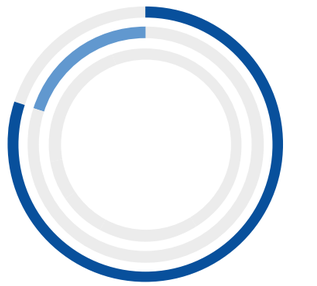


Внутренние линии

В 2020 году на внутрироссийских направлениях компании Группы «Аэрофлот» перевезли 24,2 млн пассажиров, на 28,1% меньше, чем годом ранее. Внутренние линии обеспечили основной вклад в пассажиропоток — на них было перевезено 80,2% пассажиров Группы «Аэрофлот». Доля провозных емкостей на внутренних линиях составила 67,5%.

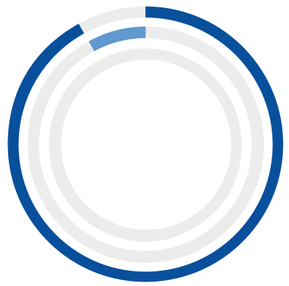
В период пандемии (второй — четвертый кварталы 2020 года) вклад перевозок на внутренних линиях более ярко выражен: Группа «Аэрофлот» перевезла 17,5 млн пассажиров, что обеспечило 92,2% общего объема перевозок. Доля провозных емкостей на внутренних линиях составила 87,2%.

Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» в 2020 году, %



Внутренние линии	80,2
Международные линии	19,8

Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» в 2020 году после начала пандемии, %



Внутренние линии	92,2
Международные линии	7,8

Примечание. Второй — четвертый кварталы 2020 года.

Помимо ограничительных противоэпидемических мер на показатели внутренних перевозок, прежде всего авиакомпании «Аэрофлот», оказало влияние «выпадение» трансфера между пунктами России и зарубежья через хаб в московском аэропорту Шереметьево. Однако емкий внутренний рынок и разнообразие курортных и рекреационных направлений позволили Группе «Аэрофлот» восстановить значительную часть емкостей и осуществлять свою деятельность в период сохраняющихся ограничений на международные полеты: уже в июле 2020 года объем емкостей на внутреннем рынке составил 95,1% от уровня июля прошлого года, а в августе на 6,3% превысил уровень августа прошлого года.

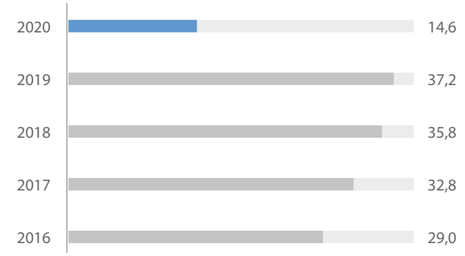
Операционные показатели Группы «Аэрофлот» по регионам (регулярные и чартерные перевозки)

Регион	Перевезено пассажиров, млн человек		Выполненный пассажирооборот, млрд пкм		Предельный пассажирооборот, млрд ккм		Занятость кресел, %	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Россия	32,7	22,6	63,2	43,6	75,4	58,8	83,9	74,1
Европа	13,4	2,5	30,6	5,6	40,2	8,8	76,1	64,2
Азия	4,1	1,0	26,9	6,8	34,0	9,5	79,2	71,8
СНГ	3,0	0,7	6,6	1,6	8,1	2,3	81,9	70,7
Ближний Восток	2,4	1,0	7,3	2,8	9,2	4,0	78,9	68,8
Америка	1,0	0,2	8,6	2,0	10,2	2,9	83,9	68,9
Итого регулярные перевозки	**56,5**	**28,0**	**143,2**	**62,4**	**177,1**	**86,3**	**80,9**	**72,3**
Чартерные перевозки	4,2	2,2	13,0	5,6	13,8	6,1	94,7	91,8
Итого пассажирские перевозки	**60,7**	**30,2**	**156,3**	**68,0**	**190,9**	**92,4**	**81,9**	**73,7**

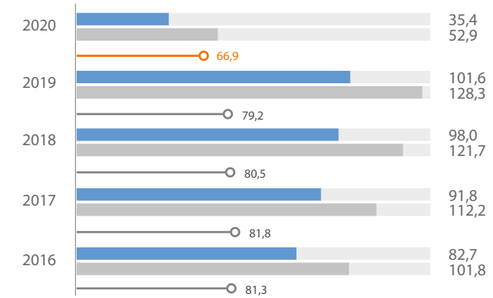
Авиакомпания «Аэрофлот»

В 2020 году авиакомпания «Аэрофлот» перевезла 14,6 млн пассажиров, на 60,9% меньше предыдущего года. В том числе 10,2 млн человек осуществили перелет на внутренних линиях, 4,4 млн человек — на международных. Было выполнено 142,8 тыс. рейсов, из них на внутренних воздушных линиях — 104,5 тыс. рейсов, на международных — 38,3 тыс. рейсов. Выполненный пассажирооборот составил 35,4 млрд пассажиро-километров, на 65,1% ниже показателя за предыдущий год. Процент занятости пассажирских кресел составил 66,9%.

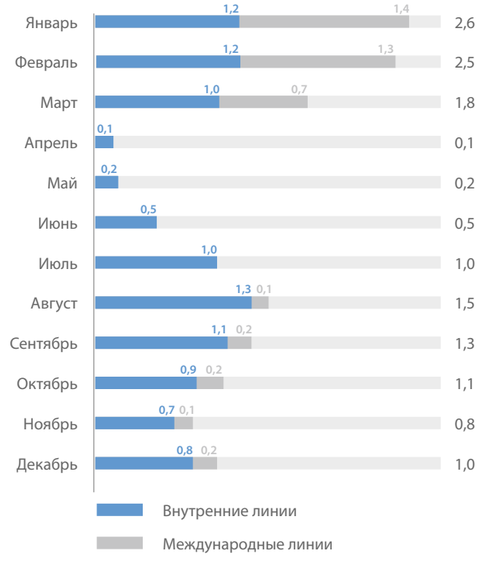
Пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот», млн человек



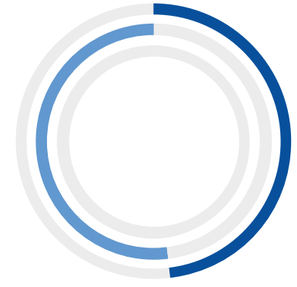
Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Аэрофлот»



Динамика пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» в 2020 году, млн человек



Доля авиакомпании «Аэрофлот» в пассажиропотоке Группы в 2020 году, %



«Аэрофлот»	48,3
Дочерние компании	51,7

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

Регион	Перевезено пассажиров, млн человек		Выполненный пассажирооборот, млрд пкм		Предельный пассажирооборот, млрд ккм		Занятость кресел, %	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Россия	17,8	10,2	32,7	19,6	40,0	29,2	81,7	67,2
Европа	10,2	1,9	23,6	4,5	32,1	7,3	73,6	60,8
Азия	3,5	0,8	24,3	5,5	30,2	7,9	80,4	70,7
СНГ	2,6	0,6	5,8	1,5	7,2	2,1	80,7	69,9
Ближний Восток	2,2	0,7	6,6	2,0	8,5	3,1	78,2	64,9
Америка	1,0	0,2	8,6	2,0	10,2	2,9	83,9	68,9
Итого регулярные перевозки	**37,2**	**14,5**	**101,6**	**35,1**	**128,2**	**52,5**	**79,3**	**66,9**
Чартерные перевозки*	0,01	0,11	0,02	0,29	0,08	0,41	22,9	71,3
Итого пассажирские перевозки	**37,2**	**14,6**	**101,6**	**35,4**	**128,3**	**52,9**	**79,2**	**66,9**

* Перевозки спортсменов и официальных делегаций.



Авиакомпания «Победа»

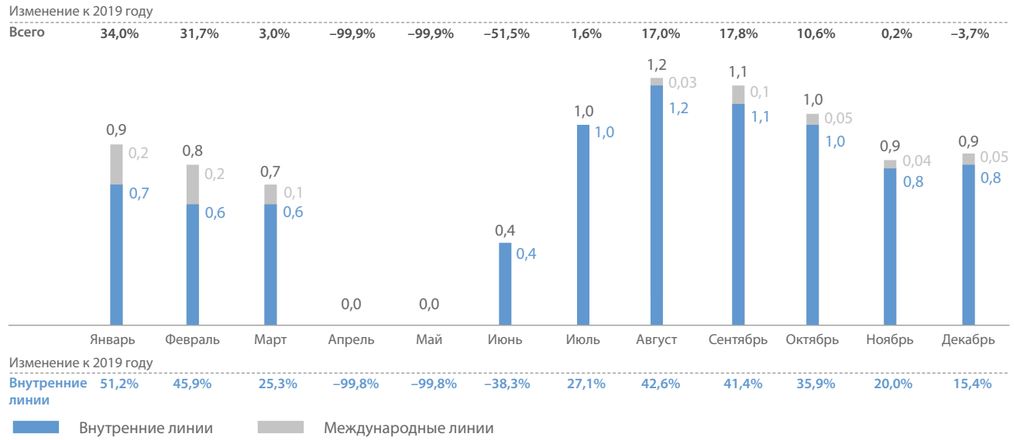
В 2020 году авиакомпания «Победа» перевезла 9,1 млн пассажиров, на 11,7% меньше предыдущего года. В том числе 8,4 млн человек осуществили перелет на внутренних линиях, 0,7 млн человек — на международных. Было выполнено 52,5 тыс. рейсов, из них на внутренних воздушных линиях — 48,4 тыс. рейсов, на международных — 4,1 тыс. рейсов. Пассажирооборот составил 15,5 млрд пассажиро-километров. Процент занятости кресел составил 91,6%, в третьем квартале достигая уровня 95,2%.

На период апреля и мая, период самых строгих ограничений на передвижения в городах и между регионами, было принято решение приостановить выполнение регулярных рейсов по всем направлениям маршрутной сети «Победы». Данное решение было принято с учетом значительного снижения спроса на перелеты, специфики бизнес-модели лоукостера и высокой доли переменных затрат.

С июня авиакомпания возобновила полеты, и уже в июле объем перевозок восстановился до уровня аналогичного периода прошлого года, показав рост пассажиропотока на 1,6% в целом по компании и на 27,1% на внутренних линиях. По итогам третьего квартала 2020 года рост пассажиропотока составил 12,0% (при росте пассажиропотока на внутренних линиях на 37,0%), по итогам четвертого квартала — 2,5% (при росте пассажиропотока на внутренних линиях на 23,9%). Рост объема перевозок стал возможен благодаря высокой востребованности низкобюджетного продукта на рынке, а также благодаря поступлению в парк авиакомпании «Победа» четырех воздушных судов Boeing 737 в рамках внутригрупповой передачи.

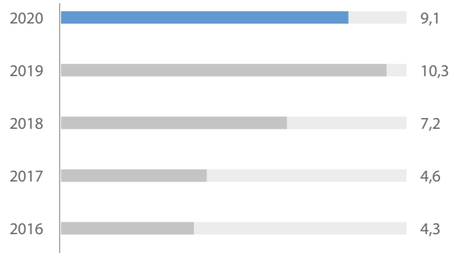
Авиакомпания «Победа» стала единственной авиакомпанией в Европе и одной из немногих крупных авиакомпаний в мире, которая сумела нарастить пассажиропоток в июле и по итогам третьего квартала 2020 года[1].

Динамика пассажиропотока авиакомпании «Победа» в 2020 году, млн человек

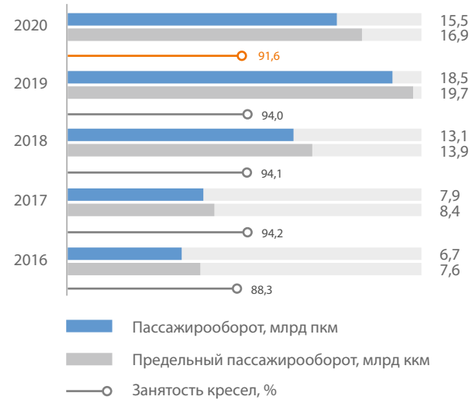


[1] **Источник:** аналитический центр CAPA (Centre for Aviation).

Пассажиропоток авиакомпании «Победа», млн человек



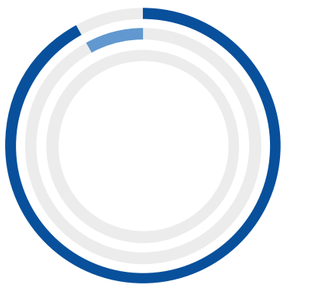
Пассажирооборот и занятость пассажирских кресел авиакомпании «Победа»



С учетом более высоких темпов падения авиаперевозок у сетевых авиакомпаний Группы, в том числе в результате закрытия международного авиасообщения, высокой востребованности продукта «Победы» и возможности перераспределить флот на внутрироссийские линии, доля авиакомпании по итогам 2020 года в пассажиропотоке Группы «Аэрофлот» составила 30,1% против 16,9% годом ранее.

Авиакомпания «Победа» по итогам третьего квартала 2020 года сохранила статус мирового лидера по налету на самолетах Boeing 737-800, об этом свидетельствует исследование корпорации Boeing. Показатель суточного налета на одно воздушное судно составил свыше 13 часов, превысив результат ближайшего конкурента более чем на два часа.

Структура пассажиропотока авиакомпании «Победа» по направлениям в 2020 году, %



Доля авиакомпании «Победа» в пассажиропотоке Группы «Аэрофлот» в 2020 году, %



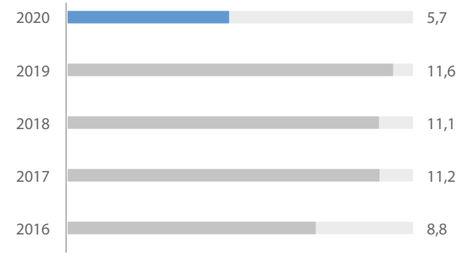
Авиакомпания «Россия»

В 2020 году авиакомпания «Россия» перевезла 5,7 млн пассажиров, на 50,6% меньше предыдущего года. В том числе 4,8 млн человек осуществили перелет на внутренних линиях, 0,9 млн человек — на международных. Было выполнено 39,8 тыс. рейсов, из них на внутренних воздушных линиях — 35,3 тыс. рейсов, на международных — 4,5 тыс. рейсов. Пассажирооборот составил 16,0 млрд пассажиро-километров.

Авиакомпания «Россия» работает в трех ключевых сегментах: перевозки из Санкт-Петербурга, регулярные перевозки из московского аэропорта Шереметьево (преимущественно на Дальний Восток по «плоским» тарифам) и чартерная программа (рейсы из Москвы и других городов России).

Значительный вклад в перевозки авиакомпании внесло сотрудничество с туристическим оператором «Библио-Глобус». Доля чартерных перевозок в совокупном пассажиропотоке авиакомпании составила 35,4%, а в пассажирообороте — 33,2%.

Пассажиропоток авиакомпании «Россия», млн человек

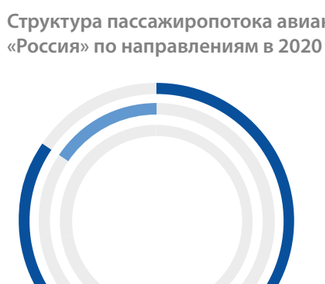


Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Россия»

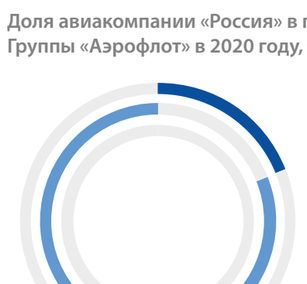


Примечание. В 2016 году включая перевозки авиакомпаний «Оренбургские авиалинии» и «Донавиа» до их интеграции в авиакомпанию «Россия».

Структура пассажиропотока авиакомпании «Россия» по направлениям в 2020 году, %



Доля авиакомпании «Россия» в пассажиропотоке Группы «Аэрофлот» в 2020 году, %

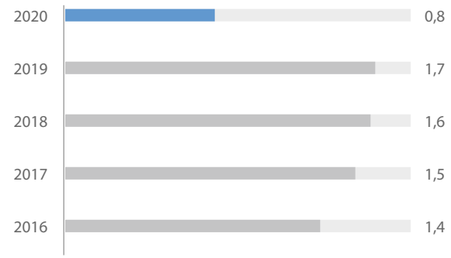


Авиакомпания «Аврора»

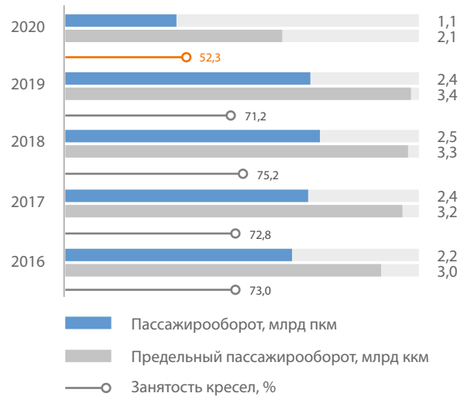
В 2020 году авиакомпания «Аврора» перевезла 795,9 тыс. пассажиров, на 52,0% меньше предыдущего года. В том числе 722,2 тыс. человек осуществили перелет на внутренних линиях, 73,7 тыс. человек — на международных. Было выполнено 16,3 тыс. рейсов, из них на внутренних воздушных линиях — 15,1 тыс. рейсов, на международных — 1,2 тыс. рейсов. Пассажирооборот составил 1,1 млрд пассажиро-километров.

Несмотря на введенные ограничения, «Аврора» сохранила все основные российские направления, как региональные, так и межрегиональные. По социально значимым маршрутам внутри Сахалинской области, в Приморском и Хабаровском краях было перевезено более 152 тыс. пассажиров, выполнено более 5,8 тыс. рейсов, проведено в полете более 7 тыс. часов.

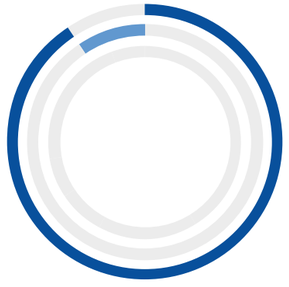
Пассажиропоток авиакомпании «Аврора», млн человек



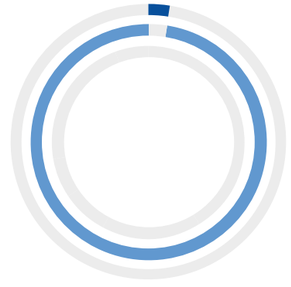
Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Аврора»



Структура пассажиропотока авиакомпании «Аврора» по направлениям в 2020 году, %



Доля авиакомпании «Аврора» в пассажиропотоке Группы «Аэрофлот» в 2020 году, %



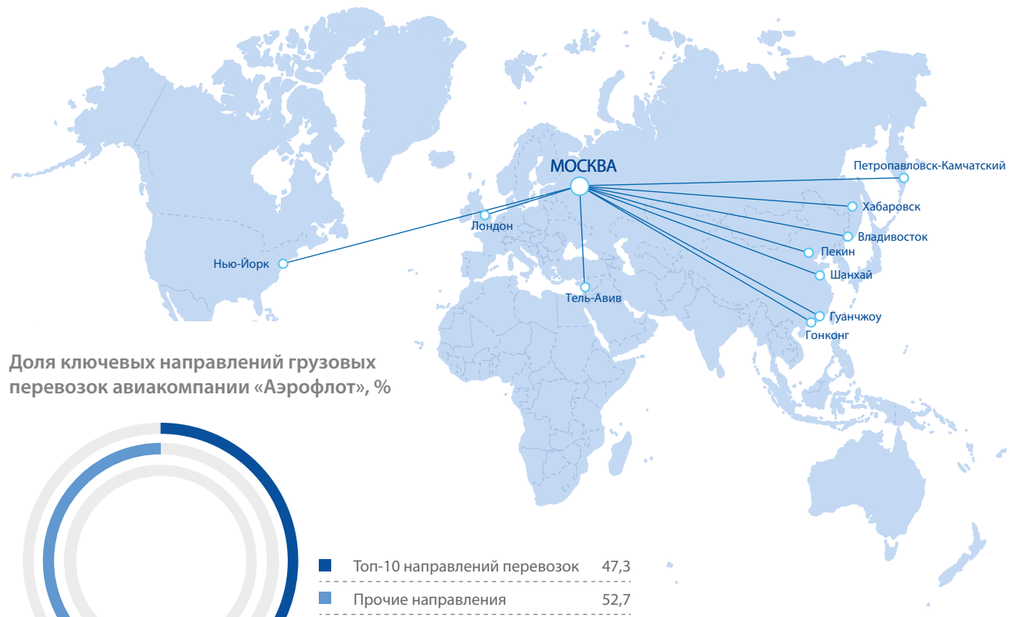
ПЕРЕВОЗКИ ГРУЗОВ И ПОЧТЫ

Объем перевозок грузов и почты Группы «Аэрофлот» в 2020 году составил 241,6 тыс. тонн и снизился на 23,8% по сравнению с предыдущим годом. Рейсами авиакомпании «Аэрофлот», на долю которой приходится 65,8% объема грузопочтовых перевозок Группы «Аэрофлот», перевезено 158,9 тыс. тонн грузов и почты, на 27,0% ниже результата предыдущего года.

Группа «Аэрофлот» не эксплуатирует специализированный карго-флот и традиционно для перевозок грузов и почты использует грузовые отсеки самолетов, обслуживающих пассажирские рейсы. В 2020 году ограничения, вызванные пандемией COVID-19, привели к снижению пассажирских перевозок и, как следствие, возможности перевозки грузов в грузовых отсеках. При этом спрос на грузовые перевозки во время продолжающейся пандемии резко вырос в связи с необходимостью транспортировки продукции медицинского назначения и увеличившимися объемами электронной коммерции.

Для покрытия возникшего дефицита грузовых емкостей и удовлетворения спроса на грузовые перевозки Группа «Аэрофлот» с начала апреля переориентировала ряд широкофюзеляжных воздушных судов под грузовые перевозки и приступила к выполнению грузовых чартерных рейсов. Данный подход предполагал перевозку грузов не только в багажных отсеках, но и в пассажирских салонах. При этом перевозка грузов в салоне производилась только при условии отсутствия пассажиров на борту. Максимальное число задействованных в грузовой программе самолетов в течение года достигало 19 Boeing 777 и 10 Airbus A330.

Ключевые направления грузовых перевозок в 2020 году



Доля ключевых направлений грузовых перевозок авиакомпании «Аэрофлот», %

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



Тоннокилометраж Группы «Аэрофлот», млрд ткм

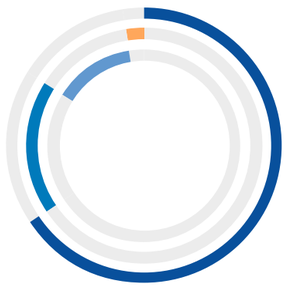


Основная часть грузов, перевозившихся на чартерных грузовых рейсах, — это средства индивидуальной защиты, медицинское оборудование, комплектующие для аппаратов искусственной вентиляции легких (ИВЛ), а также фармацевтические продукты. Осуществлялась перевозка грузов в интересах Минпромторга (ИВЛ и комплектующие), Минздрава (фармацевтические продукты и другое). Компания также продолжила активное взаимодействие и перевозку грузов российских компаний, крупных логистических операторов, а также предприятий электронной коммерции.

По итогам 2020 года снижение тоннажа перевезенных Группой «Аэрофлот» грузов и почты составило 23,8% при снижении количества рейсов на 43,6%, при этом выручка от грузовых перевозок показала положительную динамику.

Подробнее о финансовых результатах грузовых перевозок — в разделе «Финансовый обзор».

Структура грузопочтовых перевозок Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям в 2020 году, %



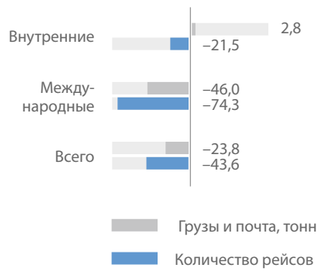
«Аэрофлот»	65,8
«Победа»	18,3
«Россия»	13,5
«Аврора»	2,4

Структура грузовых перевозок авиакомпании «Аэрофлот» в 2020 году, %

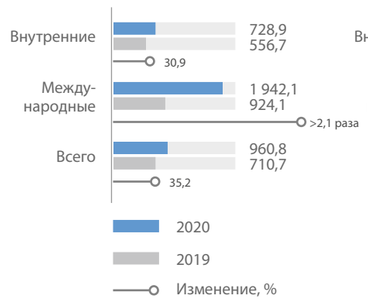


Грузы общего характера	61,8
Скоропортящийся груз под температурным режимом	13,2
Почта	13,0
Медицинские товары	3,4
Прочие	8,7

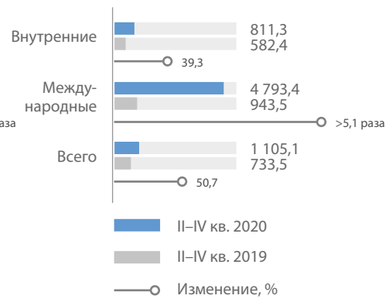
Сравнительная динамика количества рейсов и объема грузовых перевозок Группы «Аэрофлот» в 2020 году, %



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



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



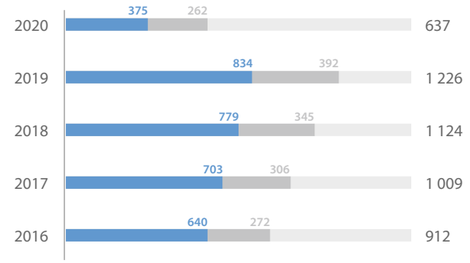
Примечание. Периодом после начала пандемии считаются II–IV кварталы 2020 года. Показатели 2020 года сравниваются с сопоставимым периодом 2019 года.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ НАЛЕТ ЧАСОВ

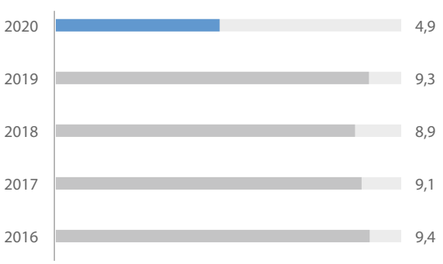
Группа «Аэрофлот» поддерживает высокий уровень эффективности эксплуатации парка воздушных судов. Однако в 2020 году на фоне пандемии COVID-19 налет часов по парку воздушных судов снизился на 48,0% по сравнению с предыдущим годом и составил 637 тыс. часов. Часть флота была временно остановлена, обеспечена постоянная ротация или консервация воздушных судов.

Показатель среднесуточного налета по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» в отчетном периоде снизился до 4,9 часа (в 2019 году — 9,3 часа).

Производственный налет Группы «Аэрофлот», тыс. часов



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



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

Парк воздушных судов

РАЗВИТИЕ ПАРКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Принципы развития парка воздушных судов Группы «Аэрофлот»:

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

Типы воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»

АЭРОФЛОТ Российские авиалинии	РОССИЯ	победа
6 типов	**5 типов**	**1 тип**
2–3 класса обслуживания	**1–2 класса обслуживания**	**Монокласс**
Широкофюзеляжные		
Airbus A350	Boeing 747	
Airbus A330	Boeing 777	
Boeing 777		
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)		
Airbus A320 (семейство)	Airbus A320 (семейство)	Boeing 737 NG
Boeing 737 NG	Boeing 737 NG	
Узкофюзеляжные (региональные)		
SSJ100	SSJ100	

Примечание. По состоянию на 31 декабря 2020 года.

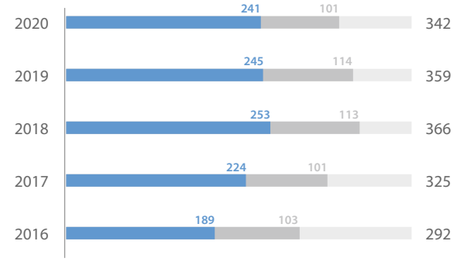
В 2020 году Группа «Аэрофлот» эксплуатировала девять типов воздушных судов (с учетом авиакомпании «Аврора»).

Средний возраст парка Группы «Аэрофлот» по состоянию на конец года составил 7,1 года[1]. Флот авиакомпании «Аэрофлот» является одним из самых молодых в мире[2], по состоянию на конец 2020 года его средний возраст составил 5,6 года.

Важным преимуществом эксплуатации молодого парка воздушных судов является высокая топливная эффективность, что, в свою очередь, позволяет также уменьшить негативное влияние на окружающую среду, существенно снизив уровень выбросов CO_2 и NO_x в атмосферу.

Подробнее в разделе «Экология и охрана окружающей среды».

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



Средний возраст эксплуатируемого парка воздушных судов, годы



Примечания.

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

По состоянию на начало 2020 года парк Группы «Аэрофлот» насчитывал 359 воздушных судов, в том числе 23 самолета авиакомпании «Аврора». В отчетном периоде в парк Группы «Аэрофлот» (без учета изменения флота «Авроры») поступило 13 новых самолетов. За тот же период было выведено семь самолетов. Чистое увеличение парка за год составило шесть воздушных судов.

В результате продажи доли в авиакомпании «Аврора», которая по состоянию на конец года располагала парком в размере 22 воздушных судов, и с учетом поступления судов в парк Группы флот Группы снизился на 17 воздушных судов. По состоянию на конец 2020 года парк Группы «Аэрофлот» насчитывал 342 воздушных судна.

[1] Без учета авиакомпании «Аврора», выбывшей из состава Группы «Аэрофлот» 25 декабря 2020 года.

[2] Среди авиакомпаний с парком более 100 воздушных судов.

Структура парка Группы «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2020, %



Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	65,8
Узкофюзеляжные (региональные)	17,8
Широкофюзеляжные	16,4

Структура парка Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям на 31.12.2020, %



«Аэрофлот»	70,5
«Россия»	19,6
«Победа»	9,9

Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

Типы воздушных судов	Количество на 31.12.2019	Изменение: ввод	Изменение: вывод	Количество на 31.12.2020
Широкофюзеляжные	**59**	**1**	**–4**	**56**
Airbus A350-900	–	1	–	1
Airbus A330-200	5	–	–	5
Airbus A330-300	16	–	–4	12
Boeing 777-300	5	–	–	5
Boeing 777-300ER	24	–	–	24
Boeing 747-400	9	–	–	9
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	**228**	**–**	**–3**	**225**
Airbus A319	20	–	–	20
Airbus A320	82	–	–3	79
Airbus A321	33	–	–	33
Boeing 737-800	93	–	–	93
Узкофюзеляжные (региональные)	**49**	**12**	**–**	**61**
Superjet 100	49	12	–	61
Итого (без авиакомпании «Аврора»)	**336**	**13**	**–7**	**342**
Авиакомпания «Аврора»*	23	Продажа компании		–
Итого Группа «Аэрофлот»	**359**			**342**

*Авиакомпания «Аврора» выбыла из состава Группы «Аэрофлот» 25 декабря 2020 года.

РАЗВИТИЕ ПАРКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»

Парк авиакомпании «Аэрофлот» включает шесть типов воздушных судов. Самолеты имеют от двух до трех классов обслуживания пассажиров на борту. Различная вместимость классов Бизнес и Эконом в сопоставимых узкофюзеляжных воздушных судах позволяет эффективнее управлять емкостями и оптимизировать занятость кресел в зависимости от спроса на конкретном направлении.

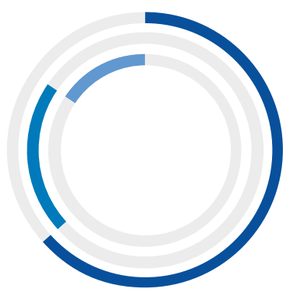
В феврале 2020 года в парк Аэрофлота поступил первый новейший дальнемагистральный самолет Airbus A350. Данные воздушные суда постепенно заменят Airbus A330.

За год чистое уменьшение парка составило четыре воздушных судна, в том числе в результате начала передачи SSJ100 в дочернюю авиакомпанию «Россия» (передано восемь самолетов), вывода четырех Airbus A330 в связи с окончанием срока лизинга и трех Airbus A320 в связи с принятым решением об отказе от продления лизинговых договоров по данным судам. По состоянию на конец 2020 года парк авиакомпании «Аэрофлот» насчитывал 241 воздушное судно, в том числе 37 широкофюзеляжных, 153 узкофюзеляжных среднемагистральных и 51 узкофюзеляжное региональное.

Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

Типы воздушных судов	Количество на 31.12.2019	Количество на 31.12.2020	Изменение
Широкофюзеляжные	**40**	**37**	**–3**
Airbus A350-900	–	1	1
Airbus A330-200	5	5	–
Airbus A330-300	16	12	–4
Boeing 777-300ER	19	19	–
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	**156**	**153**	**–3**
Airbus A320	76	73	–3
Airbus A321	33	33	–
Boeing 737-800	47	47	–
Узкофюзеляжные (региональные)	**49**	**51**	**2**
Superjet 100	49	51	2
Итого	**245**	**241**	**–4**

Структура парка авиакомпании «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2020, %



Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	63,5
Узкофюзеляжные (региональные)	21,2
Широкофюзеляжные	15,4

ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

по состоянию на 31 декабря 2020 года

56 воздушных судов

Широкофюзеляжные

дальнемагистральные

Airbus A350-900 1 ед.



Длина, м	66,8
Размах крыла, м	64,75
Количество мест	316
Макс. взлетная масса, кг	268 000
Двигатели	RR Trent XWB
Дальность полета, км	12 400

Airbus A330-200 5 ед.



Длина, м	58,82
Размах крыла, м	60,3
Количество мест	229–241
Макс. взлетная масса, кг	230 000
Двигатели	RR Trent 772B
Дальность полета, км	11 200

Boeing 777-300 5 ед.



Длина, м	73,9
Размах крыла, м	60,9
Количество мест	373
Макс. взлетная масса, кг	299 370
Двигатели	RR Trent 892
Дальность полета, км	11 135

Airbus A330-300 12 ед.



Длина, м	63,69
Размах крыла, м	60,3
Количество мест	296–301
Макс. взлетная масса, кг	230 000
Двигатели	RR Trent 772B
Дальность полета, км	9 500

Boeing 777-300ER 24 ед.



Длина, м	73,9
Размах крыла, м	64,8
Количество мест	402–457
Макс. взлетная масса, кг	351 530
Двигатели	GE 90-115BL
Дальность полета, км	14 594

Boeing 747-400 9 ед.



Длина, м	70,6
Размах крыла, м	64,4
Количество мест	447–522
Макс. взлетная масса, кг	396 890
Двигатели	GE CF6-80C2
Дальность полета, км	13 450

225 воздушных судов

Узкофюзеляжные

среднемагистральные

Boeing 737-800 93 ед.



Длина, м	39,5
Размах крыла, м	35,8
Количество мест	158–189
Макс. взлетная масса, кг	79 015
Двигатели	CFM 56-7B
Дальность полета, км	5 765

Airbus A321 33 ед.



Длина, м	44,5
Размах крыла, м	35,8
Количество мест	170–183
Макс. взлетная масса, кг	89 000
Двигатели	CFM 56-5B
Дальность полета, км	3 800

Airbus A320 79 ед.



Длина, м	37,6
Размах крыла, м	35,8
Количество мест	140–168
Макс. взлетная масса, кг	77 000
Двигатели	CFM 56-5A/5B
Дальность полета, км	6 150

61 воздушное судно

Узкофюзеляжные

региональные

SSJ100 61 ед.



Длина, м	29,9
Размах крыла, м	27,8
Количество мест	87
Макс. взлетная масса, кг	45 880
Двигатели	Power Jet SaM146
Дальность полета, км	2 400

Airbus A319 20 ед.



Длина, м	33,8
Размах крыла, м	34,1
Количество мест	128
Макс. взлетная масса, кг	75 500
Двигатели	CFM 56-5A/5B
Дальность полета, км	6 800



Кресла класса Бизнес раскладываются в двухметровую кровать и расположены в индивидуальных кабинах — сьютах, позволяющих пассажиру в полной мере ощутить возможности личного пространства и уединиться. В каждой кабине установлены индивидуальные мониторы размером 54 см. Еще одна особенность салона – барная стойка с широким выбором напитков и закусок.

На борту Airbus A350 также предусмотрена уникальная система освещения с возможностью изменения цветовой гаммы в зависимости от этапа полета. Во всех классах обслуживания работает современная мультимедийная система с высокоскоростным доступом в Интернет.

В классах Эконом и Комфорт увеличено расстояние между креслами и угол наклона сидений. Просторный салон, пониженный уровень шума и адаптивное освещение создают исключительно комфортную обстановку на борту.

Для новых Airbus A350 Аэрофлот разработал особый дизайн ливреи.



ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ ДОЧЕРНИХ АВИАКОМПАНИЙ

Авиакомпания «Россия» эксплуатирует узкофюзеляжные воздушные суда семейства Airbus A320 на регулярных рейсах, Boeing 737-800 — на регулярных и чартерных. На широкофюзеляжных воздушных судах Boeing 777 выполняются преимущественно регулярные рейсы, а на Boeing 747 — в основном чартерная программа. В соответствии с утвержденной Стратегией развития в четвертом квартале 2020 года началась постепенная передача воздушных судов Superjet 100 из Аэрофлота в авиакомпанию «Россия», было передано восемь воздушных судов данного типа. По состоянию на конец 2020 года парк авиакомпании «Россия» насчитывал 67 воздушных судов.

Парк авиакомпании «Победа» состоит из одного типа воздушных судов — узкофюзеляжных Boeing 737-800 в единой компоновке «монокласс». В отчетном периоде «Победа» получила четыре воздушных судна Boeing 737-800 от авиакомпании «Россия» в рамках группового перераспределения. По состоянию на конец 2020 года парк лоукостера насчитывал 34 воздушных судна.

Авиакомпания «Аврора», выбывшая из состава Группы «Аэрофлот» в декабре 2020 года, в отчетном периоде эксплуатировала узкофюзеляжные воздушные суда Airbus A319 на регулярных линиях и турбовинтовые самолеты DHC-8 и DHC-6 для местных перевозок. По состоянию на конец года парк «Авроры» насчитывал 22 воздушных судна (из которых 10 Airbus A319 и 12 турбовинтовых самолетов).



Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Типы воздушных судов	Количество на 31.12.2019	Количество на 31.12.2020	Изменение
Авиакомпания «Россия»	**61**	**67**	**6**
Boeing 777-300	5	5	–
Boeing 777-300ER	5	5	–
Boeing 747-400	9	9	–
Airbus A319	20	20	–
Airbus A320	6	6	–
Boeing 737-800	16	12	–4
Superjet 100	–	10	10
Авиакомпания «Победа»	**30**	**34**	**4**
Boeing 737-800	30	34	4
Итого	**91**	**101**	**10**

Маршрутная сеть

РАЗВИТИЕ МАРШРУТНОЙ СЕТИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»[1]

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

В 2020 году сетевые авиакомпании Группы «Аэрофлот» («Аэрофлот», «Россия» и «Аврора») выполняли полеты по 283 регулярным направлениям (с учетом полетов до начала пандемии по расписанию зима-2019/2020). Маршрутная сеть низкобюджетной авиакомпании «Победа» включала 126 направлений, из которых 66 не пересекаются с сетью других компаний Группы. Авиакомпании Группы «Аэрофлот» выполняли полеты в 56 стран мира.

283

регулярных направления у сетевых компаний Группы «Аэрофлот»

126

направлений у лоукостера (включая 66 не пересекающихся с сетью других компаний Группы)

Количество регулярных направлений сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в целом по 2020 году увеличилось на 4,8% по сравнению с прошлым годом за счет внутренних линий. Общее количество направлений снизилось на 1,3%, до 384.

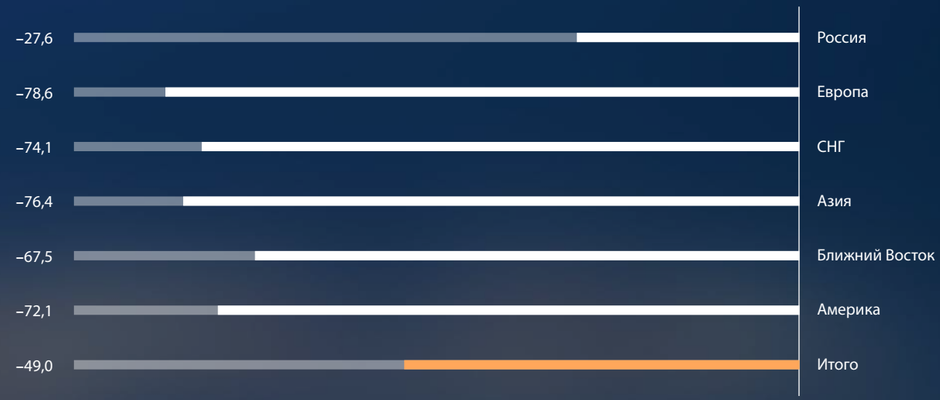
Количество направлений сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот»

	2019			2020			Изменение, %		
	Рег.	Чарт.	Всего	Рег.	Чарт.	Всего	Рег.	Чарт.	Всего
Международные	144	126	236	128	114	197	–11,1	–10,9	–16,5
Внутренние	126	68	153	155	73	187	23,0	7,4	22,2
Среднемагистральные	242	185	350	249	158	329	2,9	–14,6	–6,0
Дальнемагистральные	28	11	39	34	29	55	21,4	163,6	41,0
ИТОГО	**270**	**196**	**389**	**283**	**187**	**384**	**4,8**	**–4,6**	**–1,3**

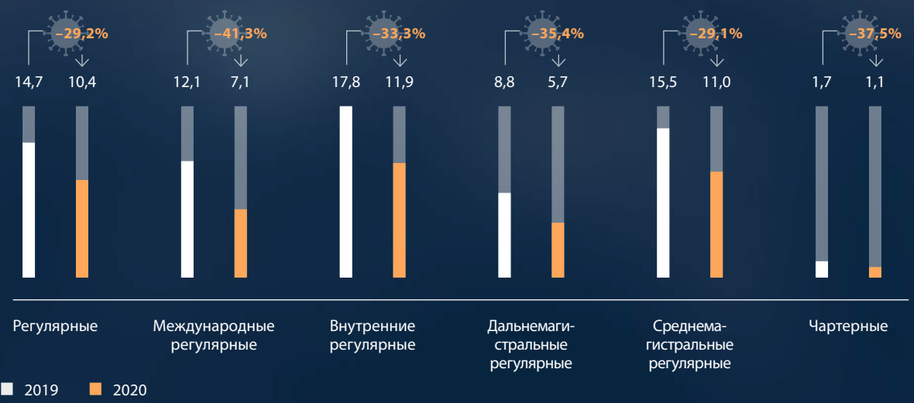
Примечание. Количество регулярных направлений включает данные авиакомпаний «Аэрофлот», «Россия», «Аврора», а также регулярные рейсы авиакомпании «Россия», выполняемые в рамках чартерной программы. Без учета регулярных рейсов чартерной программы количество маршрутов сетевых компаний составило 231.

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

Динамика количества регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» по регионам, 2020 год по сравнению с 2019 годом, %



Средняя частота полетов в неделю по маршрутам Группы «Аэрофлот»



Ограничения на международное авиационное сообщение, а также санитарно-эпидемиологического характера и, как следствие, падение спроса на авиационные перевозки привели к снижению количества регулярных рейсов в 2020 году на 49,0% по сравнению с предыдущим годом. Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах снизилась на 29,2% по сравнению с 2019 годом (с 14,7 до 10,4). На международных регулярных направлениях показатель снизился на 41,3% (с 12,1 до 7,1), на внутренних — на 33,3% (с 17,8 до 11,9).

Маршрутная сеть в период пандемии

Во втором полугодии 2020 года сетевые авиакомпании Группы «Аэрофлот» выполняли пассажирские перевозки по 110 регулярным направлениям.

В условиях пандемии COVID-19 в 2020 году приоритетными задачами были оперативное планирование программы полетов в зависимости от фактической динамики спроса, обеспечение необходимых связей регионов, а также поиск новых возможностей для обеспечения доходов от операционной деятельности.

По решению президиума Координационного совета при Правительстве Российской Федерации по борьбе с распространением новой коронавирусной инфекции на территории Российской Федерации с 27 марта 2020 года было прекращено международное авиационное сообщение.

В ситуации значительного снижения спроса Группа «Аэрофлот» продолжала обеспечивать транспортную доступность российских регионов. Несмотря на значительное снижение выставленных емкостей и частотности, рейсы по ключевым направлениям продолжали выполняться. Во втором квартале, на который пришелся режим самоизоляции, сетевые компании Группы «Аэрофлот» выполняли полеты по 91 внутреннему маршруту.

С августа 2020 года по решению оперативного штаба началось постепенное открытие ряда международных направлений с ограниченной частотой. Группа «Аэрофлот» возобновила регулярные полеты из Москвы в Лондон[1], Женеву, Стамбул, Анталию, Дубай, Мале, Каир, Белград, Минск, Нур-Султан, Бишкек, из Санкт-Петербурга в Анталию и Женеву, а также из Владивостока в Токио. При этом фактически для туристического потока с минимальными ограничениями по пересечению границ и карантину были открыты только пункты Турции, Египта, Мальдив и ряд пунктов СНГ.

В условиях действующих санитарно-эпидемиологических ограничений авиакомпанией «Аэрофлот» была введена практика выполнения чартерных грузо-пассажирских рейсов в страны, открытые для выполнения полетов и с перевозкой категорий пассажиров, имеющих право на въезд.

110

регулярных направлений у сетевых компаний Группы «Аэрофлот» во втором полугодии 2020 года, в том числе 94 внутренних

101

направление у лоукостера (включая 50 не пересекающихся с сетью других компаний Группы «Аэрофлот»), в том числе 88 внутренних

В зависимости от эпидемиологической и авиационной политики стран рейсы могли выполняться с односторонней загрузкой. Позднее данные рейсы на «плече» из зарубежных пунктов в Москву стали совмещаться с вывозной программой для граждан Российской Федерации и пассажиров, имеющих основание на въезд в страну.

Количество регулярных направлений сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» во втором полугодии 2020 года

	Пассажирские перевозки	Прочие перевозки	Всего
Международные	16	38	54
Внутренние	94	–	94
Среднемагистральные	101	28	129
Дальнемагистральные	9	10	19
ИТОГО	**110**	**38**	**148**

Примечание. Направления включают собственные рейсы авиакомпании «Аэрофлот», а также рейсы под 100%-ным коммерческим управлением дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора». В прочие перевозки входят направления, по которым осуществлялись вывозные или грузо-пассажирские рейсы.

[1] Регулярное авиасообщение приостановлено 22 декабря 2020 года.

Организация вывозных рейсов

В период масштабных ограничений Группа «Аэрофлот» выполняла специальные рейсы для вывоза граждан Российской Федерации из стран с ограниченным авиасообщением. Всего в период с конца марта по сентябрь 2020 года авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» выполнено 462 рейса из пунктов за рубежом, на которых вывезено более 89 тыс. россиян. Пассажиры доставлены в 16 городов Российской Федерации из 48 пунктов дальнего и ближнего зарубежья.

462

рейса из пунктов за рубежом выполнено Группой «Аэрофлот» с конца марта по сентябрь 2020 года

>89 тыс.

россиян вывезено

В 16 городов России

доставлены пассажиры из

48 пунктов

дальнего и ближнего зарубежья

Подробнее о вывозных рейсах — в разделе «Социальная деятельность».



РАЗВИТИЕ МАРШРУТНОЙ СЕТИ АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»

В течение 2020 года авиакомпания «Аэрофлот» выполняла полеты по 154 регулярным направлениям (59 внутренним и 95 международным) в 53 страны мира.

В 2020 году авиакомпания «Аэрофлот» открыла новые рейсы из Москвы в Ярославль, Орск и Пензу. При возобновлении авиасообщения с Турцией были открыты полеты (в статусе чартерных рейсов) в Бодрум и Даламан. С целью оптимизации маршрутной сети были прекращены полеты из Москвы в Магас, а также на линиях Сочи — Волгоград и Краснодар — Симферополь.

154

регулярных направления авиакомпании «Аэрофлот»

59

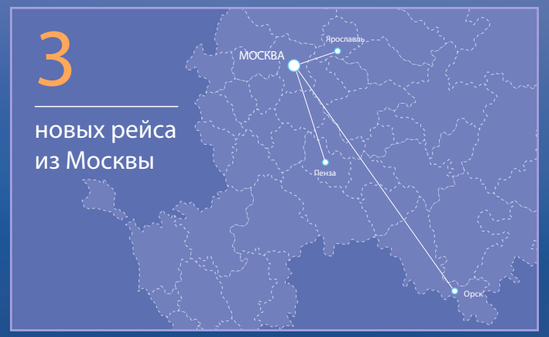
внутренних направлений

95

международных направлений

3

новых рейса из Москвы



Количество направлений авиакомпании «Аэрофлот»

	2019			2020			Изменение, %		
	Рег.	Чарт.	Всего	Рег.	Чарт.	Всего	Рег.	Чарт.	Всего
Международные	101	46	126	95	46	121	–5,9	–	–4,0
Внутренние	59	21	65	59	52	87	–	147,6	33,8
Среднемагистральные	136	64	164	130	96	182	–4,4	50,0	11,0
Дальнемагистральные	24	3	27	24	2	26	–	–33,3	–3,7
ИТОГО	**160**	**67**	**191**	**154**	**98**	**208**	**–3,8**	**46,3**	**8,9**

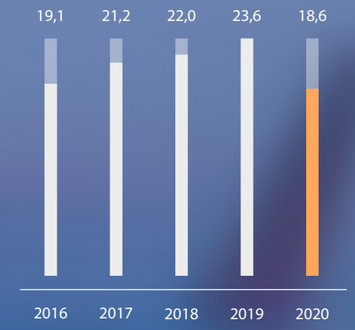
Количество регулярных направлений авиакомпании «Аэрофлот» во втором полугодии 2020 года

	Пассажирские перевозки	Прочие перевозки	Всего
Международные	13	38	51
Внутренние	59	–	59
Среднемагистральные	64	28	92
Дальнемагистральные	8	10	18
ИТОГО	**72**	**38**	**110**

Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам, 2020 год по сравнению с 2019 годом, %

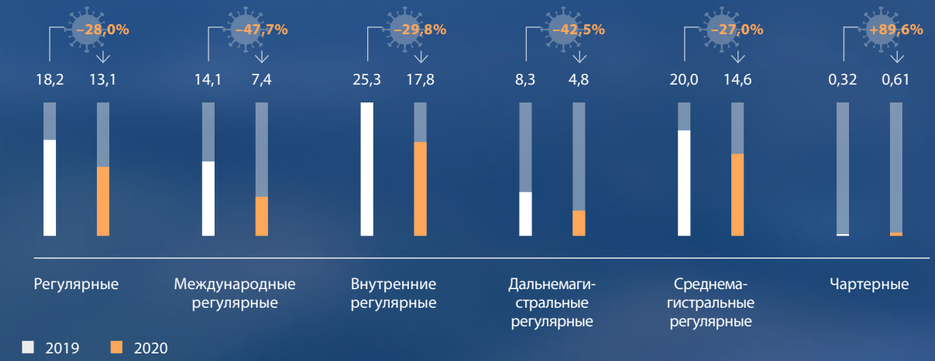


Коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот»



Количество регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» в отчетном периоде снизилось на 52,2% по сравнению с предыдущим годом. Наибольшее снижение пришлось на международные линии в связи с практически полной остановкой международного авиасообщения во втором квартале. В третьем и четвертом кварталах были возобновлены полеты по ряду линий, включая пункты Турции, Великобритании, Швейцарии, ОАЭ, Мальдив, Египта, Беларуси, Казахстана, Киргизии и ряда других стран с ограниченной частотностью. Однако в целом международное авиасообщение оставалось существенно ограниченным.

Средняя частота полетов в неделю по маршрутам авиакомпании «Аэрофлот»



Под влиянием пандемии и существенных изменений в расписании полетов коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот» по итогам 2020 года снизился с 23,6 в 2019 году до 18,6 по итогам 2020 года.

Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах авиакомпании «Аэрофлот» снизилась на 28,0% — с 18,2 до 13,1 рейса в неделю. На международных регулярных направлениях показатель снизился на 47,7% (с 14,1 до 7,4 рейса), на внутренних регулярных — на 29,8% (с 25,3 до 17,8 рейса).

МАРШРУТНАЯ СЕТЬ АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»

Маршруты, выполнявшиеся до начала пандемии, полеты по которым не были возобновлены

Маршруты, по которым были возобновлены полеты после начала пандемии



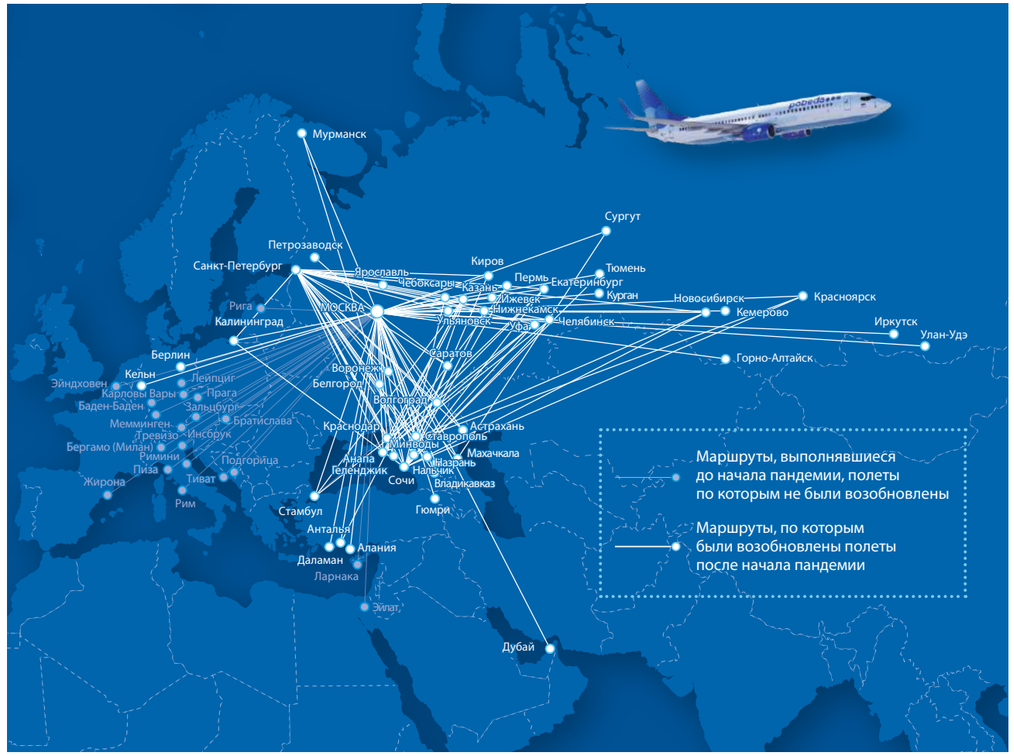
МОСКВА
Осло
Хельсинки
Стокгольм
Таллин
Рига
Копенгаген
Вильнюс
Дублин
Амстердам
Гамбург
Берлин
Лондон
Дюссельдорф
Ганновер
Варшава
Брюссель
Дрезден
Франкфурт
Прага
Париж
Штутгарт
Мюнхен
Будапешт
Цюрих
Вена
Женева
Верона
Венеция
Любляна
Загреб
Бухарест
Лион
Милан
Белград
Марсель
Сплит
Ницца
Болонья
Тиват
София
Бургас
Барселона
Рим
Мадрид
Неаполь
Салоники
Стамбул
Валенсия
Аликанте
Пальма-де-Майорка
Афины
Анталья
Лиссабон
Малага
Ираклион
Ларнака
Тенерифе
Казань
Санкт-Петербург
Калининград
Минск
Мурманск
Архангельск
Сыктывкар
Ярославль
Пермь
Н.Новгород
Казань
Ижевск
Екатеринбург
Тюмень
Нижнекамск
Ханты-Мансийск
Сургут
Нижневартовск
Омск
Челябинск
Ульяновск
Уфа
Самара
Саранск
Пенза
Саратов
Костанай
Магнитогорск
Нур-Султан
Оренбург
Орск
Караганда
Воронеж
Белгород
Актобе
Волгоград
Ростов-на-Дону
Атырау
Астрахань
Кишинев
Краснодар
Ставрополь
Симферополь
Минводы
Грозный
Анапа
Актау
Шымкент
Геленджик
Нальчик
Махачкала
Сочи
Магас
Бухара
Ош
Владикавказ
Ташкент
Баку
Самарканд
Ереван
Тегеран
Бодрум
Даламан
Бейрут
Тель-Авив
Каир
Дубай
Мале
Новый Уренгой
Якутск
Томск
Красноярск
Новосибирск
Кемерово
Абакан
Иркутск
Барнаул
Новокузнецк
Петропавловск-Камчатский
Хабаровск
Южно-Сахалинск
Улан-Батор
Владивосток
Алма-Ата
Бишкек
Пекин
Сеул
Токио
Шанхай
Дели
Гуанчжоу
Гонконг
Ханой
Бангкок
Хошимин
Пхукет
Нью-Йорк
Вашингтон
Лос-Анджелес
Майами
Гавана

Пассажиропоток авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по аэропортам

	2018	2019	2020
Авиакомпания «Аэрофлот»			
Шереметьево (Москва)	35,7	37,1	14,5
Адлер (Сочи)	0,1	0,1	0,02
Другие	0,03	0,04	0,02
Авиакомпания «Россия»			
Шереметьево (Москва)	0,3	2,6	1,6
Внуково (Москва)	5,1	3,1	0,5
Пулково (Санкт-Петербург)	4,7	4,9	2,8
Другие	1,0	0,9	0,8
Авиакомпания «Победа»			
Внуково (Москва)	5,5	7,7	6,3
Пулково (Санкт-Петербург)	0,9	1,6	1,9
Адлер (Сочи)	0,2	0,5	0,5
Другие	0,6	0,6	0,4
Авиакомпания «Аврора»			
Хабаровск	0,9	0,9	0,5
Владивосток	0,6	0,6	0,2
Южно-Сахалинск	0,2	0,2	0,1
Другие	0,01	0,01	0,04

Примечание. При расчете суммарного пассажиропотока авиаперевозчика в конкретном аэропорту исключен пассажиропоток этого же перевозчика, относящийся к более крупному аэропорту из этого списка.

Маршрутная сеть авиакомпании «Победа» в 2020 году



РАЗВИТИЕ МАРШРУТНЫХ СЕТЕЙ ДОЧЕРНИХ АВИАКОМПАНИЙ

Авиакомпания «Победа»

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

В отчетном периоде маршрутная сеть авиакомпании «Победа» включала 126 направлений (94 внутренних и 32 международных), из которых 66 являются уникальными для Группы «Аэрофлот».

По мере отмены ограничительных противовирусных мер «Победа» с 1 июня 2020 года приступила к активному возобновлению программы полетов внутрироссийских рейсов, сконцентрировавшись на курортах Краснодарского края в летний сезон.

Был открыт ряд новых рейсов, в том числе из Москвы в Воронеж, Ставрополь, Ижевск, Курган; из Санкт-Петербурга в Ставрополь, Ульяновск, Ярославль, Белгород; из Калининграда и Мурманска в Сочи. На международных линиях были возобновлены рейсы в Турцию (Стамбул, Анталия), Армению (Гюмри), Германию (Берлин, Кельн), открыты новые рейсы из Казани и Уфы в Стамбул.

Авиакомпания «Россия»

В 2020 году авиакомпания «Россия» выполняла полеты по 115[1] направлениям (79 внутренним и 36 международным), в том числе по 57 направлениям под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

Авиакомпания продолжает развивать перевозки из исторически базового аэропорта Пулково — регионального транспортного узла, обслуживающего Северо-Западный регион Российской Федерации. В 2020 году «Россия» завершила полный перевод московских рейсов в аэропорт Шереметьево (переведя чартерную программу из аэропорта Внуково в Шереметьево).

Развитию маршрутной сети туристических направлений авиакомпании «Россия» из разных регионов страны способствует сотрудничество с одним из ведущих российских туроператоров — компанией «Библио-Глобус». В условиях пандемии в 2020 году программа была переориентирована на популярные внутрироссийские направления. Также высоким спросом пользовались рейсы в Турцию.

[1] Количество рейсов авиакомпании «Россия» включает регулярные рейсы под 100%-ным коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот», а также регулярные рейсы, выполняемые в рамках чартерной программы.

Маршрутная сеть авиакомпании «Россия» в 2020 году

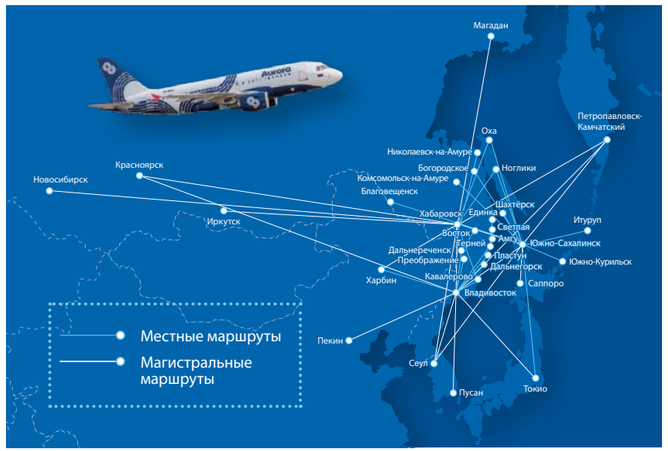


Авиакомпания «Аврора»

В 2020 году авиакомпания «Аврора» выполняла полеты по 42 регулярным направлениям (33 внутренним и 9 международным), в том числе по 17 направлениям под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

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

Маршрутная сеть авиакомпании «Аврора» в 2020 году



Несмотря на введенные ограничения, в период пандемии COVID-19 «Аврора» продолжала выполнять полеты по местным социально значимым маршрутам и сохранила все основные российские направления, как региональные, так и межрегиональные.

ТРАНСФЕРНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

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

В 2020 году на фоне пандемии COVID-19 количество трансферных пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» снизилось на 67,4% и составило 4,8 млн человек. Доля трансферных пассажиров в общем объеме перевозок Аэрофлота по итогам 2020 года составила 33,3% (в 2019 году — 40,0%).

Ограничения на международных линиях и закрытие границ привели к снижению доли трансфера между Россией и зарубежными странами (с 15,4% в 2019 году до 8,8% в 2020 году) и между зарубежными странами (с 14,3% в 2019 году до 6,6% в 2020 году). Основной вклад в трансферный пассажиропоток пришелся на внутрироссийский транзит, доля которого составила 17,9% от общего количества перевезенных авиакомпанией «Аэрофлот» пассажиров.

Трансфер Группы «Аэрофлот» между зарубежными странами обеспечивается авиакомпаниями «Аэрофлот» и «Россия», по итогам 2020 года он составил 1,0 млн пассажиров и снизился на 80,9% по сравнению с прошлым годом.

Доля трансферного пассажиропотока в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот», %





УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ И ЕМКОСТЯМИ

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

В 2020 году применение стандартных подходов к управлению доходами и тарифами оказалось затруднительным ввиду влияния пандемии COVID-19. Пандемия привела не только к значительному сокращению полетной программы, частот, но и к полной отмене ряда рейсов, что оказало кардинальное влияние на стыкуемость сети и потоки пассажиров. Падение спроса и эпидемиологическая неопределенность повлияли на профили бронирований: пассажиры стали бронировать билеты преимущественно перед вылетом, значительно сократилось число бронирований, которые осуществляются заранее. В таких условиях авиакомпании Группы столкнулись со сложностями при планировании емкостей. Группа «Аэрофлот» использовала консервативный подход к выставлению емкостей и фокусировалась на оперативных корректировках для обеспечения баланса предложения и спроса.

Другим значимым вызовом для управления емкостями стал перезапуск сети после режима самоизоляции во втором квартале. Восстановление внутренней сети началось с наиболее значимых и крупных рынков, вслед за возобновлением рейсов и раскаткой направлений увеличивалась частотность. Первое время, в июне, рейсы характеризовались односторонней загрузкой, когда из-за длительного перерыва в пунктах полетов отсутствовал спрос на разворотный рейс. Наиболее характерным примером являлось возобновление рейсов на курорты юга России.

В рамках развития семейства тарифов в марте 2020 года введена новая тарифная группа Базовый/Base для классов Бизнес и Комфорт на всех направлениях сети Группы «Аэрофлот», включая рейсы дочерних компаний «Россия» и «Аврора». Данный тариф является невозвратным, включает одно место багажа (вместо двух в более высоких тарифных группах), но при этом стоит дешевле, чем тарифы Оптимум и Максимум.

Основные отличия новой тарифной группы от других тарифных групп

	Класс Комфорт			Класс Бизнес		
	Базовый	Оптимум	Максимум	Базовый	Оптимум	Максимум
Начисление миль (%)	125	150	200	150	150–200	200–250
Багаж (кол-во мест × вес в кг)	1×23	2×23	2×23	1×32	2×32	2×32
Возврат провозной платы	–	₽	✓	–	₽	✓
Повышение класса за мили	–	✓	✓	–	–	–

Промоакции для привлечения дополнительного пассажиропотока в 2020 году проводились только на внутренних направлениях. Были проведены две глобальные распродажи. В ноябре 2020 года в несколько этапов проведена акция «Улетные дни». Акция включала в себя закрытую распродажу для участников программы лояльности «Аэрофлот Бонус» со скидкой до 60% в классе Эконом (сборы включены) и до 30% в классе Бизнес/Комфорт (сборы оплачиваются дополнительно), а также распродажу во всех каналах на территории России со скидкой до 50% в классе Эконом (сборы включены в тариф). В декабре проведена акция «Белая среда». Билеты по акции приобретались только на сайте метапоисковой системы Яндекс.Путешествия. Скидка в классе Эконом составила от 20 до 70% (сборы включены в тариф).

РАЗВИТИЕ СЕТИ И ЧАСТОТНОСТИ: ДОПУСКИ И НАЗНАЧЕНИЯ

Ограничительные меры, направленные на предотвращение распространения новой коронавирусной инфекции (в том числе полная приостановка Правительством Российской Федерации международного воздушного сообщения в марте 2020 года, позднее восстановлено частично, по отдельным направлениям), привели к резкому падению объема международных авиаперевозок и значительно сократили возможности сотрудничества с иностранными партнерами в рамках соглашений «код-шеринг» и «интерлайн», включая сотрудничество в рамках альянса SkyTeam. Какие-либо двусторонние переговоры авиационных властей по развитию воздушного сообщения и получению новых коммерческих прав в связи со сложившейся ситуацией также не проводились.



Авиакомпания «Аэрофлот»

8 новых допусков

к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршрутам из Москвы в Акабу, Бильбао, Валлетту (Мальта), Варну, Викторию (Сейшелы), Йоханнесбург, Касабланку, Сингапур

11 дополнительных разрешений

на увеличение частоты полетов к выполнению международных регулярных пассажирских рейсов из Москвы в Баку, Бангкок, Бухару, Гуанчжоу, Мале, Минск, Пхукет, Римини, Чэнду, Шэньян



Авиакомпания «Россия»

16 новых допусков

к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршрутам из Казани в Самарканд; из Краснодара в Ереван, Самарканд; из Минеральных Вод в Ереван; из Москвы в Мале; из Ростова-на-Дону в Ереван, Самарканд; из Санкт-Петербурга в Гоа, Дубай, Ереван, Кос, Минск, Пунта-Кану, Родос, Энфиду; из Сочи в Ереван

5 дополнительных разрешений

на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Санкт-Петербурга в Дюссельдорф, Ларнаку, Париж, Рим, Самарканд (на сезон лето-2020)

Проведена работа и получены от МИД России назначения ПАО «Аэрофлот» в качестве регулярного перевозчика по новым маршрутам: из Красноярска в Санью; из Москвы в Акабу, Бильбао, Валлетту (Мальта), Викторию (Сейшелы), Йоханнесбург, Касабланку, Осаку, Римини (первичное и увеличение частоты), Сингапур.

Отказов от прав в 2020 году не было. Риск отзыва допусков в связи с неиспользованием в период пандемии отсутствует, поскольку допуски не используются не по вине авиакомпании.

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

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

В течение 2020 года ПАО «Аэрофлот» имело 31 действующее соглашение «код-шеринг» с иностранными и российскими авиакомпаниями, из них:

- 24 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является как партнером-оператором, так и маркетинговым партнером: Aerolineas Argentinas, Aerovias de Mexico, Air Europa, Air France, Air Baltic, Air Serbia, Alitalia, Bulgaria Air, Czech Airlines, China Eastern Airlines, China Southern Airlines, Delta Air Lines, Finnair, Garuda Indonesia, Icelandair, Kenya Airways, KLM, Korean Air, LOT-Polish Airlines, MIAT, Saudi Arabian Airlines, Vietnam Airlines, Brussels Airlines и Japan Airlines;
- три соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только партнером-оператором: Cubana de Aviacion, Middle East Airlines и TAROM;
- два соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только маркетинговым партнером, продавая рейсы партнеров под своим кодом: Air Malta и Bangkok Airways;
- два соглашения на условиях коммерческого управления совместными рейсами с авиакомпаниями «Россия» (дочерняя авиакомпания) и «Аврора».

В 2020 году Аэрофлот приступил к совместным рейсам с авиакомпанией Brussels Airlines по маршруту Москва — Брюссель и авиакомпанией Japan Airlines на линиях Москва — Токио — Москва, а также в пункты за Москву (Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Самара, Сочи, Краснодар, Ростов-на-Дону, Нижний Новгород, Пермь, Уфа) и за Токио (Осака, Фукуока, Саппоро, Хиросима, Нагоя, Окинава, Кагосима, Кумамото, Нагасаки, Окаяма). Расширено сотрудничество в рамках соглашений «код-шеринг» по новым направлениям с авиакомпаниями Garuda Indonesia, Alitalia, China Eastern. Подписано новое соглашение о «передаче пассажиров» с авиакомпанией Etihad Airways.

По состоянию на начало 2020 года ПАО «Аэрофлот» имеет соглашения «интерлайн» с 129 авиакомпаниями, из них с четырьмя российскими компаниями и четырьмя компаниями стран СНГ.



Участие в глобальном альянсе авиаперевозчиков SkyTeam

В 2020 году альянс SkyTeam насчитывал 19 участников, в том числе: Аэрофлот, Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, KLM, Alitalia, China Airlines, China Eastern Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, TAROM, Vietnam Airlines, Xiamen Airlines, Garuda Indonesia.

Пандемия COVID-19 привела к сокращению перевозок авиакомпаний альянса. Несмотря на значительное сокращение расходов альянсом, проект Digital Spine по дальнейшему развитию информационной платформы альянса SkyLink сохранил свою приоритетность. Успешная реализация проекта Digital Spine стала залогом предоставления более дешевых, оперативных и надежных связей между участниками для своевременного внедрения новых клиентоориентированных инициатив в условиях пандемии, а также создания дополнительного источника доходов для авиакомпаний альянса путем привлечения и аренды ресурса третьими сторонами.

Особую важность в период пандемии COVID-19 получили инициативы по предоставлению компенсаций в условиях сбойных ситуаций Service Recovery, по предоставлению бесконтактных услуг и проекты в рамках специального единого стандарта по безопасности и гигиене SkyCare & Protect.

Одной из центральных задач альянса была своевременная и постоянная коммуникация SkyTeam для укрепления и поддержания уверенности пассажиров в безопасности перелетов. SkyTeam объявил себя первым альянсом, все участники которого объединили усилия для предоставления продукта «путешествие без риска, очередей и лишних контактов» (safer, queue less and touchless customer journey).

Подробнее об инициативе SkyCare & Protect — в разделе «Развитие сервиса».



Организация продаж

Аэрофлот осуществляет продажи авиабилетов на территории России и за рубежом через различные каналы продаж, в том числе на официальном сайте и в мобильном приложении. Продажи осуществляются также через агентов Аэрофлота, работающих в рамках прямых агентских соглашений, агентов — участников нейтральных систем продаж, через офисы собственных продаж и кол-центр. Помимо продаж авиаперевозок на собственном сайте Аэрофлота ведется продажа дополнительных услуг, таких как медицинское страхование, трансфер из аэропорта и другие.

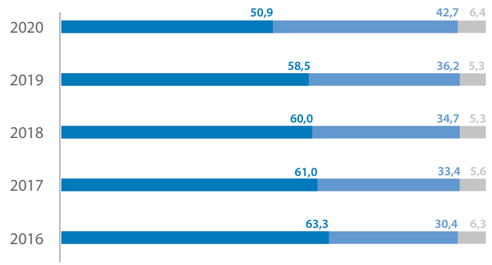
Соглашения «код-шеринг» между головной компанией ПАО «Аэрофлот» и дочерними авиакомпаниями позволяют осуществлять продажу билетов под общим кодом через единые каналы продаж, в том числе на сайте Аэрофлота. Таким образом, в отчетном периоде на сайте пассажирам были доступны билеты на рейсы авиакомпании «Аэрофлот», а также дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора»[1], выполняемые под общим кодом авиакомпании «Аэрофлот». Авиакомпания «Победа» осуществляет продажу билетов самостоятельно через собственный официальный сайт, мобильное приложение и онлайн-агентства.

Развитие онлайн-каналов остается главным трендом в дистрибуции на рынке авиаперевозок. Пандемия только усилила значимость и востребованность этого канала: доля продаж через онлайн-ресурсы и кол-центр возросла на 6,5 п. п. — с 36,2% в 2019 году до 42,7% в 2020 году. Наибольшая доля в структуре продаж по каналам пришлась на агентскую сеть — 50,9%. Доля собственных продаж составила 6,4%. Значительное изменение в структуре каналов продаж связано со снижением международных перевозок и продаж за рубежом, где, как правило, более 95% продаж осуществляется через агентов.

Фокусом 2020 года были мероприятия, направленные на снижение негативного воздействия пандемии, содействие восстановлению объемов продаж по мере восстановления рынков, а также меры, которые могут принести долгосрочные улучшения результативности системы продаж.

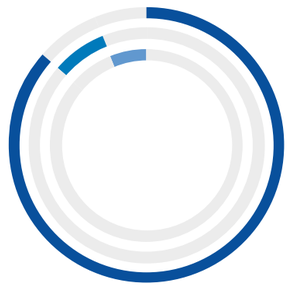
В частности, реализована практика целевого продвижения направлений на площадках ключевых агентов с помощью технологии маркетинговых фондов, что приводило к двух-, трехкратному замедлению темпов снижения продаж по этим направлениям. С октября 2020 года обновлена система комиссионного вознаграждения для зарубежных агентов, эффект от которой ожидается при восстановлении международного авиасообщения.

Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот», %



Примечание. Продажи под кодом SU.

Структура интернет-продаж ПАО «Аэрофлот», 2020 год, %



[1] Авиакомпания «Аврора» выбыла из состава Группы «Аэрофлот» 25 декабря 2020 года.

2020 год: пандемия и показатели продаж

Пандемия COVID-19 стала вызовом для системы продаж билетов и дистрибуции услуг Группы «Аэрофлот»: массовые отмены рейсов в связи с ограничением авиасообщения и значительные объемы вынужденных возвратов, в первую очередь в первом полугодии 2020 года, резкое снижение объемов продаж как в связи с отсутствием среднесрочной определенности, так и в связи с ограничением авиасообщения, падение продаж на зарубежных рынках вследствие запретов на международное авиасообщение, как следствие, уменьшение доли валютной выручки, снижение корпоративного пассажиропотока в связи с переходом компаний на дистанционную работу, отменой командировок и деловых мероприятий. Неординарная ситуация в авиации как на этапе отмены рейсов и кратного снижения продаж, так и на этапе постепенного восстановления сети и роста выставленных емкостей требовала нетривиальных и оперативных действий.

Основными задачами и направлениями работ в области продаж были:

- **управление вынужденными возвратами.** В начале пандемии процесс возвратов носил массовый характер, с одной стороны, и проводился в ситуации снижения объема будущих бронирований — с другой. Управление возвратами требовало повышенного контроля финансовой составляющей (управление ликвидностью);
- **внедрение электронных ваучеров.** С учетом законодательного разрешения замены денежной компенсации ваучером была внедрена технология возврата на электронный ваучер, в том числе обеспечены оперативные доработки сайта для удобного получения и использования ваучеров;
- **продажи билетов на грузо-пассажирские рейсы.** В период ограниченного международного авиационного сообщения значительная часть международных операций Группы «Аэрофлот» была связана с выполнением международных чартерных грузо-пассажирских рейсов авиакомпании «Аэрофлот» в условиях ограничений на категории пассажиров. Проводилось адресное продвижение этих рейсов в агентской сети стран, имевших потенциал продажи трансферных международных перевозок, проводилась работа с дипломатическими миссиями и торговыми представительствами России с целью привлечения дополнительных пассажиров;
- **восстановление бронирований и перевозок.** Во втором полугодии после начала восстановления внутреннего авиасообщения проводились распродажи с целью привлечения дополнительного пассажиропотока и увеличения глубины продаж, а также акции по продвижению и приоритизации направлений полетов Аэрофлота через агентов и метапоисковые системы;
- **повышение гибкости условий бронирования.** В связи с высокой степенью неопределенности в октябре 2020 года для стимулирования продаж была установлена возможность бесплатного обмена билетов для всех категорий пассажиров;
- **сохранение лояльности.** Для сохранения лояльности корпоративных клиентов были продлены коммерческие условия 2019 года, а также продлены сроки действия «Деловых проездных» и виртуальных подарочных сертификатов (по аналогии с тем, как в программе «Аэрофлот Бонус» были пролонгированы статусы участников).

Подробнее в разделе «Развитие сервиса».

На сайте aeroflot.ru был выполнен ряд доработок и улучшений. В частности, внедрена возможность онлайн-покупки билетов по субсидируемым государством тарифам для жителей отдельных регионов Российской Федерации, усилено продвижение продаж в тарифных группах «Оптимум» и «Максимум» за счет инфографики и активного предложения в процессе покупки, внедрена новая тарифная группа Promo Lite, модернизирован раздел «Хит-тарифы».

Подробнее о развитии ИТ — в разделе «Информационные технологии и инновации».

В 2020 году продолжено активное развитие продаж дополнительных услуг, как собственных, так и услуг партнеров. Например, в интерфейсах сайта и мобильного приложения, а также в персонализированной коммуникации с пассажирами размещались баннеры с предложениями дополнительных услуг. Внедрен ряд новых дополнительных услуг, например медицинское страхование иностранцев и различные рационы «Меню на заказ» для рейсов разной продолжительности. Среди собственных платных услуг Аэрофлота наибольшей популярностью у пассажиров пользовались оплата сверхнормативного багажа, повышение в классе обслуживания и выбор мест на борту. Среди партнерских продуктов лидируют полетная страховка и бронирование отелей.

В начале 2020 года Аэрофлот получил сертификат IATA четвертого уровня в рамках внедрения нового стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC (New Distribution Capability), а в течение года функционал системы сервисов NDC был дополнен продажей дополнительных услуг. С середины 2020 года идет активное подключение к NDC партнеров-агентов и метапоисковых систем.

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

Электронные ваучеры

Возврат денежных средств на ваучеры (электронные сертификаты) в условиях чрезвычайных обстоятельств стал возможен в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 6 июля 2020 года № 991. Ваучер представляет собой документ, подтверждающий обязательство компании оказать его держателю услуги на сумму номинала либо вернуть денежные средства по истечении трех лет с даты отправления первого неиспользованного рейса с начислением процентов за пользование денежными средствами.

Ваучеризации подлежали билеты и дополнительные услуги, приобретенные до 1 мая 2020 года, с неиспользованными участками перевозки на рейсы в/из Китая (включая Гонконг) начиная с 1 февраля 2020 года и с 18 марта 2020 года по остальным международным и внутренним направлениям.

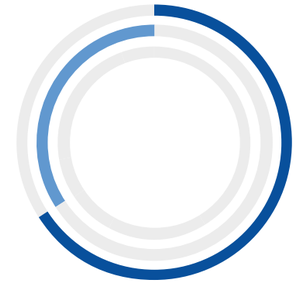
Пассажирам отмененных рейсов вместе с ваучером была предоставлена однократная скидка 15% от тарифа, а если первоначальный билет был оформлен по тарифу Максимум, то размер предоставленной скидки составлял 25%.

СТРУКТУРА ПРОДАЖ: ВНУТРЕННИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНКИ

Структура продаж в 2020 году находилась под сильным влиянием ограничения международного авиасообщения. С учетом полной приостановки международных полетов во втором квартале 2020 года и ограниченных международных рейсов в третьем и четвертом кварталах значительно снизилась доля международных продаж. На показатели структуры продаж на внутреннем рынке также повлияли ограничения на полеты во втором квартале и неравномерное восстановление спроса по сети.

В Российской Федерации наибольшая доля в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» в 2020 году пришлась на Москву — 66,2%. Значимый вклад также внесли Санкт-Петербург и города Дальнего Востока. С точки зрения каналов основные продажи приходились на онлайн-канал и колл-центр — 47,3%. Доля агентских продаж составила 45,8%, тогда как доля продаж через собственные офисы снизилась до 6,9%.

Распределение дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» в России, 2020 год, %



Москва (агенты + офисы собственных продаж)	66,2
Регионы (агенты + представительства)	33,8

Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» в России, 2020 год, %



Интернет-продажи + кол-центр	47,3
Агенты	45,8
Офисы собственных продаж	6,9

Топ-5 городов по доходу от продаж ПАО «Аэрофлот» в России, за исключением Москвы, 2020 год, %



Санкт-Петербург	19,0
Владивосток	18,1
Хабаровск	11,7
Южно-Сахалинск	5,9
Калининград	4,8
Другие города	40,6

За пределами Российской Федерации наибольшая доля в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» пришлась на агентскую продажу — 76,6%. Доля онлайн-канала и кол-центра составила 19,1%, доля офисов собственных продаж — 4,3%. Начиная с конца первого квартала 2020 года международные продажи снизились и большую часть года находились на уровне значительно более низком, чем в 2019 году.

Распределение дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2020 год, %



Европа	46,0
Азия	21,7
СНГ	16,2
Америка	13,3
Ближний Восток	2,8

Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2020 год, %



Агенты	76,6
Интернет-продажи + кол-центр	19,1
Офисы собственных продаж	4,3

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОДАЖИ

Корпоративными клиентами Группы «Аэрофлот» являются компании из различных отраслей: топливно-энергетического комплекса, финансового сектора, фармацевтической отрасли, розничной торговли, пищевой промышленности, строительства и других.

ПАО «Аэрофлот» предлагает различные варианты сотрудничества:

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

В 2020 году основные подходы к формированию сотрудничества с корпоративными клиентами остались неизменными. В программе для крупных клиентов основной акцент был сделан на поощрении покупок в тарифных группах более высокой категории. Также появилась услуга страхования рисков утери или задержки багажа и рисков переноса вылета по независящим от пассажира причинам.

Для клиентов программы корпоративной лояльности введен ряд улучшений в коммерческих условиях: начисление дополнительных баллов за онлайн-покупки и за активный рост, снятие нижнего порога по объему полетов, выдача карт программы «Аэрофлот Бонус» элитных уровней в зависимости от объема. С целью повышения удобства оптимизирован интерфейс личного кабинета программы на сайте, появились новые сервисы, в частности ведение списка сотрудников и визуализация отчета об экономии.

При этом в силу объективных факторов, связанных с пандемией и снижением объема деловых поездок, доля корпоративных продаж снизилась с 7,3% в 2019 году до 5,2% в 2020 году, в частности на российском рынке с 16,1 до 9,4%.



Развитие сервиса

Группа «Аэрофлот» внесла значительные изменения в обслуживание пассажиров в связи с пандемией в целях обеспечения эпидемиологической безопасности. Вместе с альянсом SkyTeam Аэрофлот руководствовался инициативой SkyCare&Protect, направленной на защиту пассажиров и сотрудников.

SkyCare&Protect объединяет методы обеспечения безопасности, применяемые авиакомпаниями-участниками, и отражает рекомендации органов здравоохранения и отраслевых ведомств, в том числе ICAO, IATA, а также центров по контролю и профилактике заболеваний США и ЕС.

Инициатива предусматривает 15 принципов, в основе которых лежат пять уровней защиты, повышающих личную безопасность на каждом этапе путешествия:

- готовность к полету: предоставление возможностей для бесконтактного путешествия (онлайн-регистрация);
- обеспечение чистоты: более тщательная очистка зон повышенного касания как в аэропорту, так и на борту, усиленная дезинфекция самолетов;
- защита на высшем уровне: инструменты социального дистанцирования, средства индивидуальной защиты и очистки воздуха салонов воздушных судов;
- проведение проверок: повышенное внимание к проверке температуры пассажиров и соблюдению требований;
- предоставление информации: информирование о мерах, принимаемых для обеспечения благополучия путешественников.

SKYCARE &PROTECT

ВКЛАД ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В ИНИЦИАТИВУ SKYCARE&PROTECT

Информирование

Регулярное обновление информации о COVID-19, изменениях в обслуживании, требованиях для въезжающих в Российскую Федерацию и страны, с которыми возобновлено воздушное сообщение, **на специальной странице сайта Аэрофлота:** aeroflot.ru/ru-ru/covid-19

Готовность к полету

Возможность онлайн-регистрации: **53,4% пассажиров Аэрофлота воспользовались онлайн-регистрацией в 2020 году,** что позволило свести к минимуму контакты с персоналом аэропорта и сенсорными поверхностями. В некоторых аэропортах доступны бесконтактные услуги самостоятельной регистрации багажа и посадки на борт. При посадке и высадке пассажиры должны соблюдать социальную дистанцию в 1,5–2 м

Защита

Социальное дистанцирование в хабе в Шереметьево: **обеспечение персонала средствами индивидуальной защиты.** Применение специальной разметки пола в аэропорту для соблюдения социальной дистанции, прозрачных экранов между персоналом и пассажирами, островков с санитайзерами

Защита

Предоставление дезинфицирующих средств для обработки рук при входе на борт рейсов Группы «Аэрофлот»

Проверка

Бесконтактная термометрия при входе на борт, проверка необходимых документов для полета (в частности, ПЦР-тестов на COVID-19) при наличии таких требований для международных рейсов

Чистота

Поддержание чистоты поверхностей в аэропорту и зонах обслуживания пассажиров

Чистота

Все самолеты Группы «Аэрофлот» проходят дезинфекцию до и после полета

Чистота

Более тщательная **очистка зон повышенного касания в аэропорту и на борту**. По запросу клиентам предоставляются антисептики или дезинфицирующие салфетки в полете

Защита и чистота

Предоставление средств защиты и гигиены для пассажиров и персонала. Все пассажиры и бортпроводники обязаны находиться в масках на рейсах Группы «Аэрофлот»

Защита

Изменение стандартов обслуживания: переход на одноразовую посуду и упаковку во всех классах обслуживания

Чистота

Использование HEPA-фильтров в воздушных судах Группы «Аэрофлот», обеспечивающих удаление более 99,9% частиц, включая бактерии и вирусы.
Рециркуляция воздуха в салоне каждые 2–3 минуты

Защита

На случай выявления пассажира с симптомами заболевания разработаны инструкция и процедура действий



Обеспечение безопасности на борту

В 2020 году на фоне эпидемиологической нестабильности все процедуры и приоритеты Группы «Аэрофлот» были сосредоточены на здоровье и благополучии пассажиров. Был принят ряд мер защиты, чтобы обеспечить максимальную безопасность на борту:

- использование персоналом средств индивидуальной защиты на всем протяжении полета;
- перемещение пассажиров по салону во время полета строго ограничено посещением туалетной комнаты;
- наличие защитных масок для всех пассажиров на борту, выдача пассажирам одноразовых защитных масок для замены на рейсах длительностью свыше трех часов;
- обеспечение пассажиров дезинфицирующими средствами в полете;
- бесконтактная термометрия и обработка рук антисептическим средством пассажиров перед входом на борт самолета;
- санитарно-гигиеническая обработка и дезинфекция всех контактных поверхностей (до или после каждого рейса), дополнительная профилактическая дезинфекция раз в неделю специально подготовленным персоналом;
- экипировка туалетных комнат дезинфицирующим мылом, их дезинфекция в полете наряду с кухнями членами кабинного экипажа каждые два часа;
- для ограничения перемещения пассажиров на протяжении всего полета включено табло «пристегните ремни»;
- ограничение доступа к багажным полкам для предотвращения возможного распространения вирусных частиц с верхней одежды;
- питание в индивидуальной герметичной одноразовой упаковке, горячие и холодные напитки — в одноразовых стаканах;
- тщательный ежедневный медицинский контроль бортпроводников;
- информационная работа с целью разъяснения рисков заражения новой коронавирусной инфекцией и возможностей индивидуальной защиты.

Благодаря эффективной работе по предотвращению распространения коронавирусной инфекции уже в конце августа 2020 года удалось снять ограничения на использование многоразовой посуды, сервировку и подачу блюд и напитков. Это позволило вернуться к стандартному уровню сервиса во всех классах обслуживания.

Работа кол-центра в период пандемии

В условиях изменения и сокращения полетной программы количество обращений пассажиров, а также среднее время обработки обращений в кол-центр Аэрофлота значительно возросло. Пиковый рост входящих обращений был зафиксирован в марте 2020 года, значение увеличилось на 29,9% по сравнению с 2019 годом и составило 1,3 млн обращений. Максимальный рост по среднему времени обработки обращения, до 20,5%, был зафиксирован в августе 2020-го. Тематика обращений в основном касалась возврата денежных средств за авиабилеты.

Аэрофлот запустил выделенную линию для своевременной поддержки пассажиров в период пандемии, переквалифицировав специалистов смежных подразделений и аутсорсингового контакт-центра для рассмотрения обращений. В связи с эпидемиологической обстановкой были созданы новые категории обращений по таким вопросам, как ограничения на полеты, необходимые документы и эпидемиологические требования.

Операторы выделенной линии оказывали круглосуточную информационную поддержку пассажирам вывозных рейсов, оказавшимся в других странах в период закрытия границ. Аэрофлот осуществлял оперативное бронирование перевозки для пассажиров без действующего авиабилета и перебронирование перевозки на вывозной рейс для пассажиров, имеющих авиабилет. С каждым пассажиром проводилась индивидуальная консультация по перевозке, предоставлялась максимально полная информация о действующих ограничениях. Для неиспользованных авиабилетов обеспечивалась работа по их переоформлению и/или возврату денежных средств.

В период с марта по август 2020 года за поддержкой обратились более 30 тыс. вывезенных пассажиров, операторы приняли более 46 тыс. звонков. Всего в 2020 году рассмотрено более 68 тыс. обращений, что превышает показатель 2019 года на 15%. Несмотря на высокую загрузку кол-центра, отклонений по срокам или качеству отработки обращений пассажиров не выявлено.

Аэрофлот внедрил программное обеспечение для оформления электронных ваучеров и возврата стоимости неиспользованных авиабилетов в связи с пандемией. Для максимально оперативной обработки заявок пассажиров Компания автоматизировала выпуск ваучеров для оплаты будущих перевозок и дополнительных услуг.



Обращения клиентов в кол-центр

На **43%**

выросло число обращений клиентов по поводу переоформления билетов в связи с ситуацией с COVID-19

Около **8 млн звонков клиентов**

обработал кол-центр Аэрофлота в 2020 году (всего на 13,3% обращений меньше по сравнению с 2019 годом, несмотря на существенное снижение производственной программы)

Всего на **11%** (54 секунды)

выросло время обработки запросов на переоформление по сравнению с результатами 2019 года

Около **1,2 млн звонков клиентов**

обработано в пиковый период загрузки в марте 2020 года, на 33,8% больше, чем в марте 2019 года, и на 22,9% больше по сравнению с пиковым периодом загрузки в 2019 году

97,4% **клиентов**

поставили высокую оценку качества обслуживания CSAT («4» и «5» по пятибалльной шкале) в первом квартале 2020 года. Требованиями отраслевого стандарта установленная норма уровня удовлетворенности составляет более 85%

Анализ обратной связи от пассажиров

Тематика обращений, поступивших по официальным каналам обратной связи, в основном касалась возврата провозной платы. Среднемесячное поступление обращений с марта по август 2020 года увеличилось на 42% по сравнению с предыдущим годом, при этом максимальный рост до 85% зафиксирован в июне. Для обеспечения своевременной обратной связи и соблюдения установленных законодательством сроков рассмотрения обращений проведена работа по переквалификации специалистов смежных подразделений. В условиях дистанционной работы обеспечена ежедневная методическая поддержка по порядку обработки обращений и формированию ответов с учетом принимаемых решений, в том числе по внедрению альтернативных компенсационных инструментов.

Оперативная работа подразделений также позволила в сжатые сроки расширить компетенции специалистов по рассмотрению обращений, связанных с производственной деятельностью авиакомпании в условиях санитарно-эпидемиологических ограничений, как на борту воздушного судна, так и в целях соблюдения требований иностранных государств по въезду в пункт назначения.

В 2020 году рассмотрено 68 тыс. обращений, что превышает показатель 2019 года на 15%, без существенных отклонений по срокам и качеству исполнения. Этот результат стал возможным благодаря решениям по оптимизации и масштабированию деятельности, принимаемым на основании ожидаемых прогнозных значений.



Brand Finance®

Аэрофлот — самый сильный авиационный бренд в России и в мире

В 2020 году Аэрофлот получил статус самого сильного корпоративного бренда России и четвертый год подряд признан сильнейшим авиационным брендом в мире по оценке независимого консалтингового агентства Brand Finance. Индекс силы бренда Аэрофлота составил 92,1 балла из 100 возможных, что соответствует статусу AAA+.

В период динамичных изменений в условиях общего негативного фона 2020 года Аэрофлотом был реализован новый инструмент оперативного получения обратной связи клиентов о качестве предоставляемого сервиса — послеполетный ежедневный онлайн-опрос пассажиров. Регулярные опросы пассажиров и еженедельная разработка корректирующих мероприятий позволили улучшить качество сервиса во всех точках взаимодействия с клиентом: веб-сервисах, аэропортах, на борту, в офисах продаж, контакт-центрах, а также в рамках программы «Аэрофлот Бонус».

НОВЫЙ ТИП ВОЗДУШНЫХ СУДОВ В ПАРКЕ — AIRBUS A350-900

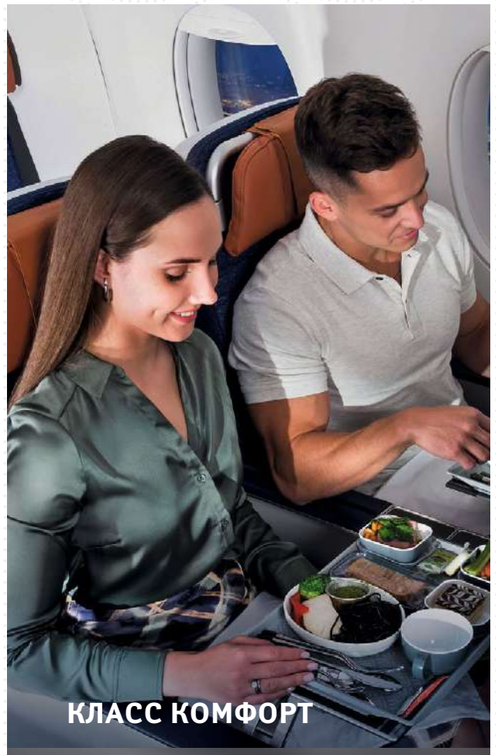
В марте 2020 года Аэрофлот стал первым в России эксплуатантом новейшего широкофюзеляжного самолета Airbus A350-900. Компоновка салона и доступный уровень удобств задают новую планку долгосрочного развития сервиса авиакомпании.





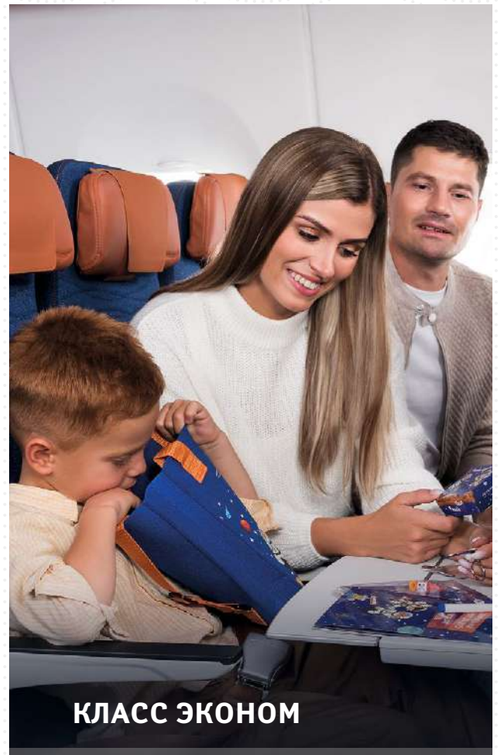
КЛАСС БИЗНЕС

- 28 просторных кресел «сьют» создают приватное пространство, выдвижные перегородки мгновенно превращают место в небольшой кабинет, уютный кинозал или спальную комнату
- Электромеханические шторки для закрытия или открытия иллюминаторов с помощью кнопки
- Персональные места для хранения личных вещей
- Универсальные разъемы для подзарядки
- Полностью раскладывающиеся кресла
- Во входной галерее предусмотрена барная стойка



КЛАСС КОМФОРТ

- 24 места с конфигурацией кресел 2–4–2, углом отклонения спинки кресла до 20,3 см и увеличенным до 96,5 см шагом между креслами
- Зарядка для персональных устройств
- Индивидуальная система освещения
- Индивидуальные мониторы диагональю 13 дюймов (33 см)



КЛАСС ЭКОНОМ

- 264 места с конфигурацией кресел 3–3–3, углом отклонения спинки кресла до 15,2 см и шагом между креслами до 78,7 см
- Индивидуальные мониторы с диагональю 12 дюймов (30 см) и доступом к развлекательной системе

Мультимедийная библиотека

Пониженный уровень шума

Landscape-камеры для наблюдения за полетом

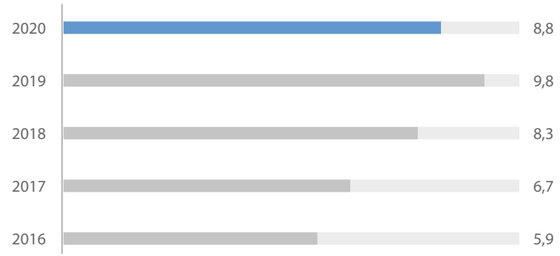
Программируемое освещение Mood Lighting

Интернет на борту

ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ «АЭРОФЛОТ БОНУС»

В 2020 году Аэрофлот продолжил активное развитие программы лояльности для часто летающих пассажиров «Аэрофлот Бонус». По состоянию на конец 2020 года количество участников программы составило 8,8 млн человек. Уменьшение числа участников по сравнению с прошлым годом обусловлено закрытием неактивных счетов согласно правилам программы.

Количество участников программы «Аэрофлот Бонус», млн человек



В 2020 году были обновлены эргономика и дизайн личного кабинета программы «Аэрофлот Бонус». Появились новые сервисы онлайн на сайте и в мобильных приложениях: сложные маршруты с комбинацией классов, незамкнутые маршруты (open-jaw), возможность оформлять «мильный кредит» и использовать двойные мили. Компания также усилила киберзащиту личного кабинета участника программы «Аэрофлот Бонус».

В связи с сокращением полетной программы на фоне пандемии COVID-19 Компания объявила о продлении сроков действия элитных уровней, а также сроков действия подарочных элитных ваучеров на повышение класса обслуживания. Участникам, имеющим действующий Платиновый, Золотой или Серебряный уровни, срок действия уровня продлен до 28 февраля 2022 года. Участникам, чей Платиновый уровень был понижен 1 марта 2020 года до Золотого по результатам 2019 года, уровень повышен до Платинового до 28 февраля 2022 года.

В мае 2020 года Компания анонсировала отмену аннулирования миль в 2021 году. Участники, не совершившие квалификационный полет в 2019 и 2020 годах, получили возможность сохранить свои мили и использовать их для будущих перелетов.

В дополнение к действующим условиям получения и подтверждения элитных уровней были введены льготные условия для получения элитных уровней в 2020 году. С июля 2020 года участники получили возможность вернуть мили за неиспользованное премиальное повышение класса обслуживания с оплатой сбора.

Внедрение указанных выше мер имело позитивный отклик в социальных сетях и повлияло на улучшение имиджа программы и авиакомпании.

Аэрофлот стремится постоянно повышать лояльность участников программы за счет расширения возможностей по накоплению и использованию миль. В 2020 году была проведена акция «Миллион миль» для стимулирования набора мили за услуги и товары неавиационных партнеров. Периодически проводилась акция Light Award, в рамках которой на ряд направлений авиакомпании «Аэрофлот» предоставлялась возможность оформить премиальные билеты за меньшее количество миль.

Компания провела акцию «7 дней выгоды» для стимулирования списания миль в «Каталоге премий» на товары и услуги с выгодой до 50%, а также акцию Status Match, в рамках которой участникам предоставлялась возможность получить Серебряную или Золотую карту программы «Аэрофлот Бонус» в обмен на элитную карту программ лояльности других авиакомпаний. Для продвижения новых направлений и привлечения пассажиров на рейсы авиакомпании «Аэрофлот» в Орск, Пензу и Ярославль была проведена акция «Дополнительные мили для новых маршрутов».

Аэрофлот регулярно развивает сотрудничество с партнерами программы. В 2020 году для стимулирования использования платежных банковских карт Mastercard была запущена акция «Путешествие на двоих и мили «Аэрофлот Бонус», в рамках которой участникам предлагалось накопить как можно больше миль в течение ноября, оплачивая покупки у партнеров акции картой Mastercard и увеличивая свои шансы на путешествие в Сочи.

В марте 2020 года совместно с Ситибанком были запущены дебетовые карты: Citi One+ Аэрофлот и Citi Priority Аэрофлот, позволяющие получить до 3 миль за каждые потраченные 60 руб., а также другие привилегии для путешественников (до четырех доступов в бизнес-залы, страховка путешественника и другое).

С ноября 2020 года в рамках акции активные держатели банковских карт Аэрофлот-Ситибанк смогли повысить класс обслуживания до класса Бизнес по достижении каждых 75 тыс. миль, накопленных в течение шести месяцев.

В 2020 году к программе «Аэрофлот Бонус» подключились 16 новых партнеров и два банка: АО «Газпромбанк» с картами категории Premium up и Private Banking и ПАО Банк «ФК Открытие» с картами категории MC World Black Edition, MC World.

Общее количество партнеров по состоянию на конец 2020 года составило 159, включая 138 неавиационных партнеров и 21 авиационного партнера.

Партнеры программы «Аэрофлот Бонус» в 2020 году, %



По результатам международного голосования программа «Аэрофлот Бонус» получила премию Freddie Awards в номинации «Лучшая программа элитного уровня» (Best Elite Program).

ПЕРЕВОЗКИ ЖИВОТНЫХ

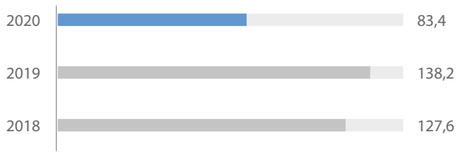
В 2020 году Аэрофлот работал над совершенствованием услуги перевозки животных. В Компании была сформирована экспертная группа в рамках программы изменений правил и процедур перевозки животных, направленных на повышение комфорта, обеспечение полной безопасности как питомцев, так и всех категорий пассажиров.

Благодаря предложениям специальной рабочей группы были приняты новые меры по совершенствованию этой услуги. Введены новые бирки для клеток с животными: бирка для клетки, перевозимой в пассажирском салоне, именной стикер Live Animal. Сформирован обменный фонд клеток для их замены при повреждении в ходе трансферной перевозки. Компания ввела новые правила по количеству перевозимых контейнеров с животными на одного пассажира и количеству животных в контейнере, а также уточнила требования к контейнерам для обеспечения безопасной перевозки животного.

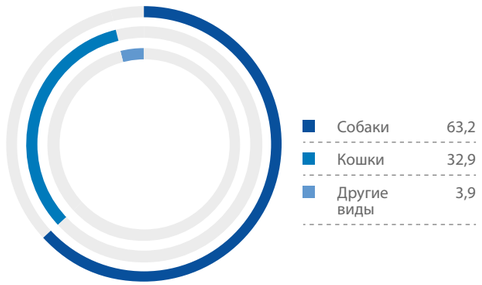
Был внедрен контрольный лист оценки качества и состояния контейнера для перевозки животного, усилены требования к правилам загрузки, разгрузки и выдачи животных при их перевозке в багажном отсеке и трансферной перевозке в аэропорту, предоставлена возможность использования коляски для животного до посадки на борт.

В рамках совершенствования услуги Компания также провела обучение и тестирование операторов контакт-центра по вопросам перевозки животных, усилила контроль за содержанием информационных ресурсов контакт-центра.

Количество животных, перевезенных авиакомпанией «Аэрофлот», тыс.[1]



Виды животных,перевезенных авиакомпанией «Аэрофлот» в 2020 году, %



МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Пандемия 2020 года внесла корректировки в план маркетинговых активностей Компании. Столкнувшись с беспрецедентными вызовами, закрытыми границами и ограничениями на передвижения в приоритетных для Аэрофлота странах, Компания направила усилия на информирование пассажиров о мерах предупреждения распространения коронавирусной инфекции. С целью подготовки пассажиров к полетам были разработаны брендированные материалы о безопасных путешествиях. Материалы распространялись в точках прямого взаимодействия пассажиров и авиакомпании: на сайте, в офисах продаж, на стойках регистрации, на борту самолетов и в других точках.

В условиях «новой реальности» во втором квартале 2020 года Компания приняла решение приостановить основную маркетинговую деятельность. Тем не менее во втором полугодии 2020 года с целью повышения спроса на перевозки внутри страны были реализованы маркетинговые кампании — многоступенчатая акция «Улетные дни», приуроченная к «Черной пятнице», а также акция «Белая среда» на сайте сервиса Яндекс.Путешествия.

Маркетинговые исследования в 2020 году были направлены на оценку потребительских настроений в условиях неопределенности, отмены рейсов и карантинных ограничений. Результаты опросов подтверждают потенциал восстановления спроса после ослаблений карантинных мер, а также лояльность клиентов. С открытием границ прогнозируется восстановление спроса на международных направлениях, особенно среди участников программы лояльности «Аэрофлот Бонус».

Сотрудничество с футбольным клубом «Манчестер Юнайтед», которое обеспечивает рост узнаваемости бренда и его позиционирование как премиального авиаперевозчика в мире, в течение года сократилось: в связи со сложной эпидемиологической ситуацией многие запланированные мероприятия были перенесены или отменены. Взамен Аэрофлоту был временно предоставлен расширенный пакет прав, а также организованы дополнительные акции на различных онлайн-платформах клуба с участием бренда Аэрофлота. Также Аэрофлот продолжил выполнять чартерную перевозку команды. В частности, были организованы два чартера в августе и ноябре по маршрутам Манчестер — Кельн — Манчестер и Манчестер — Стамбул на матчи Лиги Европы. Данные рейсы широко освещались в социальных сетях и имели высокий маркетинговый эффект. При этом данная перевозка была осуществлена на общих коммерческих основаниях.

Аэрофлот продолжил внедрять инструменты для работы с Big Data в рамках маркетинговых коммуникаций. Компания повысила качество используемых данных, усовершенствовала процессы мониторинга, хранения и обработки информации. Новые принципы хранения данных позволят сократить объем необходимой памяти на 20%. В 2020 году была внедрена система управления маркетинговыми кампаниями на базе современного решения IBM Campaign. Система позволила выстраивать коммуникацию с клиентами с учетом их персональных характеристик и потребностей.

[1] Данные по количеству животных за 2018–2019 годы приблизительные, в формате запросов на перевозку животных могли присутствовать неформализованные данные. С октября 2020 года форматы запросов на перевозку животных строго формализованы.

Информационные технологии и инновации

Цифровизация остается одним из ключевых направлений развития Аэрофлота. Компания является лидером цифровой трансформации авиационной отрасли, инвестирует в создание цифровых решений на основе технологий Big Data, искусственного интеллекта и в машинное обучение, чтобы укрепить позиции в мировом транспортном и логистическом пространстве.

Ключевые направления развития информационных технологий

Бизнес-тренды	Технологические тренды	Управленческие тренды
Развитие веб-сайта	NDC — прямая дистрибуция для агентов	Развитие культуры работы с данными
Совершенствование мобильных сервисов для пассажиров	Развитие систем доступа в Интернет на бортах воздушных судов	Усиление киберзащиты
Совершенствование мобильных сервисов для персонала	Big Data и машинное обучение	Центр инноваций
Развитие аэропортовых сервисов	Искусственный интеллект	Участие в формировании цифровой стратегии транспортной отрасли России на базе ассоциации «Цифровой транспорт и логистика»
Интермодальные перевозки	Роботизация	Цифровая трансформация бизнеса и импортозамещение

Достижения в 2020 году

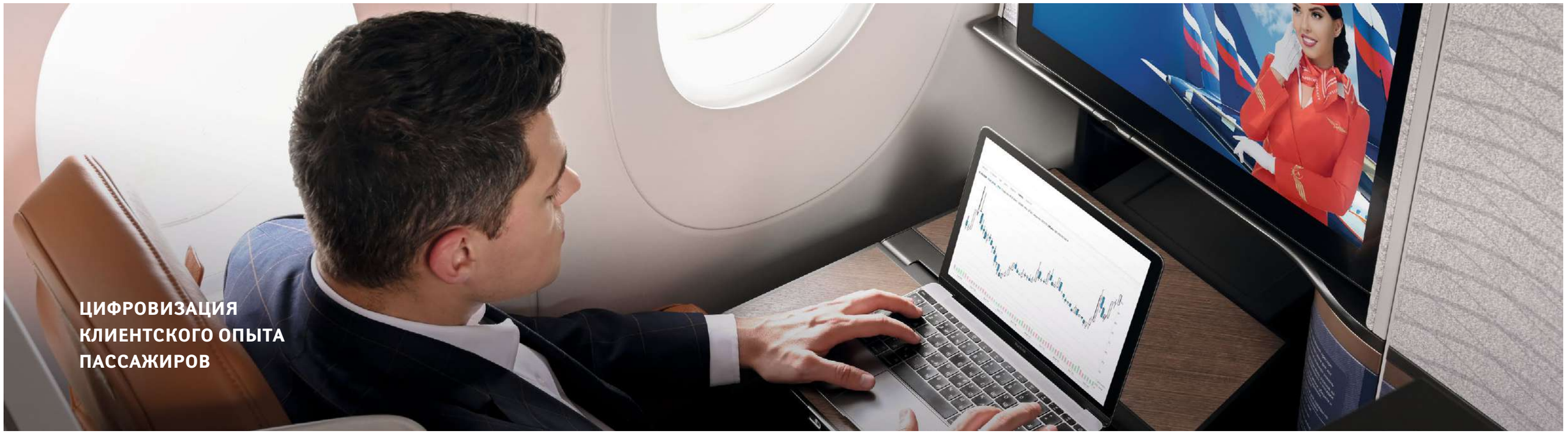
- Аэрофлот — победитель премии «Время инноваций — 2020» в двух номинациях. Проект «Монитор руководителя» был признан «Организационно-управленческой инновацией года» в категории «IT и цифровые технологии» и обеспечил Компании статус Digital Leaders.
- Проекты Аэрофлота — система оптимизации создания, проведения и анализа маркетинговых кампаний и автоматизированная система прогнозирования грузопочтовых емкостей Cargo Air — лауреаты конкурса «Проект года» портала ИТ-директоров России Global CIO.

Проекты в области информационных технологий, реализованные в 2020 году, охватывали онлайн-продажи, производственные и коммерческие направления, управление предприятием и грузоперевозки, способствуя достижению поставленных целей Компании.

В 2020 году Аэрофлот принял участие в проекте «Апробация методики мониторинга стратегии цифровой трансформации» и получил высокую оценку цифровой готовности к трансформации. Проект проводился по инициативе Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

- В январе 2020 года Аэрофлот получил сертификат четвертого уровня в рамках внедрения нового стандарта дистрибуции авиаперевозок и дополнительных услуг NDC, разработанного Международной ассоциацией воздушного транспорта (IATA).

Подробнее о развитии стандарта дистрибуции NDC — в разделе «Организация продаж».



ЦИФРОВИЗАЦИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА ПАССАЖИРОВ

ПЕРЕД ПУТЕШЕСТВИЕМ

Продажа авиабилетов, различные способы оплаты

Компания усовершенствовала сайт и мобильное приложение, сделав доступным «Деловой проездной» — единый билет на несколько полетов с открытыми датами вылета.
В 2020 году внедрен механизм выпуска электронных ваучеров на сайте.

Мультимедийный и мультиязыковой контакт-центр

В 2020 году запущена выделенная линия для поддержки пассажиров во время пандемии, в том числе пассажиров вывозных рейсов.

Продажа дополнительных услуг

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

В ПРЕДДВЕРИИ ВЫЛЕТА

Онлайн-регистрация и стойки самостоятельной регистрации багажа

53,4% пассажиров Аэрофлота воспользовались онлайн-регистрацией в 2020 году.

Доступ в бизнес-зал

Внедрена автоматизированная система «Контроль доступа пассажиров в бизнес-залы».

Оплата парковки за мили

Участники программы «Аэрофлот Бонус» могут расплатиться накопленными милями за парковку в аэропорту Шереметьево.

В ПОЛЕТЕ

Системы развлечения на борту

Современные смарт-мониторы системы развлечений (IFE) последнего поколения.
Возможность наблюдать за панорамой за бортом с внешней видеокамеры самолета Airbus A350 в режиме реального времени.

Индивидуальное обслуживание

Приложение Crew Tablet позволяет бортпроводникам работать со спецзаказами по меню.

Sky Shop

Покупки товаров магазина SKYSHOP можно совершать на борту самолетов Аэрофлота, а также онлайн.

ПОСЛЕ ПУТЕШЕСТВИЯ

Программа лояльности «Аэрофлот Бонус»

Продление сроков действия элитных уровней и сроков действия подарочных элитных ваучеров на повышение класса обслуживания.
Отмена аннулирования миль в 2021 году.

Персонифицированные предложения для пассажиров

Аэрофлот осуществляет подбор путешествий на основе истории полетов и предпочтений клиента.

Работа с багажом

SITA Bag Journey позволяет отслеживать точное местоположение сумки, статус и изменение режима хранения, собирая значимые данные на протяжении всего путешествия. Также имеются механизмы информирования пассажиров о статусе багажа через PUSH-уведомления.

ОСНОВНЫЕ ИТ-СИСТЕМЫ АЭРОФЛОТА

B2C

- Интернет и системы развлечений на борту
- Сайт Аэрофлота, в том числе мобильный Web check-in
- Система управления клиентской лояльностью
- Мобильное приложение
- Big Data на базе решений IBM
- Платформа электронной коммерции
- Голосовая платформа для контакт-центра
- Единое платежное решение

B2B

- Налоговый мониторинг
- Личный кабинет грузового агента
- Программа корпоративной лояльности
- Программа лояльности диспетчеров агентств
- Электронное таможенное декларирование воздушных судов
- Сайт для инвесторов

B2P

- Система учета доходов Sirax
- Система управления ТОиР
- Планшет бортпроводника CrewTablet (SITA)
- Система электронного документооборота и электронной цифровой подписи
- Монитор руководителя
- Голосовая платформа для контакт-центра
- Электронный портфель для летного состава EFB
- Система управления предприятием SAP ERP
- Система управления ресурсами в базовом аэропорту

CREW TABLET — ПЛАНШЕТЫ БОРТПРОВОДНИКОВ

Использование планшетов повышает уровень информационной безопасности, эффективность и качество подготовки членов кабинных экипажей к рейсам. Ознакомление с новой документацией, оперативной информацией, особенностями рейса уменьшает время подготовки члена кабинного экипажа к рейсу.

Предоставляя персональные планшеты, Компания создает условия для постоянного доступа сотрудников к информации, связанной с выполнением обязанностей и обучением, а также дает возможность поддерживать оперативную связь с кабинным экипажем.

55 %

уровень внедрение планшетов среди экипажей Аэрофлота

36,3 млн листов

общий объем сэкономленной бумаги за весь период использования (с 1 июня 2018 года по 31 декабря 2020 года) электронных документов в планшете SITA CrewTablet[1]

5 тыс. деревьев[2]

эквивалент сэкономленной бумаги

1 В том числе за 2019 год — 14,8 млн листов, за 2020 год — 11,4 млн листов.

2 Рассчитано на основе калькулятора RainforestMaker (https://www.rainforestmaker.org).



ОТВЕТ НА ВЫЗОВЫ ПАНДЕМИИ COVID-19

Непростая эпидемиологическая обстановка в 2020 году скорректировала планы и сроки развития информационных технологий. Тем не менее, несмотря на вызовы пандемии, цифровая трансформация ПАО «Аэрофлот» идет в соответствии с ИТ-стратегией, утвержденной Советом директоров Компании 29 августа 2018 года.

В связи с пандемией COVID-19 ПАО «Аэрофлот» приняло меры по переводу сотрудников на дистанционную работу. В кратчайшие сроки была обеспечена удаленная работа более чем 2 тыс. сотрудников. Своевременно оказана техническая поддержка, обеспечен доступ работников более чем к 150 информационным системам Компании.

Совещания и заседания корпоративных органов также проходили в дистанционном формате. Для организации совместной работы ПАО «Аэрофлот» использует корпоративную систему объединенных коммуникаций, которая обеспечивает в среднем более 300 конференций в сутки для более чем 1,4 тыс. участников. Подписание и согласование документов в дистанционном режиме обеспечивается средствами корпоративной системы управления документацией с использованием электронной подписи.

Ограничение авиасообщения из-за пандемии COVID-19 потребовало оперативной реализации новых технологий немонетарной формы возвратов авиабилетов — электронных ваучеров. Был оперативно внедрен механизм автоматического выпуска электронных ваучеров на сайте Аэрофлота.

РАЗВИТИЕ ВЕБ-САЙТА И МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ

Аэрофлот продолжил совершенствовать цифровые сервисы для пассажиров. У часто летающих пассажиров появилась возможность заказывать на сайте и в мобильном приложении «Деловой проездной» — единый билет класса Эконом или Бизнес на несколько полетов по 40 направлениям с открытыми датами вылета.

Компания расширила перечень дополнительных услуг для пассажиров в цифровых каналах продаж. Теперь на сайте и в мобильном приложении доступен заказ детской люльки или специальной перевозки со спортивным снаряжением.

Была усовершенствована функция предоставления обратной связи. На сайте и в мобильном приложении Аэрофлота добавлен раздел «Обратная связь» с перечнем часто задаваемых вопросов, а также возможностью создать обращение в удобной форме.

РАЗВИТИЕ СЕРВИСОВ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММЫ «АЭРОФЛОТ БОНУС»

В 2020 году были обновлены эргономика и дизайн личного кабинета программы «Аэрофлот Бонус». Появились новые сервисы оформления премий на сайте и в мобильных приложениях: сложные маршруты с комбинацией классов, незамкнутые маршруты (open-jaw), «мильный кредит» и «двойные мили». Была усилена киберзащита личного кабинета участника программы «Аэрофлот Бонус».

Подробнее о развитии программы «Аэрофлот Бонус» — в разделе «Развитие сервиса».

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ

В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» продолжило интегрировать информационные технологии во все ключевые процессы производственной деятельности. Компания внедрила ряд решений для повышения качества управления задержками рейсов, контроля пунктуальности взлета и контроля обслуживания воздушных судов. Благодаря новому интерфейсу была упрощена процедура контроля закрытия грузовых отсеков на рейсах ПАО «Аэрофлот».

Для повышения коммуникаций с авиационными властями по маршруту полетов Аэрофлот разработал интеграцию в части передачи штурманских расчетов из информационной системы SABRE FPM в систему WinAFTN — Сервер сообщений для обеспечения рейса по маршруту.

Важным элементом цифровой трансформации рабочего процесса Аэрофлота является управление операциями. В 2020 году Аэрофлот внедрил Оптимизатор для построения перспективных план-графиков пилотов и бортпроводников, что стало серьезным шагом в повышении уровня операционной эффективности. При оценке планов используется дашборд с ключевыми метриками, настроен инструмент расчета стоимости планов.

В 2020 году был успешно разработан и запущен Информационный портал пилотов — единое окно для взаимодействия пилота с различными службами и информационными сервисами Компании. В системе доступны график работ, данные пилота, включая сроки квалификаций, возможность получать информацию перед полетом и отправлять данные по итогам выполнения полета.

КОММЕРЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

В 2020 году Компания работала над расширением каналов продаж дополнительных услуг. Была реализована возможность увеличить сроки обмена или возврата авиабилетов до 732 дней по билетам с датой вылета, приходящейся на период пандемии с 1 января по 31 октября 2020 года, усовершенствована процедура автоматизированного возврата авиабилета на сайте при комбинации возвратных и невозвратных типов билетов.

Компания внедрила собственную систему регистрации в аэропортах Пензы, Орска, Ярославля, Ханэда (Токио) и Берлина. Внедрены сервисы самостоятельной регистрации: киоски в аэропорту Красноярска и Стамбула, а также онлайн-регистрация и регистрация через мобильное приложение в аэропортах Пензы, Орска, Ярославля и Берлина.

Подробнее об организации продаж авиабилетов — в разделе «Организация продаж»

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

В 2020 году Аэрофлот выполнял мероприятия по преимущественному использованию отечественного программного обеспечения. Продолжились закупки лицензий отечественного ПО. Компания активно использует единое платежное решение, программное обеспечение для распознавания документов и программное обеспечение для проведения сквозной аналитики от российских поставщиков.

Проекты ПАО «Аэрофлот» в сфере ИТ в 2020 году

Перевод офисов представительств и филиалов на обслуживание в формате управляемого сервиса

Совместно с компанией SITA Аэрофлот реализует проект перевода офисов представительств и филиалов на обслуживание в формате управляемого сервиса. Офисы представительств ПАО «Аэрофлот» по всему миру будут оснащены унифицированной компьютерной техникой.

Портал для работы в кризисных ситуациях

Портал обеспечивает систематизацию информации о кризисной или сбойной ситуации в едином информационном портале в виде оперативных экранов данных.

Портал позволил оперативно получать объективную информацию о сбоях, значительно сократить время реагирования и прогнозировать развитие ситуации.

В свою очередь, это будет способствовать повышению качества обслуживания пассажиров и сокращению репутационных и финансовых потерь.

Система онлайн-информирования о статусе почтовых отправлений

Компания автоматизировала процесс продажи и контроля перевозок почты на международных направлениях.

Это стало возможным за счет хранения и обработки данных о статусе перевозок почты. Компания также внедрила инструменты идентификации принадлежности почты и оптимизировала транзитные перевозки почты.

Автоматизированный контроль доступа пассажиров в бизнес-залы

Аэрофлот внедрил автоматизированную систему «Контроль доступа пассажиров в бизнес-залы» по маршрутной сети в аэропортах России. Проект позволил повысить качество обслуживания пассажиров, оптимизировать работу подразделений и усилить контроль взаиморасчетов.

РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПАО «Аэрофлот» развивает культуру работы с данными. Компания приняла участие в образовательной программе компании Qlik по подготовке руководителей и дата-аналитиков для реализации проектов и разработки новых решений на основе данных. Мероприятие прошло в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» на базе Университета Иннополис. Профессиональную подготовку прошли 139 сотрудников. Четыре проекта команд Аэрофлота вошли в топ-100 лучших проектов программы.

РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЯХ

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

В 2020 году в дочерних компаниях для организации дистанционной работы в связи с эпидемиологической обстановкой была модернизирована вычислительная инфраструктура и обеспечены удаленный доступ к ИТ-ресурсам и безопасность удаленных подключений.

Авиакомпания «Россия» в отчетном периоде работала над рядом проектов по внедрению и модификации ключевых информационных систем. Для обеспечения автоматизации бизнес-процессов построено унифицированное взаимодействие между информационными системами компании. Внедрение интеграционной шины повысило контролируемость и надежность передачи информации между информационными системами, обеспечило унификацию интерфейсов и форматов обмена, упростило интеграцию последующих систем и потоков данных. Реализовано тиражирование в авиакомпании «Россия» подхода, применяемого в ПАО «Аэрофлот» для оптимизации результатов планирования в действующей производственной системе экипажей. Реализован ряд проектов по совершенствованию процесса продажи дополнительных услуг авиакомпании «Россия», а также общекорпоративной ИТ-инфраструктуры.

Авиакомпания «Аврора» в отчетном периоде внедрила ряд программных продуктов, в том числе веб-сервис «Электронное табелирование», мобильное приложение «Электронное полетное задание — EFB» в части воздушных судов DHC-8, аналитическую систему Qlik Sense и другие. Также вносились изменения в части обновлений новых версий и конфигураций программных продуктов.

Авиакомпания «Победа» в отчетном периоде открыла Центр операционного контроля (ОСС, Operation Control Center). Центр сосредоточен на планировании и управлении всем производственным процессом авиакомпании и позволяет моментально корректировать расписание полетов для достижения максимальной пунктуальности рейсов и безопасности. В отчетном периоде также был внедрен корпоративный портал, запущен новый сайт продаж и внедрен механизм депозитного расчета клиентов на сайте.

ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Будучи одним из технологических лидеров среди мировых авиаперевозчиков, Аэрофлот активно внедряет инновации во все бизнес-процессы и развивает инновационную экосистему. Инновации повышают конкурентоспособность авиакомпаний Группы, оптимизируют управленческие и операционные процессы и позволяют постоянно повышать уровень обслуживания пассажиров. Результаты 2020 года в условиях глобальных изменений в авиационной отрасли на фоне пандемии COVID-19 подтверждают динамичное инновационное развитие Группы «Аэрофлот» и реалистичность амбициозных задач.

Основным документом, определяющим векторы инновационного развития Аэрофлота и дочерних авиакомпаний, является Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот». Программа разработана в полном соответствии с требованиями нормативно-методических документов федеральных органов исполнительной власти, а также с учетом специфики компаний Группы «Аэрофлот» как потребителей инновационных продуктов и технологий.

В декабре 2019 года Аэрофлот завершил актуализацию ПИР в соответствии с протоколом заседания Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России от 22 октября 2018 года № 2. Согласно протоколу, ПИР Аэрофлота согласуется с мероприятиями и целевыми показателями национальных проектов (программ). В 2020 году ПИР была согласована Министерством транспорта Российской Федерации, Министерством образования и науки Российской Федерации, Министерством экономического развития Российской Федерации, Министерством Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики и одобрена на заседании Межведомственной рабочей группы по технологическому развитию при Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России (протокол от 2 июля 2020 года № 10-Д01). Итоговая оценка качества актуализированной ПИР — 92,2%.

ПИР Группы, неотъемлемая часть общей стратегии Группы «Аэрофлот», направлена на достижение ее основной цели — завоевание технологического лидерства в мировом бизнесе авиаперевозок.

ПИР Группы включает основные направления и мероприятия инновационного развития, а также показатели эффективности в средней и долгосрочной перспективах (до 2025 года).

В число приоритетных направлений Программы инновационного развития входит:

- повышение безопасности полетов и создание комплексной системы безопасности и противодействия терроризму;
- внедрение современных технологий, в том числе российских, включая программное обеспечение информационной безопасности;
- импортозамещение;
- укрепление конкурентных позиций, в том числе по такому ключевому показателю, как удовлетворенность клиентов услугами;
- взаимодействие с институтами развития, поддержка государственных проектов в области развития новых отраслей экономики;
- автоматизация операционных и управленческих процессов авиакомпании;
- повышение экологической эффективности, энергоэффективности и ресурсосбережения;
- повышение показателей производительности труда.

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

В 2020 году изменения в ПИР не вносились. Учитывая сложную экономическую ситуацию, вызванную пандемией COVID-19, реализация ряда проектов в области исследований и разработок была перенесена на более поздние сроки.

Решением Межведомственной рабочей группы по технологическому развитию при Правительственной комиссии по модернизации экономики и инновационному развитию России от 21 декабря 2020 года рекомендовано актуализировать ПИР с целью учета проектов и мероприятий по развитию искусственного интеллекта (в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 года № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»).

Система «одного окна»

В ПАО «Аэрофлот» функционирует автоматизированная система «одного окна» для работы с инновационными предложениями субъектов малого и среднего предпринимательства (СМСП) и других субъектов инновационной экосистемы. Система позволяет СМСП предложить свое инновационное решение, связанное с деятельностью ПАО «Аэрофлот» и отвечающее потребностям Аэрофлота. Предложение оценивает Комитет по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот». По результатам экспертизы принимается решение о возможности внедрения инновационного решения в компаниях Группы «Аэрофлот». За время работы системы было обработано 94 предложения от СМСП, из них 32 предложения — в 2020 году.

В ПАО «Аэрофлот» созданы Комитет по инновационному развитию при Правлении и рабочая группа по инновационной деятельности (совещательный орган). С 2018 года в состав Комитета по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот», члены которого являются экспертами системы «одного окна», входят представители дочерних авиационных компаний. Это позволило принимать более взвешенные решения при экспертизе поступающих предложений и положительно отразилось на инновационной деятельности Группы «Аэрофлот».

Результаты интеллектуальной деятельности

По состоянию на декабрь 2020 года Компания зарегистрировала 189 объектов интеллектуальной собственности, в том числе 157 объектов зарегистрировало ПАО «Аэрофлот», 18 объектов — АО «Авиакомпания «Россия» и 14 объектов — АО «Авиакомпания «Аврора».

Аэрофлот активно взаимодействует с вузами и научными организациями в области исследований и разработок. Заключен ряд соглашений о сотрудничестве с МГТУ ГА, МГЮА им. О. Е. Кутафина, РУДН, РГАИС, МГИМО, АНО ВО «Университет Иннополис» и другими вузами.

В условиях пандемии COVID-19 в 2020 году Аэрофлот совместно с Московским государственным университетом им. М. В. Ломоносова завершил актуализацию Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот» и совместно с Университетом Иннополис реализовал НИОКР «Проведение проблемно-ориентированных прикладных исследований применения машинного зрения для поиска поверхностных дефектов лопаток вентилятора авиационного двигателя».

Основные проекты ПАО «Аэрофлот» в сфере инновационного развития в 2020 году

Строительство нового современного ангарного комплекса	В 2020 году завершилось строительство и началась подготовка к вводу в эксплуатацию ангара № 4 для технического обслуживания воздушных судов в аэропорту Шереметьево. Ангар № 4 — уникальный запатентованный объект, не имеющий аналогов в России. Ангар рассчитан на размещение одного широкофюзеляжного воздушного судна Boeing 777 или до трех узкофюзеляжных. Ангар повысит эффективность производственной деятельности Компании за счет сокращения простоя воздушных судов в случае неисправности, технического обслуживания и замены авиадвигателей.
НИОКТР «Автоматизированная система подготовки и мониторинга консолидированных показателей Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»	Первое на российском рынке и на данный момент единственное решение в области автоматизации мониторинга выполнения Программы инновационного развития. Решение бесшовно интегрировано с системой оперативного учета, производственными системами, системой планирования и бюджетирования, а также с другими информационными системами ПАО «Аэрофлот» и дочерних авиакомпаний. Разработан модуль автоматизированного сбора, верификации, консолидации и подготовки данных для автоматического формирования среднесрочного плана реализации ПИР. Это позволяет согласовывать данные компаний Группы «Аэрофлот» и получать аналитику в консолидированном виде, а также рассчитывать показатели инновационной деятельности.
НИОКТР «Исследование возможности формирования модели прогноза частоты авиационных событий в конкретных условиях полета»	Аэрофлот исследует новые механизмы управления безопасностью полетов. Компания исследовала возможность формирования модели прогноза частоты авиационных событий в конкретных условиях полета. Учитывались технические и эксплуатационные характеристики воздушного судна, показатели качества выполнения полета, характеристики аэродромной сети, прогнозируемые данные по налету, а также внешние факторы. На основе информационной базы формируется достоверная модель прогноза частоты событий с воздушными судами. Исследование позволяет определить ограничения существующей информационной базы и сформировать рекомендации по развитию информационных систем и баз данных Компании.
Проекты в области цифровизации	- НИОКР «Работы по проведению проблемно-ориентированных прикладных исследований применения машинного зрения для поиска поверхностных дефектов лопаток вентилятора авиационного двигателя»; - платформа для управления маркетинговыми кампаниями; - информационный портал для летного состава; - портал для работы в кризисных ситуациях.

Техническое обслуживание и ремонт

Эффективная система технического обслуживания и ремонта воздушных судов Группы «Аэрофлот» направлена на поддержание высокого уровня исправности, безопасности и регулярности вылетов. Группа «Аэрофлот» строго соблюдает требования государств регистрации, условий программ технического обслуживания и договоров аренды воздушных судов.

Группа «Аэрофлот» реализует стратегическую программу по консолидации технического обслуживания воздушных судов и компонентов авиакомпании «Аэрофлот» и дочерних авиакомпаний. Группа 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 ряде городов.

В 2020 году сокращение количества рейсов и налета часов на фоне пандемии COVID-19 привело к уменьшению объемов работ по техническому обслуживанию. Объемы работ по оперативному техническому обслуживанию по итогам 2020 года сократились на 53% по сравнению с 2019 годом, периодического технического обслуживания — на 26%.

Сокращение количества рейсов обусловило необходимость уменьшить число воздушных судов в эксплуатации. На время вынужденного простоя (при отсутствии полетов) применяются предусмотренные разработчиками авиационной техники обязательные процедуры по обеспечению стоянки или хранения воздушных судов. Эти процедуры отличаются друг от друга по максимально возможному сроку применения (стоянка — до шести месяцев, хранение — до одного года с возможностью продления), объему работ по подготовке воздушного судна к стоянке (хранению) — чем длительнее срок применения, тем более широкий перечень работ и периодических проверок необходимо выполнить. Несмотря на применение процедур стоянки и хранения, отсчет сроков выполнения стандартных регламентных работ не подлежит остановке.

Служба оперативного технического обслуживания проводила работы для организации парковки или хранения воздушных судов сроком до 3–6 месяцев, выполняла регулярные работы на запаркованных воздушных судах, а также работы по выводу воздушных судов из состояния парковки для обеспечения их ротации. Более трудоемкие и комплексные работы по хранению воздушных судов выполнялись службой периодического технического обслуживания.

В 2020 году ПАО «Аэрофлот» одним из первых получило разрешение на использование пассажирских широкофюзеляжных самолетов для перевозки отдельных категорий грузов в пассажирском салоне. Департамент по техническому обслуживанию воздушных судов Компании обеспечивает конвертацию салона ряда самолетов как в грузовой вариант, так и обратно в пассажирский.

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

ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия» и ООО «А-Техникс» имеют и поддерживают сертификаты европейских, бермудских и российских авиационных властей на выполнение работ по поддержанию летной годности воздушных судов (и их компонентов) всех эксплуатируемых Группой типов.

EASA European Aviation Safety Agency

BCAA BERMUDA CIVIL AVIATION AUTHORITY

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Минтранс России

Плановое техническое обслуживание всех типов эксплуатируемых воздушных судов выполняется в соответствии с программами, разработанными на основании рекомендаций производителей самолетов и основных компонентов. Техническое обслуживание основных компонентов воздушных судов — двигателей, шасси, вспомогательных силовых установок — выполняется сторонними организациями по договору. В 2020 году около 83% тяжелых форм технического обслуживания по парку воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» было выполнено силами собственного технического комплекса, 17% — сторонними организациями по договору.

В 2020 году ПАО «Аэрофлот» обслужило 71,2 тыс. самолето-вылетов из базового аэропорта Шереметьево. Показатель удельной трудоемкости на 1 летный час по парку «Аэрофлота» составил 2,8 человеко-часа (по итогам 2019 года — 2,00).

Департамент по техническому обслуживанию воздушных судов ПАО «Аэрофлот» в 2020 году оказал услуги по технической поддержке 23 авиакомпаниям, в том числе семи иностранным, а также различные услуги от диагностики состояния авиатехники до обслуживания и ремонта отдельных компонентов воздушных судов 34 компаниям, занимающимся эксплуатацией и ТОиР авиационной техники.

Распределение объемов работ (трудозатрат) по ТОиР в Группе «Аэрофлот» в 2020 году, %



«Аэрофлот»	46,2
«А-Техникс»	43,3
«Россия»	10,5

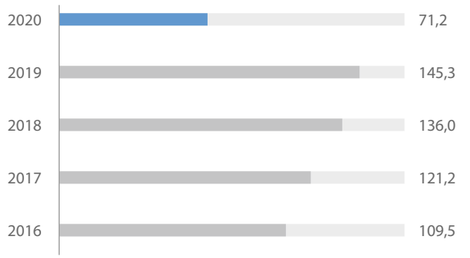
Подразделения, ответственные за ТОиР в ПАО «Аэрофлот»

Департамент по техническому обслуживанию воздушных судов
Техническое обслуживание воздушных судов ПАО «Аэрофлот» и других авиакомпаний Группы

Департамент поддержания летной годности
Организация поддержания летной годности воздушных судов, эксплуатируемых Аэрофлотом, организация управления техническим состоянием парка воздушных судов на всех этапах жизненного цикла, разработка и реализация стратегии и технической политики ПАО «Аэрофлот» по вопросам эксплуатации авиационной техники

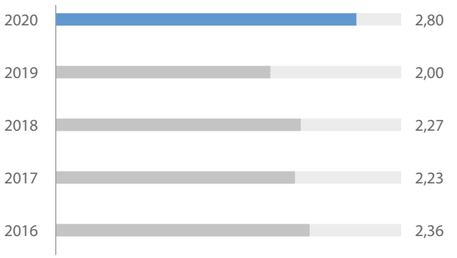
Отдел управления качеством
Развитие системы качества в вопросах поддержания летной годности и управления техническим обслуживанием воздушных судов

Количество выполненных самолето-вылетов авиакомпании «Аэрофлот» из базового аэропорта Шереметьево, тыс.



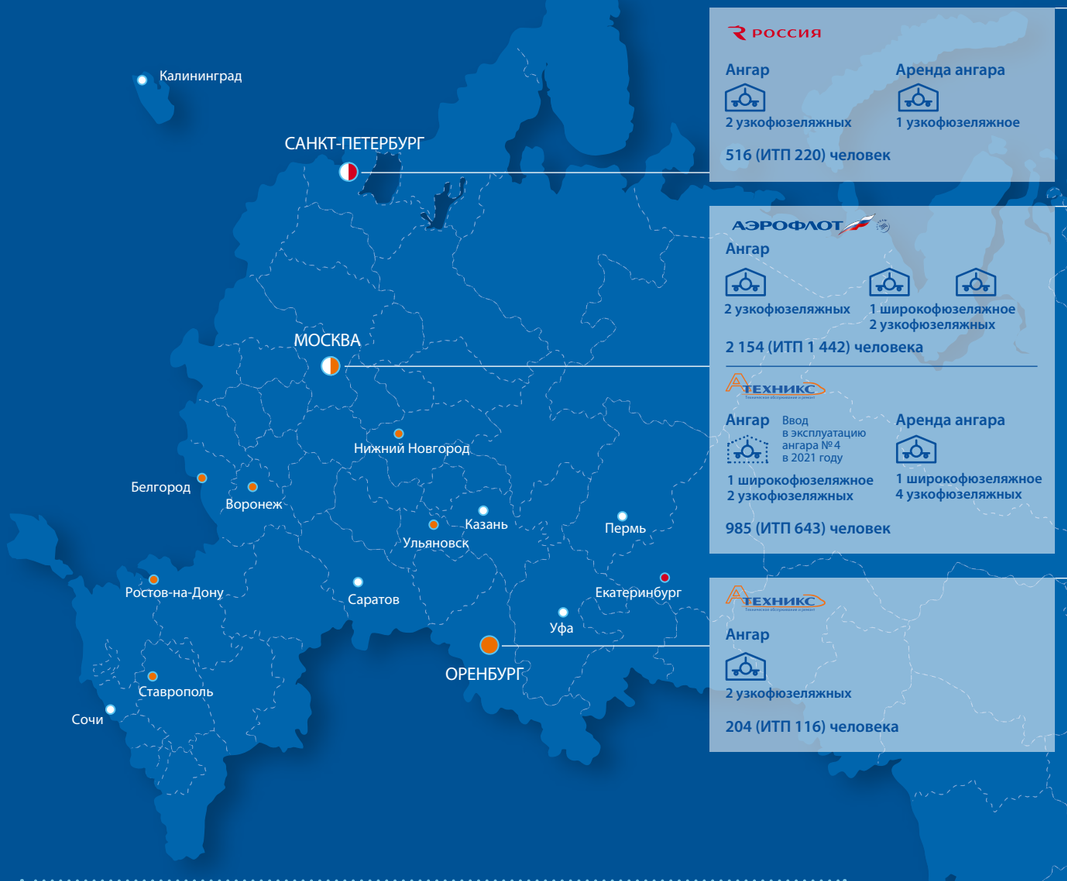
2020	71,2
2019	145,3
2018	136,0
2017	121,2
2016	109,5

Удельная трудоемкость на 1 летный час по парку воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот», человеко-часов



2020	2,80
2019	2,00
2018	2,27
2017	2,23
2016	2,36

ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»



Производственные базы в аэропортах и виды технического обслуживания

Локация / компания	Производственная база / линейная станция	Типы ВС	Оперативное ТО	Периодическое ТО
Санкт-Петербург **Аэропорт Пулково** «Россия»	**2 ангара***, вмещающих узкофюзеляжные воздушные суда	Airbus A320F	+	+
		Boeing 737	+	–
		Boeing 777	+	–
		Boeing 747	+	–
		SSJ100	+	–
Москва **Аэропорт Шереметьево** «Аэрофлот», «А-Техникс»	**3 ангара***, вмещающих широкофюзеляжное воздушное судно **1 ангар,** вмещающий узкофюзеляжные воздушные суда	Airbus A320F	+	+
		Airbus A350	+	+
		Airbus A330	+	+
		Boeing 777	+	+
		Boeing 747	+	+
		Boeing 737	+	+
		SSJ100	+	+
Оренбург **Аэропорт Оренбург** «А-Техникс»	**1 ангар,** вмещающий узкофюзеляжные воздушные суда	Boeing 737	+	+

* Один собственный ангар, один ангар — арендованный.
** Три собственных ангара, один ангар — арендованный.

Частота проверок состояния воздушных судов

Форма ТО	Частота выполнения и типы воздушных судов	Описание основных работ
Transit Check	После каждой посадки в базовом аэропорту для Airbus A320/321, Boeing 737, SSJ100 После каждой посадки для Boeing 777, Airbus A330, Airbus A350	Общий осмотр воздушного судна, пассажирского салона, заправка двигателей маслом
Oil Check	24 часа для Airbus A320/321	Заправка двигателей маслом
Daily Check	48 часов для Boeing 737, 777, SSJ100, Airbus A350	Осмотр колес, тормозов, заправка жидкостями и газами
3 DY Check	72 часа для Airbus A320/321, 330	Осмотр колес, тормозов, заправка жидкостями и газами
Weekly Check	8 дней для SSJ100, Airbus A350	Осмотр багажно-грузовых отсеков, проверка состояния элементов пассажирского салона
10 DY Check	10 дней для Airbus A320/321, 330, Boeing 777	Осмотр багажно-грузовых отсеков, проверка состояния элементов пассажирского салона
Service Check	500 летных часов для Boeing 737	Осмотр багажно-грузовых отсеков, проверка состояния элементов пассажирского салона, заправка генераторов маслом
A Check	750 летных часов, или 4 месяца для Airbus A320/321 750 летных часов, или 500 летных циклов, или 6 месяцев для SSJ100 800 летных часов для Airbus A330 1 000 летных часов, или 90 дней для Boeing 737 1 000 летных часов для Boeing 777 1 200 летных часов, или 500 летных циклов, или 3 месяца для Airbus A350	Осмотр основных зон воздушного судна, контроль работоспособности систем, смазка шасси, систем управления воздушным судном
B Check	12 000 летных часов, или 24 месяца для Airbus A350	Детальный осмотр воздушного судна со снятием панелей доступа, комплексный контроль систем
C Check	7 500 летных часов, или 20 месяцев для Airbus A320/321 2 года, или 6 000 летных циклов для SSJ100 7 500 летных часов, или 2 года для Boeing 737 18 месяцев для Airbus A330 15 000 летных часов, или 6 000 летных циклов, или 1 125 дней для Boeing 777 18 000 летных часов, или 36 месяцев для Airbus A350	Детальный осмотр воздушного судна со снятием панелей доступа, комплексный контроль систем
D Check (или его аналог)	6 и 12 лет для Airbus A320/321, A330, A350 6, 9 и 12 лет для Boeing 737 8 и 12 лет для Boeing 777 8 лет для SSJ100	Детальный осмотр элементов конструкции воздушного судна на предмет коррозионных и усталостных повреждений с глубокой разборкой воздушного судна



«А-ТЕХНИКС»

В Группе «Аэрофлот» действует специализированное предприятие по техническому обслуживанию и ремонту воздушных судов — ООО «А-Техникс». Производственные базы «А-Техникс» включают широкий спектр цехов с современным оборудованием.

Пандемия COVID-19 в 2020 году существенно не повлияла на деятельность «А-Техникс» и Оренбургского филиала, производственные процессы осуществлялись согласно плану. По состоянию на конец 2020 года «А-Техникс» выполнил техническое обслуживание 150 самолетов авиакомпании «Аэрофлот», 39 самолетов авиакомпании «Россия», а также оказывал услуги сторонним авиакомпаниям.

В 2020 году организован перевод производственной базы ООО «А-Техникс» из аэропорта Внуково в аэропорт Шереметьево. Также в 2020 году открыты две линейные станции в Красноярске и Ростове-на-Дону для оперативного технического обслуживания и обеспечения хранения воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот».

В 2020 году ООО «А-Техникс» арендовало у аэропорта Шереметьево новый ангар площадью 16,8 тыс. м^2, в котором проводится обслуживание лайнеров Boeing 777, Boeing 747 и Boeing 737 авиакомпании «Россия».

Без замечаний пройден аудит Европейского агентства по авиационной безопасности (EASA). 7 апреля 2020 года ООО «А-Техникс» получило обновленный сертификат на выполнение периодического технического обслуживания воздушных судов типов Boeing 737NG, Boeing 777-200/300, Boeing 747 и семейства Airbus A320 в новом ангаре № 5 в аэропорту Шереметьево. Также пройден аудит российских авиационных властей и получен рейтинг на выполнение базового ТО и модификаций на воздушных судах SSJ100 в ангаре № 5. Пройден аудит бермудских авиационных властей и получен рейтинг на выполнение базового ТО A-check на воздушных судах Airbus A350 в ангаре № 5.

В отчетном периоде получены одобрения на выполнение в базовом аэропорту Шереметьево работ по неразрушающему контролю, обслуживанию авиадвигателей, структурным и композитным ремонтам компонентов; получено одобрение EASA на выполнение технического обслуживания грузовых воздушных судов Boeing 747 Freighter в аэропорту Шереметьево и выполнение оперативного технического обслуживания самолетов Airbus A320 на линейной станции технического обслуживания в Красноярске.

АТЕХНИКС
Техническое обслуживание и ремонт

Производственная база и линейная станция технического обслуживания в аэропорту Шереметьево

оперативное и периодическое ТО
Airbus A318/A319/A320/A321,
Boeing 737-600/700/800/900,
Boeing 747-400,
Boeing 777-200/300,
Airbus A350 (только периодическое ТО),
SSJ100.

634 человека — технический персонал со средним стажем 12 лет в ТОиР воздушных судов.

7,9 тыс. м² производственных площадей[1].

Производственная база в аэропорту Оренбурга

оперативное и периодическое ТО
Boeing 737-300/400/500 (только оперативное ТО),
Boeing 737-600/700/800.

116 человек — технический персонал со средним стажем 10 лет в ТОиР воздушных судов.

4 тыс. м² производственных площадей (в том числе два ангаро-места для узкофюзеляжных самолетов).

Линейные станции

для выполнения оперативного ТО в Белгороде, Воронеже, Ставрополе, Ульяновске, Саратове, Нижнем Новгороде, Красноярске, Ростове-на-Дону.

[1] Без учета ангара, арендованного у АО «МАШ».

СОТРУДНИЧЕСТВО С ДРУГИМИ ПОСТАВЩИКАМИ УСЛУГ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

В 2020 году компания Lufthansa Technik AG выиграла конкурс на ремонт компонентов поступившего в парк авиакомпании «Аэрофлот» новейшего типа воздушных судов Airbus A350. Таким образом, Lufthansa Technik AG получила право ремонтировать компоненты на всех типах воздушных судов иностранного производства, эксплуатируемых авиакомпанией «Аэрофлот» (Airbus A320/A321, A330, A350, Boeing 737, 777).

Обслуживание обеспечивается путем доступа к обменному фонду (pool) исправных компонентов за абонентскую плату, зависящую от налета воздушного судна. В условиях пандемии между ПАО «Аэрофлот» и Lufthansa Technik AG была достигнута договоренность о снижении финансовой нагрузки ПАО «Аэрофлот» в период пикового простоя воздушных судов с апреля по июнь 2020 года.

Ремонт большинства компонентов самолетов SSJ100 выполняется благодаря доступу к обменному фонду исправных компонентов по договору с ПАО «Корпорация «Иркут». Была достигнута договоренность о введении временных условий порядка оплаты компонентов и работ по договору ТОиР на период с июня по сентябрь 2020 года, что позволило сократить затраты во время снижения налета самолетов этого типа.



Безопасность полетов и авиационная безопасность

Безопасность полетов и авиационная безопасность — безусловный приоритет Аэрофлота и его дочерних авиакомпаний. ПАО «Аэрофлот» полностью соответствует требованиям российских и международных стандартов обеспечения безопасности полетов.

Практически полное прекращение воздушного сообщения в связи с неблагоприятной санитарно-эпидемиологической обстановкой во втором квартале 2020 года привело к снижению налета воздушных судов Группы «Аэрофлот».

Группа приняла ряд мер, направленных на снижение влияния пандемии COVID-19 на безопасность полетов. Комитет по управлению безопасностью полетов Аэрофлота оценил риски безопасности полетов, связанные с простоем парка воздушных судов, заболеванием, усталостью и нехваткой авиационного персонала, а также влияние перерывов в работе пилотов на безопасность полетов. Анализ данных рисков показал, что они находятся на приемлемом уровне благодаря мерам по их предупреждению.

Компания обеспечила пилотам отсутствие длительных перерывов в полетах, контролируя равномерность распределения налета. Были организованы еженедельные методические сессии в удаленном режиме с участием пилотов-инструкторов, а также дополнительные тренажерные сессии.

В 2020 году Компания приняла ряд мер, направленных на обеспечение эпидемиологической безопасности сотрудников и пассажиров.

Подробнее в разделе «Развитие сервиса».

ПОКАЗАТЕЛИ БЕЗОПАСНОСТИ ПОЛЕТОВ

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

Значение расчетного показателя уровня безопасности полетов Группы компаний «Аэрофлот» в 2020 году составило 99,970%. Данное значение находится выше заданного на 2020 год уровня (99,957%) и входит в диапазон величин (99,9% ÷ 100%), соответствующий высокому значению УБП.

Безопасность полетов в 2020 году находилась на высоком уровне.

В 2019 году основной причиной снижения расчетного показателя по авиакомпании «Аэрофлот» и Группе компаний стало авиационное происшествие с воздушным судном SSJ100, произошедшее 5 мая 2019 года. В 2020 году показатель увеличился практически до значений 2016–2018 годов, при этом давление на него оказало снижение производственного налета часов в период мировой пандемии COVID-19.

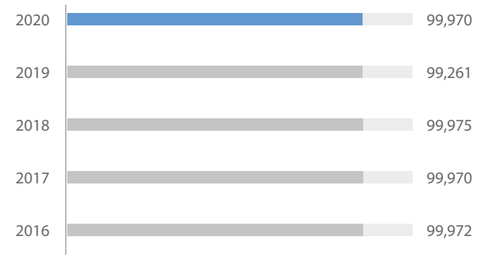
В 2020 году коэффициент SAFA Группы «Аэрофлот» и авиакомпании «Аэрофлот» увеличился по сравнению со значениями 2019 года и составил 0,32 по Группе «Аэрофлот» в целом и 0,34 по авиакомпании «Аэрофлот».

Увеличение значений показателя связано с временной приостановкой полетов в европейский регион и снижением количества проводимых проверок в 2020 году.

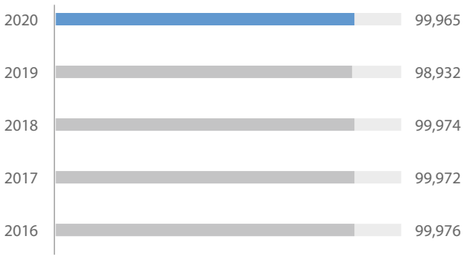
Коэффициент SAFA во всех компаниях находится ниже границ «черного списка»[1] (значение Ratio ≤ 2) и заданных значений ПАО «Аэрофлот» (значение Ratio ≤ 0,95). Во всех авиакомпаниях и Группе «Аэрофлот» в целом значение коэффициента SAFA соответствует европейским требованиям и требованиям ПАО «Аэрофлот». В течение 2020 года в авиакомпании «Победа» инспекторами SAFA проведено три проверки без замечаний, значение показателя составило «0».

[1] Авиакомпании, значение коэффициента SAFA которых попадает в «черный список», могут подпасть под санкции Евроконтроля.

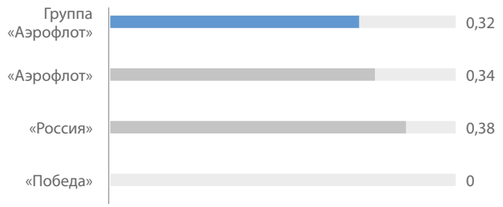
Уровень безопасности полетов воздушных судов Группы «Аэрофлот», %



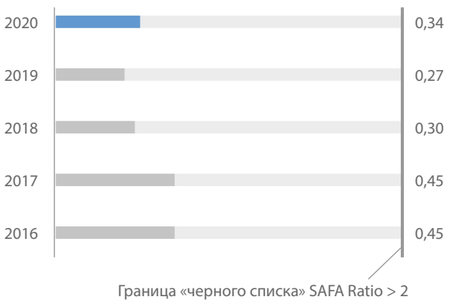
Уровень безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот», %



Коэффициент SAFA авиакомпаний Группы «Аэрофлот», 2020 год



Коэффициент SAFA для воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»



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

В 2020 году проведено шесть заседаний Комитета по управлению безопасностью полетов, в рамках которых были рассмотрены ключевые вопросы обеспечения безопасности, включая:

- влияние неблагоприятной эпидемиологической обстановки;
- полеты воздушных судов над территорией Исламской Республики Иран;
- эксплуатация нового типа самолета Airbus A350;
- работа с контрактными организациями по оперативному техобслуживанию;
- открытие новых направлений в контексте обеспечения безопасности;
- обслуживание самолетов Компании ООО «Шереметьево Хэндлинг» в аэропорту Шереметьево;
- внедрение новой структуры воздушного пространства в Московской и смежных с ней зонах Единой системы организации воздушного движения Российской Федерации.

В течение года ПАО «Аэрофлот» проводило служебные расследования авиационных событий, которые не были классифицированы Федеральным агентством воздушного транспорта

в качестве инцидентов. Для каждого служебного расследования определены причины и предложены мероприятия по недопущению аналогичных событий в будущем.

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

Компания продолжает развивать систему добровольных сообщений персонала. Сотрудники могут оставлять замечания в разделе «Добровольные сообщения» на внутрикорпоративном сайте. Все сообщения, касающиеся вопросов обеспечения безопасности полетов, тщательно изучаются, в случае необходимости принимаются корректирующие меры.

В течение 2020 года ПАО «Аэрофлот» проводило регулярные инспекторские проверки, в частности:

- инспекции топливозаправочных комплексов аэропортов в рамках пула по качеству заправляемого в воздушные суда авиационного топлива IATA Fuel Quality Pool;
- контроль состояния парка воздушных судов Группы «Аэрофлот» в части, касающейся соответствия требованиям программы по проверке воздушных судов иностранных перевозчиков на рампе (SAFA), инспекторские осмотры воздушных судов, аварийно-спасательного оборудования и бортовой документации;
- инспекции перрона аэропорта Шереметьево на предмет чистоты состояния стоянок и размещения наземного оборудования;
- инспекторские проверки наземного и технического обслуживания воздушных судов ПАО «Аэрофлот» на перронах аэропорта Шереметьево;
- инспекторские проверки наземного и технического обслуживания в представительствах в аэропортах маршрутной сети;
- инспекции аэропортов в регионах в связи с открытием новых воздушных линий Аэрофлота;
- ежедневный контроль состояния летного поля аэропорта Шереметьево в части орнитологического обеспечения, осмотр оборудования по регулированию живой природы.

Аэрофлот является действующим членом международного объединения IATA Fuel Quality Pool. Отчеты по результатам проверок топливозаправочных комплексов аэропортов размещаются на сайте международного пула IATA FQP.

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

ПАО «Аэрофлот» разрабатывает технологии для дальнейшего повышения уровня безопасности полетов. В 2020 году Компания продолжила исследовать возможности формирования модели прогноза частоты авиационных событий в конкретных условиях полета. Проведены исследования и апробация выбранных подходов к методу прогнозирования средствами математического моделирования, приближенного к условиям применения в производственных условиях, выявлены оптимальные метапараметры нейросетевых алгоритмов прогнозирования, разработан алгоритм прогнозирования на базе проведенных исследований и другое.

АВИАЦИОННАЯ И ТРАНСПОРТНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

В 2020 году Группа «Аэрофлот» продолжила обеспечивать высокий уровень авиационной и транспортной безопасности, защиты здоровья пассажиров и сотрудников в тесном сотрудничестве со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами.



В отчетном периоде актов незаконного вмешательства в деятельность Группы «Аэрофлот» не допущено, что свидетельствует о высоком уровне работы подразделений, обеспечивающих авиационную безопасность.

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

В связи с пандемией COVID-19 в 2020 году в рамках системы управления авиационной безопасностью появился модуль «Контроль эпидемиологической обстановки», позволяющий в режиме реального времени вести мониторинг эпидемиологической обстановки в пунктах назначения по сети маршрутов.

Аэрофлот продолжает развивать свое кинологическое подразделение. В 2020 году с целью предупреждения завоза и распространения коронавирусной инфекции на территории России специалисты отдела кинологического мониторинга занимались разработкой скринингового метода обнаружения носителей и больных новой коронавирусной инфекцией.

В соответствии с поручением председателя Оперативного штаба по предупреждению завоза и распространения коронавирусной инфекции на территории Российской Федерации Т. А. Голиковой специалистами отдела кинологического мониторинга департамента управления авиационной безопасностью при взаимодействии с ФГБУ «НМХЦ им. Н. И. Пирогова» Минздрава России, ФБУН ЦНИИ эпидемиологии Роспотребнадзора, ФБУН ВБ «Вектор» Роспотребнадзора и ООО «Теклеор» проводились мероприятия по разработке скринингового метода обнаружения и идентификации носителей и больных новой коронавирусной инфекцией SARS-CoV-2.

Компания принимала активное участие в совершенствовании российского законодательства в области обеспечения авиационной и транспортной безопасности. Аэрофлот участвует в созданной Министерством транспорта межведомственной рабочей группе по гармонизации законодательных норм по обеспечению транспортной и авиационной безопасности, а также межведомственной рабочей группе по вопросам сертификации технических средств обеспечения транспортной безопасности.

Ведется работа по недопущению нарушения полетов пассажирами с неисправными проездными документами. В 2020 году благодаря действиям оперативных смен отдела контроля проездных и перевозочных документов предотвращены полеты 1,5 тыс. пассажиров с неисправными проездными документами, которые могли привести к значительной сумме штрафов.

Финансовый обзор

Основные финансовые показатели по МСФО, млн руб.

	2016	2017	2018	2019	2020
Стандарт отчетности	IAS 17	IAS 17	IFRS 16	IFRS 16	IFRS 16
Выручка	**495 880**	**532 934**	**611 570**	**677 881**	**302 182**
Изменение, %	19,4	7,5	14,8	10,8	–55,4
EBITDA[1]	**137 567**	**121 808**	**151 517**	**168 924**	**26 989**
Рентабельность EBITDA, %	27,7	22,9	24,8	24,9	8,9
Операционная прибыль/(убыток)	**63 254**	**40 411**	**60 736**	**60 663**	**–92 153**
Рентабельность операционной прибыли, %	12,8	7,6	9,9	8,9	–
Прибыль/(убыток)	**38 826**	**23 060**	**–55 694**	**13 512**	**–123 208**
Рентабельность чистой прибыли, %	7,8	4,3	–	2,0	–
Скорректированная прибыль/(убыток)[2]	**38 826**	**23 060**	**8 669**	**11 957**	**–113 135**

Положительные тенденции 2019 года, в том числе рост доходных ставок и снижение операционных затрат, продолжились в начале 2020 года и должны были обеспечить улучшение рентабельности и финансового результата в отчетном периоде. Однако беспрецедентное влияние коронавирусной инфекции на авиацию привело к практически полной остановке международных полетов, а также к значительному снижению пассажиропотока на внутренних авиалиниях, что нивелировало положительную динамику начала года и значительно повлияло на финансовые результаты 12 месяцев.

В ответ на сложившуюся ситуацию Группой «Аэрофлот» были разработаны и внедрены масштабные оптимизационные меры. Первоочередной мерой стало сокращение выставленных емкостей на фоне снижения спроса, закрытия границ и регионов. Группа сокращала общехозяйственные, управленческие, консультационные, маркетинговые расходы, включая полный отказ от рекламных мероприятий. Менеджмент провел переговоры по реструктуризации обязательств Группы, улучшению условий и оптимизации графиков платежей с контрагентами. Помимо переменных затрат (около 60% общего объема расходов Группы) оптимизационные меры коснулись также и постоянных издержек.

Поддержку финансовому результату в 2020 году оказали государственные субсидии, в первую очередь отраслевая субсидия для российских авиакомпаний, на общую сумму 9,1 млрд руб.

В отчетности 2020 года отражен ряд единоразовых корректировок, включая обесценение гудвила по авиакомпании «Россия» в связи со снижением прогнозных показателей из-за пандемии, финансовый результат от выбытия авиакомпании «Аврора», реклассификацию части резерва по инструментам хеджирования в состав прибылей и убытков года в связи с уточнением прогноза выручки в долларах США, являющейся объектом хеджирования.

[1] В строке EBITDA за 2016–2017 годы (до перехода на стандарт МСФО (IFRS) 16) приводится показатель EBITDAR как наиболее методологически близкий.

[2] Скорректированная чистая прибыль 2018 года не учитывает «бумажный» эффект от валютной переоценки обязательств по операционной аренде, отраженный в отчетности 2018 года при переходе на стандарт МСФО (IFRS) 16 ретроспективным методом. Скорректированная чистая прибыль 2019 года не учитывает результат от выбытия дочерней компании. Скорректированный чистый убыток 2020 года не учитывает списание гудвила по авиакомпании «Россия», результат выбытия дочерней компании и ряд прочих эффектов.

ВЫРУЧКА ОТ ПЕРЕВОЗОК И ПРОЧИЕ ДОХОДЫ

Выручка, млн руб.

	2019	2020	Изменение, %
Выручка от пассажирских перевозок, в том числе	594 570	243 708	–59,0
от регулярных перевозок	557 132	225 753	–59,5
от чартерных перевозок	37 438	17 955	–52,0
Выручка от грузовых перевозок	19 282	26 768	38,8
Выручка от перевозок	**613 852**	**270 476**	**–55,9**
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	40 883	17 593	–57,0
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	14 453	9 068	–37,3
Прочие доходы	8 693	5 045	–42,0
Прочая выручка	**64 029**	**31 706**	**–50,5**
Итого выручка	**677 881**	**302 182**	**–55,4**

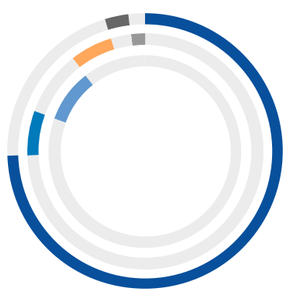
По итогам 2020 года выручка Группы «Аэрофлот» снизилась на 55,4% по сравнению с прошлым годом и составила 302 182 млн руб.

Выручка от регулярных пассажирских перевозок снизилась на 59,5% по сравнению с прошлым годом и составила 225 753 млн руб., что связано с сокращением пассажиропотока на фоне пандемии COVID-19.

Выручка от грузовых перевозок увеличилась на 38,8%, до 26 768 млн руб., по сравнению с прошлым годом, что связано с оперативными действиями Компании по переориентированию части широкофюзеляжного флота для грузовых перевозок, включая перевозки грузов в салонах воздушных судов. В течение 2020 года выручка от грузовых перевозок оказала существенную поддержку финансовому результату Группы, особенно во втором и четвертом кварталах, наиболее пострадавших от падения спроса на пассажирские авиаперевозки.

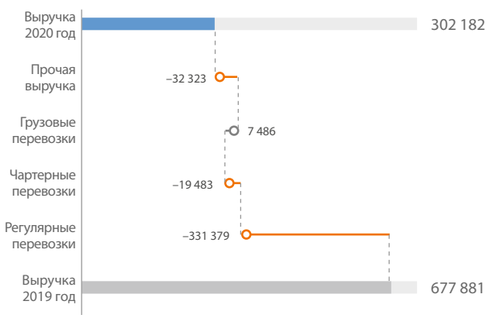
Прочая выручка снизилась на 50,5% по сравнению с прошлым годом, до 31 706 млн руб.

Структура выручки в 2020 году, %

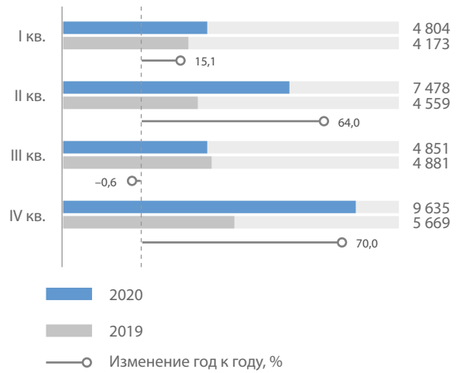


Регулярные перевозки	74,7
Чартерные перевозки	5,9
Грузовые перевозки	8,9
Соглашения с авиакомпаниями	5,8
Программа «Аэрофлот Бонус»	3,0
Прочие доходы	1,7

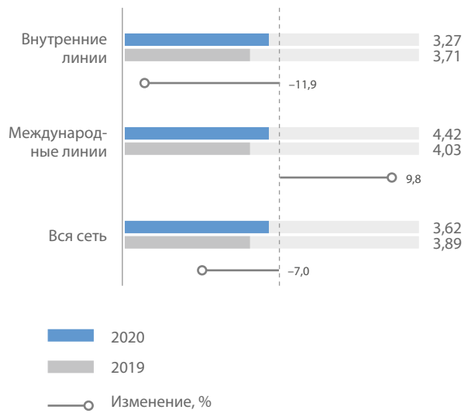
Факторный анализ динамики выручки, млн руб.



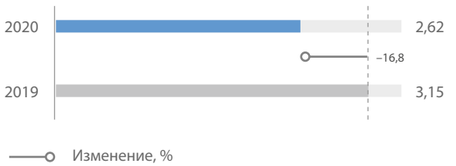
Выручка от грузовых перевозок, млн руб.



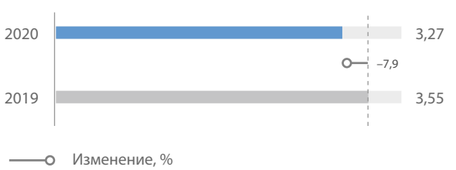
Доходные ставки по регулярным рейсам, руб.



RASK от регулярных перевозок, руб.



Общий RASK (с учетом прочей выручки), руб.



ДОХОДНЫЕ СТАВКИ

Управление доходами в 2020 году было существенно осложнено в связи с пандемией. Резкое изменение в поведении потребителя и в объемах спроса значительно снизило потенциал прогнозирования ИТ-систем глобальных авиакомпаний, оказало негативное влияние на глубину бронирования в сторону ее снижения. Как следствие, планирование производственной программы и управление доходностью рейсов существенно усложнились. Благодаря высокопрофессиональному коллективу, отвечающему за работу данного направления, компаниям Группы «Аэрофлот» удалось справиться с существующими ограничениями и показать адекватную динамику доходных ставок даже в условиях глубокого кризиса отрасли.

В 2020 году доходные ставки по регулярным рейсам в целом по сети снизились на 7,0% по сравнению с предыдущим годом, до 3,62 руб. на пассажиро-километр. На внутренних линиях доходные ставки снизились на 11,9%, на международных выросли на 9,8%.

Давление на доходность на внутренних линиях оказали избыток емкостей на рынке в результате переориентирования конкурентами воздушных судов, снятых с международных линий, на внутренний рынок, изменения кривой бронирования со сдвигом основного числа бронирований ближе к дате вылета и снижение числа бронирований от высокодоходного сегмента клиентов, включая бизнес-пассажиров.

Рост доходных ставок на международных линиях обусловлен существенными ограничениями на международные перевозки, повлиявшими на сокращение емкостей и частот, а также ослаблением рубля по отношению к евро (курс евро вырос на 13,7% по сравнению с 2019 годом). Данные доходные ставки необходимо рассматривать в контексте того, что объем выполняемой программы полетов в конце 2020 года находился на уровне 15,0% от показателей 2019 года.

Удельная пассажирская выручка на кресло-километр (RASK) в 2020 году снизилась на 7,9% по сравнению с прошлым годом и составила 3,27 руб. Динамика RASK обусловлена существенным снижением процента занятости кресел (на 8,3 п. п.), что учитывалось при планировании и управлении емкостями для обеспечения максимально эффективного их использования.

ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ

Операционные расходы, млн руб.

	2019	2020	Изменение, %
Амортизация и таможенные пошлины	108 261	119 142	10,1
% от выручки	16,0	39,4	23,5 п. п.
Расходы на оплату труда	92 413	65 445	–29,2
% от выручки	13,6	21,7	8,0 п. п.
Обслуживание воздушных судов и пассажиров	127 240	63 623	–50,0
% от выручки	18,8	21,1	2,3 п. п.
Техническое обслуживание воздушных судов	30 566	29 056	–4,9
% от выручки	4,5	9,6	5,1 п. п.
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	31 407	20 578	–34,5
% от выручки	4,6	6,8	2,2 п. п.
Прочие расходы	36 455	19 034	–47,8
% от выручки	5,4	6,3	0,9 п. п.
Операционные расходы, за исключением авиационного топлива	**426 342**	**316 878**	**–25,7**
% от выручки	62,9	–	–
Расходы на авиационное топливо	190 876	77 457	–59,4
% от выручки	28,2	25,6	–2,5 п. п.
Операционные расходы итого	**617 218**	**394 335**	**–36,1**
% от выручки	91,1	–	–

Операционные расходы в 2020 году снизились на 36,1% по сравнению с прошлым годом и составили 394 335 млн руб., что обусловлено преимущественно сокращением объемов операционной деятельности — выставленные емкости снизились на 51,6% по сравнению с прошлым годом, — а также реализацией инициатив по сокращению постоянных расходов.

Расходы на авиационное топливо снизились на 59,4% по сравнению с прошлым годом и составили 77 457 млн руб. на фоне уменьшения объема перевозок и налета часов, а также средней стоимости керосина.

Операционные расходы, за исключением расходов на авиационное топливо, снизились на 25,7% по сравнению с прошлым годом, до 316 878 млн руб. Ключевым драйвером данного снижения является снижение объема операций, включая практически полную остановку полетов в апреле и мае 2020 года.

Расходы на оплату труда снизились на 29,2% по сравнению с прошлым годом, до 65 445 млн руб.

Расходы на обслуживание воздушных судов и пассажиров снизились на 50,0% по сравнению с прошлым годом и составили 63 623 млн руб. При этом в связи с повышенным фокусом на безопасности пассажиров и противодействии распространению вируса были внедрены дополнительные процедуры предполетной подготовки и дезинфекции воздушных судов.

Расходы на техническое обслуживание воздушных судов снизились на 4,9% по сравнению с прошлым годом, до 29 056 млн руб., что обусловлено уменьшением объемов работ по техническому обслуживанию на фоне сокращения объемов перевозок. Это было частично нивелировано увеличением единоразовых выплат при возврате воздушных судов и расходов на ремонты авиационных двигателей перед возвратом, прежде всего в первом и четвертом кварталах 2020 года, а также девальвацией рубля. При этом во втором и третьем кварталах 2020 года данная статья показала снижение на 45,7 и 31,9% соответственно, за счет сокращения переменного компонента, связанного с налетом часов, при сохранении необходимых затрат на поддержание летной годности остановленного флота.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы снизились на 34,5% по сравнению с прошлым годом, до 20 578 млн руб., за счет дополнительных масштабных оптимизационных мер в отношении общехозяйственных, консультационных, маркетинговых расходов.

Прочие расходы (нетто) снизились на 47,8% по сравнению с прошлым годом и составили 19 034 млн руб. Снижение обусловлено сокращением расходов на услуги систем бронирования и на продукты для производства бортового питания на фоне снижения объемов перевозок. В данной статье также учитывается доход от полученной субсидии от Правительства Российской Федерации, а также расходы по обесценению гудвила.

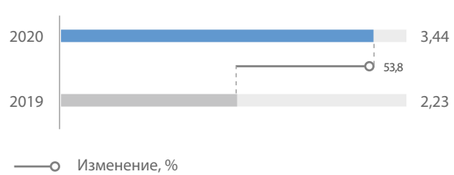
Расходы на амортизацию и таможенные пошлины, наибольшая статья расходов, которая в основном не зависит от объемов деятельности, увеличились на 10,1% по сравнению с прошлым годом и составили 119 142 млн руб. Рост данной статьи расходов обусловлен главным образом переоценкой резерва на ремонты перед возвратом воздушных судов, вызванной ростом курса доллара США в течение 2020 года по сравнению с предыдущим годом.

УДЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ

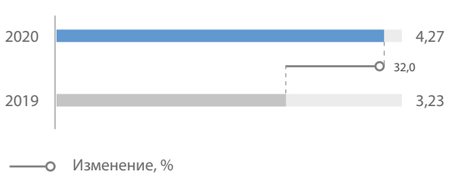
Общие удельные расходы в расчете на кресло-километр (CASK) в 2020 году увеличились на 32,0% по сравнению с предыдущим годом и составили 4,27 руб.

CASK в 2020 году в целом не является релевантным показателем, поскольку около 40% затрат Группы «Аэрофлот» являются постоянными и распределяются на значительно уменьшенные выставленные емкости (ASK).

CASK без учета затрат на топливо, руб.



Общий CASK, руб.



EBITDA

В результате влияния вышеуказанных факторов показатель прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации (EBITDA) в 2020 году составил 26 989 млн руб. (в 2019 году — 168 924 млн руб.). Рентабельность по EBITDA составила 8,9%. Благодаря оптимизационным инициативам, внедренным в Группе, оперативному реагированию на изменения ситуации на рынке и управлению емкостями и доходами удалось обеспечить положительный показатель EBITDA в 2020 году.

EBITDA и рентабельность по EBITDA



ФИНАНСОВЫЕ И НЕОПЕРАЦИОННЫЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ

Финансовые доходы в 2020 году снизились на 10,0% по сравнению с прошлым годом, до 4 938 млн руб., что в основном связано с уменьшением процентных доходов по депозитам в результате снижения процентных ставок на рынке.

Финансовые расходы снизились на 9,2% по сравнению с прошлым годом, до 47 252 млн руб., что в основном связано с уменьшением процентных расходов по аренде в результате снижения процентных ставок, а также обязательств по аренде в валюте платежей.

Убыток от реализации результата хеджирования (статья, в которой отражаются учетные движения по валютным обязательствам по лизингу) составил 13 254 млн руб. Данная сумма включает часть переоценки лизинговых обязательств в размере 7 237 млн руб. Девальвация рубля в течение отчетного периода привела к переоценке долгового портфеля, и в связи со снижением выручки, получаемой Группой в валюте, в соответствии с применяемыми учетными принципами часть данной переоценки отражается в отчете о прибылях и убытках.

Финансовые и неоперационные доходы и расходы, млн руб.

	2019	2020	Изменение, %
(Убыток)/прибыль от инвестиций, нетто	357	–557	–
Финансовые доходы	5 486	4 938	–10,0
Финансовые расходы	–52 050	–47 252	–9,2
Реализация результата хеджирования	–2 368	–13 254	5,6x
Прочие неоперационные доходы/(расходы)	1 715	–5 209	–

В результате действия вышеуказанных факторов чистый убыток Группы «Аэрофлот» за 2020 год составил 123 208 млн руб.

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ

Консолидированный отчет о движении денежных средств, млн руб.

	2019	2020	Изменение,%
Прибыль/(убыток) до налогообложения	13 803	–153 487	–
Амортизация	107 477	118 633	10,4
Изменение резервов	–2 556	–5 512	115,6
Реализация результата хеджирования	2 368	13 254	459,7
Процентные расходы	49 970	44 744	–10,5
Процентные доходы	–3 711	–4 377	17,9
Убыток от списания гудвила	–	6 502	100
Результат от выбытия дочерних компаний	–1 555	5 066	–
Прочие корректировки	–3 022	2 012	–
Изменения в оборотном капитале и налог на прибыль уплаченный/возмещенный	–10 549	–3 819	–63,8
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности	**152 225**	**23 016**	**–84,9**
Возврат и размещение депозитов, нетто	–7 178	6 433	–
Поступления от продажи основных средств и активов, предназначенных для продажи	10 079	33	–99,7
Проценты полученные	1 803	1 853	2,8
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты	–26 781	–15 344	–42,7
Предоплаты/возврат предоплат за воздушные суда, нетто	–22 200	–5 976	–73,1
Прочее	–1 868	–914	–51,1
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности	**–46 145**	**–13 915**	**–69,8**
Свободный денежный поток (free cash flow)	**106 080**	**9 101**	**–91,4**
Привлечение и погашение кредитов и займов	12 487	73 039	484,9
Поступления от эмиссии обыкновенных акций	–	80 035	100
Выплаты основной суммы долга по аренде	–78 694	–48 160	–38,8
Проценты уплаченные	–45 993	–37 529	–18,4
Выплаченные дивиденды	–3 286	–518	–84,2
Нетто-величина денежных средств, использованных в / полученных от финансовой деятельности	**–115 486**	**66 867**	**–**
Влияние изменений валютных курсов	–1 422	93	–
Нетто-увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	**–10 828**	**76 061**	**–**
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	**23 711**	**12 883**	**–45,7**
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	**12 883**	**88 944**	**590,4**

Потоки денежных средств от операционной деятельности

Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности в 2020 году составила 23 016 млн руб., убыток до налогообложения — 153 487 млн руб. (в 2019 году прибыль до налогообложения в размере 13 803 млн руб.).

Убыток до налогообложения в 2020 году связан с существенным влиянием пандемии COVID-19 на воздушные перевозки во всем мире.

Основные неденежные корректировки по приведению убытка до налогообложения к чистой сумме денежных средств от операционной деятельности за 2020 год связаны с амортизацией, процентными расходами, а также с реализацией результата хеджирования.

Оборотный капитал

Отрицательное изменение в оборотном капитале и налоге на прибыль в отчетном периоде составило 3 819 млн руб. Наиболее существенное влияние оказала статья «Уменьшение кредиторской задолженности и начисленных обязательств», частично нивелированная изменением дебиторской задолженности и предоплат. Данные статьи существенно изменились по сравнению с предыдущим годом в связи с влиянием пандемии COVID-19 на операционные и финансовые показатели Группы «Аэрофлот».

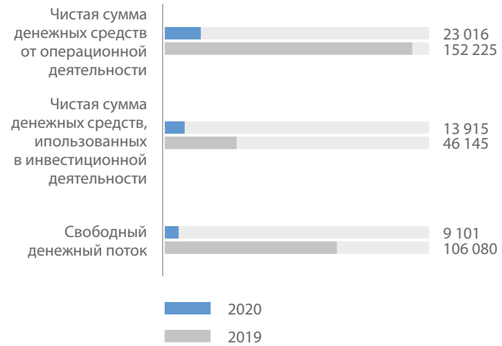
Свободный денежный поток

Свободный денежный поток в 2020 году составил 9 101 млн руб. Снижение показателя по сравнению с 2019 годом связано преимущественно с убытком до налогообложения в 2020 году в размере 153 487 млн руб. При этом уменьшение чистой суммы денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, оказало на показатель свободного денежного потока положительный эффект, сдерживающий его снижение в 2020 году.

Снижение чистой суммы денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, в 2020 году связано преимущественно с предоплатами за воздушные суда и их возвратом, возвратом депозитов и статьей «Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты».

Сумма денежных средств и их эквивалентов по состоянию на 31 декабря 2020 года существенно выросла и составила 88 944 млн руб. в результате поступлений от эмиссии обыкновенных акций и привлечения кредитов и займов в 2020 году, а также в связи с экономией по статье «Выплаты основной суммы долга по аренде».

Потоки денежных средств, млн руб.



ЗАТРАТЫ КАПИТАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА

Затраты на приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты в 2020 году составили 15 344 млн руб., что на 42,7% ниже прошлого года в связи с высокой базой сравнительного периода, обусловленной рядом единоразовых эффектов по приобретению машин и оборудования в 2019 году.

Снижение общих затрат капитального характера (нетто) составило 8,3%: уменьшение затрат на приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированных затрат на ремонты в 2020 году было частично нивелировано за счет поступлений от продажи активов, предназначенных для продажи в 2019 году, в размере 6 192 млн руб. в связи с продажей воздушных судов Airbus A321, а также за счет поступлений от продажи основных средств в 2019 году в размере 3 887 млн руб.

Затраты капитального характера (нетто), млн руб.

	2019	2020	Изменение, %
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты, в том числе	–26 781	–15 344	–42,7
капитализированные затраты на ремонты	–15 019	–10 666	–29,0
приобретение основных средств и активов в форме права пользования	–10 912	–4 236	–61,2
приобретение нематериальных активов	–850	–442	–48,0
Поступления от продажи активов, предназначенных для продажи	6 192	–	–100,0
Поступления от продажи основных средств	3 887	33	–99,2
Итого, нетто	**–16 702**	**–15 311**	**–8,3**
Итого, исключая капитализированные затраты на ремонты	**–1 683**	**–4 645**	**1,7x**

ВНЕОБОРОТНЫЕ И ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ

Величина внеоборотных активов в 2020 году увеличилась на 5,7% по сравнению с прошлым годом и составила 831 122 млн руб. Изменение обусловлено главным образом увеличением по статье «Отложенные налоговые активы» за счет признания отложенных налоговых активов с налоговых убытков.

Величина оборотных активов в отчетном периоде увеличилась на 26,0% по сравнению с предыдущим годом и составила 185 082 млн руб. Изменение связано преимущественно с увеличением по статье «Денежные средства и их эквиваленты», обусловленным накоплением временно свободных денежных средств на депозитных счетах для последующего финансирования операционной деятельности Группы «Аэрофлот».

СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ

Собственный капитал, включая держателей неконтролирующих долей участия, в 2020 году уменьшился до –115 346 млн руб. (в 2019 году: 1 950 млн руб.). Наиболее существенные изменения в капитале связаны с получением убытка в отчетном периоде в размере 123 208 млн руб., с привлечением 80 035 млн руб. в результате дополнительного размещения акций в октябре 2020 года, а также с уменьшением резерва по инструментам хеджирования, представляющего собой эффективную часть переоценки долларовых обязательств по аренде, признанных инструментом хеджирования будущей высоковероятной долларовой выручки в соответствии с применяемыми учетными принципами, до накопленного убытка в размере 48 330 млн руб. (в 2019 году: накопленная прибыль 20 176 млн руб.), что обусловлено ростом курса доллара США.

КРАТКОСРОЧНЫЕ И ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Краткосрочные обязательства на 31 декабря 2020 года увеличились по сравнению с концом 2019 года на 18,5%. Изменение обусловлено главным образом ростом статьи «Обязательства по аренде» на 55 947 млн руб., в основном связанным с отсрочкой платежей по договорам аренды, предоставленной Группе «Аэрофлот» лизингодателями после введения ограничений на полеты из-за пандемии COVID-19.

Долгосрочные обязательства на отчетную дату также увеличились по сравнению с концом 2019 года (рост составил 22,5%). Основные изменения пришлись на рост статей «Долгосрочные кредиты и займы» (на сумму 50 487 млн руб.) в связи с привлечением дополнительного финансирования для обеспечения операционной деятельности Группы «Аэрофлот», а также «Обязательства по аренде» (на сумму 49 436 млн руб.) и «Резервы под обязательства» (на сумму 40 587 млн руб.), увеличение которых главным образом обусловлено ростом курса доллара США на 19,3% по сравнению с концом 2019 года.

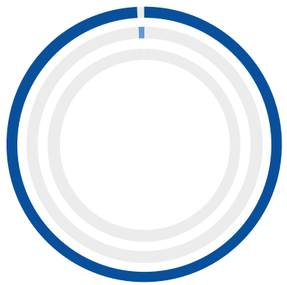
ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА И ЛИКВИДНОСТЬ

Долговые обязательства, млн руб.

	31.12.2019	31.12.2020	Изменение, %
Кредиты и займы	15 792	88 635	5,6x
Обязательства по аренде	557 124	662 507	18,9
Пенсионные обязательства	784	792	1,0
Общий долг	**573 700**	**751 934**	**31,1**
Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции	25 861	93 775	3,6x
Чистый долг	**547 839**	**658 159**	**20,1**

Общий долг по состоянию на 31 декабря 2020 года увеличился на 31,1% по сравнению с показателем на 31 декабря 2019 года и составил 751 934 млн руб. Рост долговой нагрузки связан в первую очередь с переоценкой лизинговых обязательств на отчетную дату в результате девальвации рубля на 19,3% (по отношению к доллару США) с начала года, а также с привлечением новых кредитов для создания резерва ликвидности и для финансирования текущей деятельности на фоне значительного снижения фактических и ожидаемых доходов. Увеличение денежных средств и краткосрочных финансовых инвестиций на конец 2020 года до уровня 93 775 млн руб. обеспечено преимущественно привлечением 80 млрд руб. в результате размещения акций среди широкого круга инвесторов в октябре отчетного года.

Валютная структура кредитов и займов на 31 декабря 2020 года, млн руб.



Рубли	88 124
Доллары США	511

Структура общего долга, %





ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ЛИЗИНГУ

Большая часть долговых обязательств Группы «Аэрофлот» — это обязательства по договорам лизинга воздушных судов и авиационных двигателей, заключенным с российскими и международными лизинговыми компаниями. На конец 2020 года общая сумма обязательств по лизингу составляла 662 507 млн руб. без учета будущих процентных выплат по аренде, которые по состоянию на 31 декабря 2020 года составили 131 243 млн руб.

Структура лизинговых обязательств, млн руб.

	31.12.2019	31.12.2020
Краткосрочные обязательства по аренде	70 814	126 761
Долгосрочные обязательства по аренде	486 310	535 746
Итого	**557 124**	**662 507**

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 2020 года их недисконтированная величина составила 379 393 млн руб. (на 31 декабря 2019 года: 290 856 млн руб.).

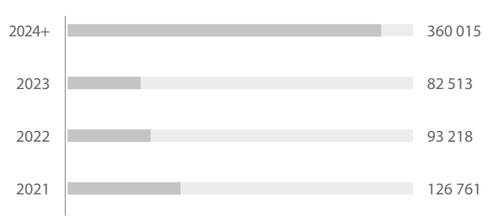
В течение отчетного года Группа «Аэрофлот» заплатила по лизинговым обязательствам 88 947 млн руб.

Снижение по сравнению с выплатами 2019 года объясняется преимущественно переносом платежей на будущие периоды и специальными условиями от лизингодателей в рамках реструктуризации платежей.

Структура лизинговых платежей, млн руб.

	2019	2020
Выплаты основной суммы по договору аренды	78 694	48 160
Проценты, уплаченные по договорам аренды	45 586	33 693
Переменные арендные платежи, не включенные в обязательства по аренде	6 838	5 703
Платежи по краткосрочной аренде	2 245	1 391
Итого лизинговые платежи	**133 363**	**88 947**

График выплат по аренде в счет погашения основного долга (без учета будущих процентных выплат) на 31 декабря 2020 года, млн руб.







03

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Подход к деятельности в области устойчивого развития 164

Обзор основных достижений в области устойчивого развития 168

Персонал 184

Социальная деятельность 202

Экология и охрана окружающей среды 206

Закупочная деятельность 216

Подход к деятельности в области устойчивого развития

Группа «Аэрофлот» как крупнейшая авиационная группа России и один из лидеров мирового рынка авиаперевозок играет значимую роль в жизни общества. Компании Группы решают важные социально-экономические задачи: обеспечение транспортной доступности городов и регионов, трудоустройство граждан, профессиональное развитие сотрудников. Группа работает над обеспечением устойчивого развития бизнеса с соблюдением интересов всех стейкхолдеров. Компания ориентируется на интересы клиентов во всем их многообразии и с учетом специфики ценностного предложения каждой из авиакомпаний Группы «Аэрофлот». При этом безопасность пассажиров является ключевым приоритетом вне зависимости от бизнес-модели, продукта и категории сервиса каждой из компаний Группы «Аэрофлот». Наряду с обеспечением безопасности Группа «Аэрофлот» ответственно подходит к управлению такими важными аспектами устойчивого развития, как снижение негативного воздействия на окружающую среду, развитие персонала, обеспечение равных возможностей и качественных условий труда.

В своей деятельности Группа «Аэрофлот» руководствуется общепринятыми нормами ведения бизнеса, соблюдает применимое российское и международное законодательство, включая антикоррупционное, стремится соответствовать передовым международным стандартам в области ведения бизнеса и обеспечения устойчивого развития.

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

РЕЙТИНГИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

MSCI ESG [1]

BB

(шкала от CCC до AAA)

FTSE Russell

2,9

(шкала от 0 до 5)

FTSE4Good [2]

входит в индекс

CDP

D (шкала от F до A)

ЗАЯВЛЕНИЕ О КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ АЛЬЯНСА SKYTEAM

SkyTeam стремится к достижению устойчивого экономического процветания.

Мы несем ответственность за наши финансовые результаты и гарантируем прозрачность предоставляемой информации.

Мы сотрудничаем с локальными, национальными и международными организациями и вносим вклад в развитие сообществ через создание рабочих мест и обеспечение экономического роста.

Мы действуем добросовестно и стремимся заслужить доверие всех заинтересованных сторон.

Мы воспринимаем безопасность и качество как основу отличных результатов производственной деятельности.

SkyTeam обязуется поощрять социальную ответственность.

Мы предлагаем безопасные и мотивирующие условия труда в соответствии с действующим трудовым законодательством.

Мы поощряем разнообразие и обеспечиваем равные возможности для всех сотрудников.

Мы поощряем возможности продвижения сотрудников по службе и их мобильности, реализуя инициативы по карьерному росту.

Мы обязуемся соблюдать все трудовое законодательство на всей территории деятельности и просим наших поставщиков и субподрядчиков соблюдать эти принципы.

SkyTeam обязуется защищать окружающую среду.

Мы стремимся внедрять лучшие из доступных технологий обновления парка транспортных средств, а также наиболее эффективные меры по снижению шума и выбросов в атмосферу.

Мы анализируем наши коммерческие объекты и деятельность, чтобы выявить возможности для улучшения экологических показателей.

Мы внедряем меры по снижению воздействия нашей деятельности на окружающую среду и просим наших поставщиков и подрядчиков делать то же самое.

Мы обеспечиваем соответствие всех объектов и процессов требованиям по охране окружающей среды.

Мы обеспечиваем осведомленность наших сотрудников об экологических целях и задачах и поддерживаем их инициативы по защите окружающей среды.

Подробнее об альянсе SkyTeam — в разделе «Маршрутная сеть».

[1] В 2020 году Аэрофлот получил рейтинг BB от агентства MSCI ESG.

[2] Семейство индексов FTSE4Good, созданное глобальным поставщиком индексов FTSE Russell, предназначено для измерения результатов компаний в области экологического, социального и корпоративного управления (ESG). Индексы FTSE4Good используются широким кругом участников рынка для создания и оценки фондов ответственного инвестирования и других продуктов.

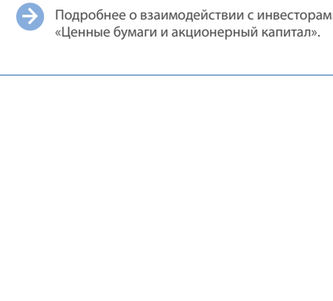
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Группа «Аэрофлот» нацелена на поддержание постоянного диалога с заинтересованными сторонами и учет их интересов для обеспечения успешного долгосрочного развития. Ключевыми заинтересованными сторонами Компании являются общество (в том числе пассажиры), сотрудники, государство, акционеры и инвесторы, отраслевое сообщество, СМИ и рейтинговые агентства.

Компания активно взаимодействует со всеми представителями заинтересованных сторон и использует для этого соответствующие формы взаимодействия: информационные сообщения, переписку, телефонные звонки и оповещения, совещания и заседания рабочих органов, семинары и конференции, личные встречи и роуд-шоу, переговоры, а также опросы и исследования восприятия. Взаимодействие со стейкхолдерами в 2020 году характеризовалось переводом встреч в онлайн-формат (телеконференции, конференц-связь, включая связь по защищенным каналам).

С 2014 года функционирует Общественный совет Аэрофлота — консультационно-совещательный орган, позволяющий формулировать позицию по ключевым вопросам устойчивого развития с максимальным учетом интересов общества, поддерживать диалог с обществом и реагировать на его запросы. Общественный совет состоит из 24 членов — представителей бизнеса, СМИ, общественных организаций, культуры и спорта, принимающих участие на безвозмездной основе. В связи с пандемией в 2020 году Общественным советом заседаний не проводилось.

Пример влияния пандемии на каналы взаимодействия: работа с инвесторами, рейтинговыми агентствами и банками, %



	2019	2020
Очные встречи	89	14
Дистанционный формат	11	86

86% в дистанционном формате (все встречи с апреля)

250 встреч в 2020 году (+20,2% к 2019 году)

Взаимодействие с акционерами и инвесторами — одно из значимых и масштабных (по количеству встреч и контактов) направлений коммуникаций Компании с заинтересованными сторонами. В связи с невозможностью проведения очных встреч в период пандемии была налажена онлайн-коммуникация, включая участие в онлайн-мероприятиях инвестиционных банков. Онлайн-платформы использовались не только для регулярного взаимодействия, но и для проведения виртуального роуд-шоу менеджмента в рамках размещения дополнительного выпуска акций в октябре 2020 года.

Подробнее о взаимодействии с инвесторами — в разделе «Ценные бумаги и акционерный капитал».

СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ

Отчет подготовлен в соответствии с принципами определения содержания отчета и принципами качества отчетной информации GRI SRS.

Для оценки значимых тем было проведено анкетирование заинтересованных сторон, в рамках которого представители 20 стейкхолдеров, включая представителей банков, инвесторов, страховых компаний, СМИ, сотрудников, оценили эти темы по двум параметрам:

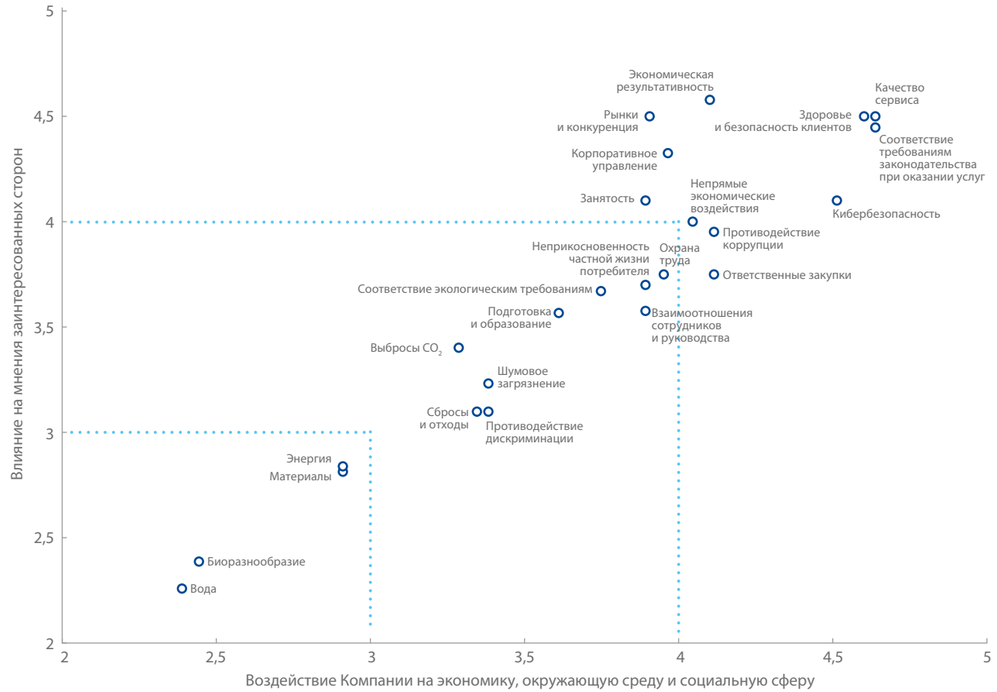
- влияние темы на мнения заинтересованных сторон;
- воздействие Компании на экономику, окружающую среду и социальную сферу.

По результатам анкетирования сформирована матрица существенности. В соответствии со Стандартами GRI SRS тема является существенной, если она высоко оценена хотя бы по одному параметру. На основании этого принципа темы поделены на три группы по степени существенности:

- группа I — существенные темы, набравшие более 4 баллов хотя бы по одному параметру;
- группа II — менее существенные темы, набравшие от 3 до 4 баллов хотя бы по одному параметру;
- группа III — несущественные темы, набравшие менее 3 баллов по обоим параметрам.

Среди обозначенных существенных тем: финансовые результаты и влияющие на них факторы, вопросы безопасности и здоровья, воздействие на экологию (прежде всего выбросы парниковых газов), качество сервиса, соответствие требованиям законодательства при оказании услуг, борьба с коррупцией и злоупотреблениями в закупочной деятельности, качество корпоративного управления, а также кибербезопасность, вопросы занятости, непрямые экономические воздействия.

МАТРИЦА СУЩЕСТВЕННОСТИ



Обзор основных достижений в области устойчивого развития

ЭКОЛОГИЯ И ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

Группа «Аэрофлот» стремится быть экологически безопасным авиаперевозчиком, прилагает значительные усилия, направленные на снижение степени воздействия на окружающую среду. Помимо специальных экологических инициатив, реализуемых Компанией, повышение экологической эффективности является неотъемлемым элементом бизнес-модели и стратегии развития.

Вклад и содействие реализации целей ООН в области устойчивого развития



Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов



Обеспечение рациональных моделей потребления и производства



Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями

Молодой флот: вклад в защиту экологии

Обладая флотом со средним возрастом 7,1 года по Группе «Аэрофлот» и 5,6 года по авиакомпании «Аэрофлот» (по состоянию на 31 декабря 2020 года), Компания обеспечивает пониженную нагрузку на окружающую среду по сравнению с эксплуатантами более возрастного флота.

На протяжении последнего десятилетия Группа «Аэрофлот» вводила в эксплуатацию новые, более эффективные воздушные суда: самолеты Boeing 737 модификаций 200, 300, 400 и 500, Boeing 767 и другие типы воздушных судов, в том числе советского производства, были заменены на самолеты типа Boeing 777, Boeing 737NG, современные российские самолеты. Воздушные суда нового поколения отличаются повышенной экологичностью с точки зрения эмиссии парниковых газов и уровней шума. Значительное обновление флота внесло большой вклад в повышение экологичности и эффективности Группы «Аэрофлот».



AIRBUS A350 — НОВЫЙ ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЭФФЕКТИВНЫЙ САМОЛЕТ В ПАРКЕ

Airbus A350 обеспечивает значительное снижение уровней эмиссии CO_2 и шума. В 2020 году авиакомпания «Аэрофлот» получила первый из 22 заказанных воздушных судов Airbus A350. В ближайшие годы эти самолеты заменят в парке Airbus A330 и станут основой дальнемагистрального флота Группы.

Повышенная экологичность

- Улучшены экологические показатели
- Выбросы CO_2 снижены на 25%[1]
- Низкий уровень шума: звуковой след на 40% меньше[1]
- До 25% меньше расход топлива на дальнемагистральных маршрутах

Конструктивные особенности

- Более 70% конструкции выполнено из высокотехнологичных и композитных материалов (53%), титана (14%) и алюминиевых сплавов нового поколения
- Крыло с изменяемой геометрией наилучшим образом автоматически адаптируется под конкретную фазу полета, уменьшая сопротивление и сокращая расход топлива
- Двигатель последнего поколения Trent XWB от Rolls-Royce обеспечивает оптимальный баланс топливной эффективности в течение всего срока эксплуатации



Двигатель в цифрах

Преимущество
15%
в расходе топлива[2]

Экономия
15%
веса модуля и повышение аэродинамической эффективности компрессора[3]

Мощность
84 тыс. фунтов

Один из факторов, влияющих на экологический след — компоновка воздушных судов. Повышение вместительности и оптимальная загрузка рейсов позволяют снизить экологический след каждого пассажира. Airbus A350 обеспечивает повышенный комфорт, при этом модификация предлагает более вместительную компоновку — 316 мест по сравнению с 229–301 местом в Airbus A330.

Airbus A330



Компоновка:
Airbus A330-200: 229–241 место
Airbus A330-300: 296–301 место

Airbus A350



Компоновка:
Airbus A350-900: 316 мест

Выбросы CO_2 в расчете на одного пассажира[4]

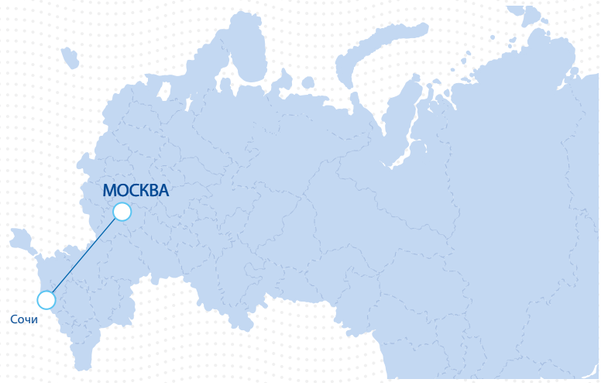
Airbus A330-300

141 кг

Москва — Сочи: 1 405 км

Airbus A350-900

121 кг



[1] По сравнению с самолетом предыдущего поколения.
[2] По сравнению с двигателем Trent предыдущего поколения.
[3] Благодаря технологии компрессора Blisk.
[4] На пассажира экономкласса.

Развитие низкобюджетного сегмента: низкие затраты и высокая экологическая эффективность

Компоновка воздушных судов
189
кресел

Занятость кресел
91,6 %

Эмиссия CO_2
59,6
г/пкм

Модель низкобюджетных перевозок авиакомпании «Победа» подразумевает интенсивное использование самолетов Boeing 737 для прямых перевозок между городами, максимальную загрузку рейсов при максимальной кресельной компоновке воздушных судов данной модификации, а также снижение потребления топлива за счет оптимизации аэропортовых процедур, специфики продукта компании (не включает питание, имеет ограничения по багажу и другое) и прочих оптимизационных и технологических процедур. Высокая производительность труда и небольшой размер центрального офиса обеспечивают сниженную косвенную эмиссию углекислых газов.

Потребление топлива
19,5
г/пкм

Производительность труда (число пассажиров на одного сотрудника)[1]
5 400
пассажиров

[1] В 2019 году показатель составил 6 700 пассажиров на одного сотрудника. Снижение показателя связано с влиянием пандемии.

В 2020 году сетевые авиакомпании Группы «Аэрофлот», как и другие авиакомпании мира, пострадавшие от снижения пассажиропотока и занятости кресел, показали уменьшение удельной экологической эффективности в связи со снижением занятости кресел и фактическим распределением рейсовых выбросов между меньшим количеством пассажиров, что имеет, с одной стороны, «расчетный» характер, с другой стороны, является временным изменением. При этом авиакомпания «Победа» в 2020 году показала удельные экологические метрики, в целом сопоставимые с уровнем 2019 года. В 2020 году развитие Группы «Аэрофлот» и восстановление перевозок осуществлялось за счет самого экологически эффективного сегмента с точки зрения как фундаментальных уровней показателей, так и фактических метрик года.

Сравнительная экологическая эффективность авиакомпаний Группы «Аэрофлот»

Удельное потребление, г/пкм

Удельные выбросы CO_2, г/пкм

Прочие инициативы, вносящие вклад в обеспечение экологической безопасности и сохранение ресурсов планеты:

- постоянное повышение точности прогнозирования необходимого топлива и минимизация «перезаправок»
- оптимизация процедуры запуска двигателей и выполнение взлета от рулежных дорожек в аэропорту Шереметьево
- сокращение времени работы вспомогательной силовой установки: использование наземных средств кондиционирования воздуха и подогрева кабины и салонов самолетов при подготовке к вылету
- оптимизация заправки воды и загрузки самолетов
- повышение аэродинамического качества воздушных судов за счет качественной полной мойки поверхности и ряд других инициатив

Общий эффект от экологических инициатив в 2020 году — снижение выбросов CO_2 на 27,2 тыс. тонн, что эквивалентно:



ВКЛАД В ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СТРАНЫ И РЕГИОНОВ

Группа «Аэрофлот» развивает мультибрендовую модель, в которой сетевые авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» обеспечивают высокую частотность и стыкуемость множества направлений в рамках основного хаба в московском аэропорту Шереметьево и базы в Санкт-Петербурге, а низкобюджетная авиакомпания «Победа» предоставляет доступные тарифы. «Победа» планирует значительно увеличить емкостное предложение в рамках Группы, что в перспективе позволит снизить тарифы на внутреннем рынке на 30% в рамках реализации Стратегии-2028.

Развитая транспортная сеть Группы «Аэрофлот» способствует развитию региональной экономики. Доступные авиапутешествия не только дают гражданам возможность получать новые впечатления, отдыхать и поправлять здоровье, встречаться с родственниками и друзьями, но и стимулируют рост благосостояния посещаемых городов. Авиационное сообщение — это вклад в развитие экономики и бизнеса, создание возможностей для малого и среднего предпринимательства в самых разных сферах.

Вклад и содействие реализации целей ООН в области устойчивого развития

8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ	9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА	10 УМЕНЬШЕНИЕ НЕРАВЕНСТВА
Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех	**Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций**	**Снижение уровня неравенства внутри стран и между ними**

Создание рабочих мест

Важным результатом деятельности Группы «Аэрофлот» для общества и экономики является создание широкого спектра новых рабочих мест, как прямое (в компаниях Группы), так и косвенное (создание рабочих мест экономическими агентами в смежных отраслях — аэропорты, заправочные комплексы, сфера технического обслуживания — для обеспечения операций авиакомпаний), и индуцированное влияние на создание и поддержание рабочих мест.

РОЛЬ АВИАКОМПАНИЙ В СОЗДАНИИ ЗАНЯТОСТИ В ЭКОНОМИКЕ

АВИАКОМПАНИЯ

Прямая занятость

авиационная индустрия в широком понимании

- Аэропорты (управление, операции)
- Аэропортные сервисы (ретейл, рестораны, отели, аренда авто, кейтеринг, хендлинг, безопасность, контроль)
- Поставщики специализированных услуг (офисы продаж, агенты, системы бронирования)
- Производители авиационной техники (самолеты, двигатели, комплектующие, центры поддержки)
- Аэронавигация (управление, диспетчеры)

Косвенная занятость

цепочка поставок авиационной индустрии

- Поставщики товаров и услуг (продукты питания, строительные организации, транспорт)
- Производители товаров (компоненты, товары)
- Провайдеры услуг (учет и аудит, юридические услуги, ИТ)

Индуцированное влияние

траты сотрудников отрасли и сотрудников цепочки поставок

- Продовольственные товары
- Непродовольственные товары
- Услуги, транспорт, жилье, отдых, налоги

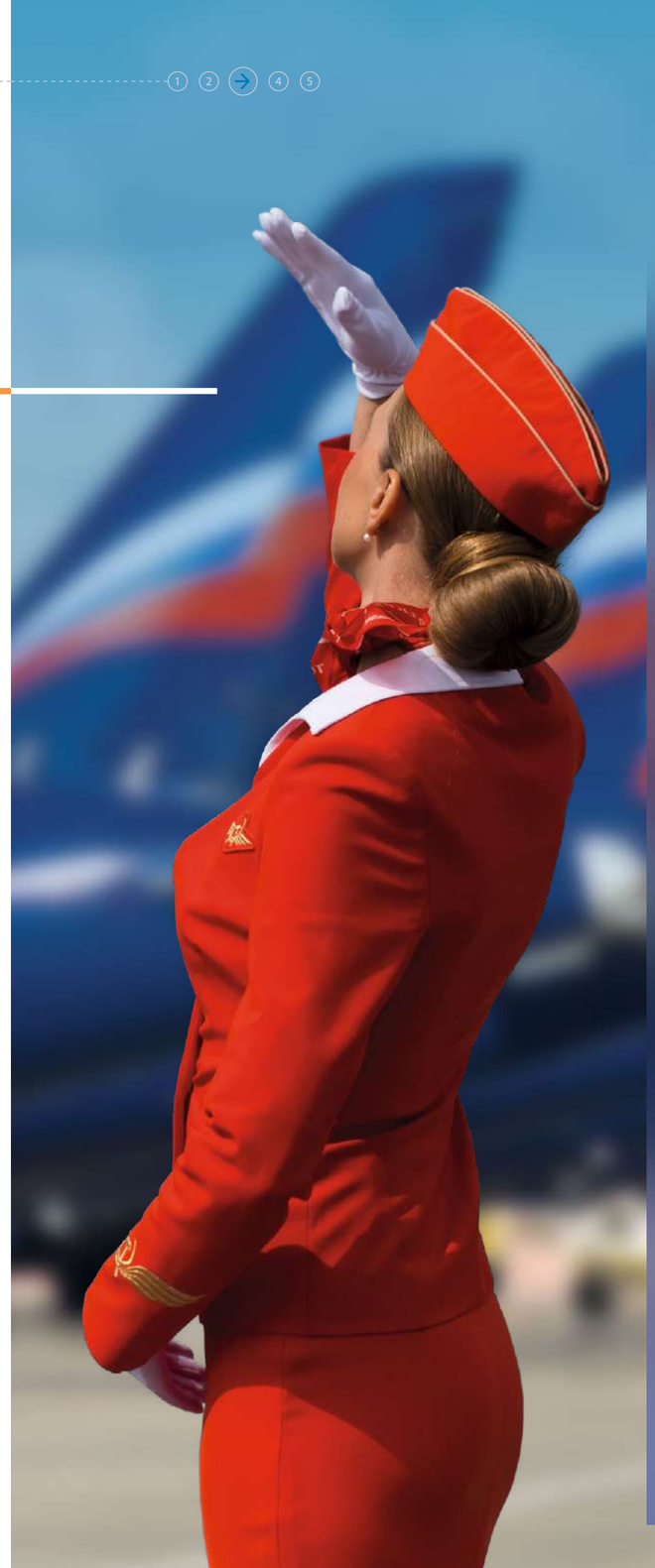
Влияние на туристический центр

траты путешественников

- Отели
- Рестораны
- Досуг
- Туристические операторы
- Местное производство (сувениры и т. д.)
- Операторы такси

Широкое влияние авиации на прочие секторы экономики

- Доступность удаленных регионов и стран
- Поддержка исследований, инноваций и инвестиций
- Международная торговля
- Образование, обмен опытом
- Родственные связи



ВКЛАД ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В СОЗДАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ В ЭКОНОМИКЕ ДО ПАНДЕМИИ

36,6 тыс.

численность персонала Группы «Аэрофлот»

Численность рабочих мест, созданных в других отраслях под влиянием деятельности Группы «Аэрофлот»:

Непосредственное влияние на занятость

750 рабочих мест на 1 млн пассажиров необходимо создать, по данным ACI[1]

~45 тыс. рабочих мест создано в результате деятельности Группы «Аэрофлот»

Широкое влияние на экономику: косвенная и индуцированная занятость

24 каждое рабочее место в авиации создает до 24 рабочих мест в широкой экономике, по данным IATA[2]

~890 тыс. рабочих мест поддерживается экономическими агентами в результате деятельности Группы «Аэрофлот» (полностью или частично)

[1] Международный совет аэропортов, ACI (Airport Council International).

[2] По данным IATA, до начала пандемии COVID-19 в мировой авиационной отрасли было занято 2,7 млн человек и около 65,5 млн человек было занято в отраслях, зависящих от авиационной индустрии, включая туристическую отрасль.

Примечание. Оценка вклада Группы «Аэрофлот» приведена на основе средних статистических оценок для мира и включает эффект без географического разделения. Вклад Группы рассчитан на основании объемов перевозок и пропорций в авиации до пандемии COVID-19.

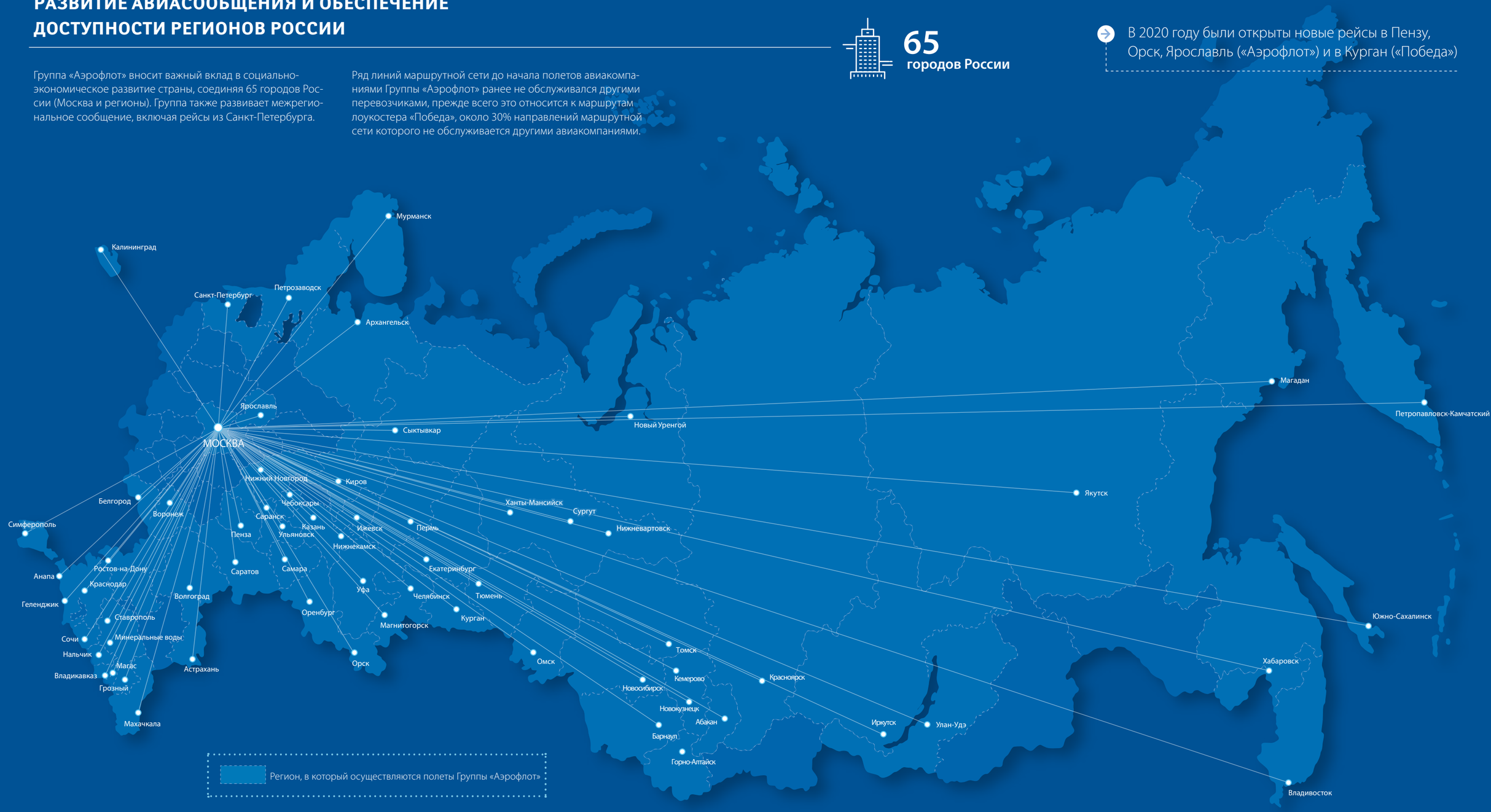
РАЗВИТИЕ АВИАСООБЩЕНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ РЕГИОНОВ РОССИИ

Группа «Аэрофлот» вносит важный вклад в социально-экономическое развитие страны, соединяя 65 городов России (Москва и регионы). Группа также развивает межрегиональное сообщение, включая рейсы из Санкт-Петербурга.

Ряд линий маршрутной сети до начала полетов авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» ранее не обслуживался другими перевозчиками, прежде всего это относится к маршрутам лоукостера «Победа», около 30% направлений маршрутной сети которого не обслуживается другими авиакомпаниями.

65
городов России

В 2020 году были открыты новые рейсы в Пензу, Орск, Ярославль («Аэрофлот») и в Курган («Победа»)



ПРОГРАММЫ ПЕРЕВОЗОК ДЛЯ ТРУДНОДОСТУПНЫХ РЕГИОНОВ

Для улучшения связей с труднодоступными российскими регионами и повышения мобильности населения Группа «Аэрофлот» реализует программу «плоских» тарифов, а также предлагает билеты по субсидированным тарифам для определенных категорий пассажиров.

«Плоские» тарифы

Все пассажиры экономкласса на линии

Вклад Группы «Аэрофлот» в поддержание мобильности и доступности

Субсидированные перевозки

Определенные социальные группы и жители удаленных регионов

Вклад государства в поддержание мобильности и доступности

Программа «плоских» тарифов, реализуемая и финансируемая Группой «Аэрофлот», является дополнительным драйвером экономического развития регионов.

ПРОГРАММА «ПЛОСКИХ» ТАРИФОВ В 2020 ГОДУ

Сравнение средней доходной ставки: Дальний Восток и вся сеть



Пунктов
7

Количество пассажиров
1,6
млн

Структура пассажирских перевозок
59,7%
пункты Дальнего Востока

КОЛЛЕКТИВ

Сотрудники Компании — одна из главных опор нашего бизнеса. Среди приоритетов Группы «Аэрофлот» — предоставление достойных условий труда, обеспечение равных возможностей, поддержка и реализация программ развития профессиональных компетенций и личностного потенциала работников, реализация социальных программ, поддержка спорта среди сотрудников.

Равные возможности для всех

Группа «Аэрофлот» уважает основные права и свободы работников, предоставляет равные возможности и защиту от дискриминации.

Подготовка летных кадров

Группа «Аэрофлот» взаимодействует с учебными заведениями по подготовке пилотов, имеет современный тренажерный комплекс для подготовки пилотов и бортпроводников.

Поддержка образования и развития работников

Группа «Аэрофлот» организует обучение и повышение квалификации сотрудников на базе собственных и внешних образовательных организаций.

Занятость на местах и в регионах

Поддержка местной занятости: набор персонала среди местных специалистов и сообществ.

Социальные программы и коллективный договор

Социальные программы, направленные на реабилитацию и отдых. Коллективный договор, обеспечивающий качественные условия труда.

Поддержка спортивной культуры в коллективе

В Группе «Аэрофлот» функционируют спортивные секции по различным видам спорта, реализуются спортивные программы для сотрудников.



Персонал и пандемия COVID-19

Ключевой задачей Группы «Аэрофлот» в 2020 году стало обеспечение безопасных условий труда сотрудников и противодействие распространению коронавирусной инфекции. В период самоизоляции офисные сотрудники были переведены на удаленный режим работы, который продолжил действовать для большинства из них в оставшиеся месяцы года. Исключения были сделаны для сотрудников, чье присутствие на рабочем месте было необходимо для обеспечения бизнес-процессов компаний Группы.

Все сотрудники Группы «Аэрофлот», включая летный персонал, были обеспечены средствами индивидуальной защиты. На всех этапах обслуживания (в том числе встреча и размещение пассажиров, передвижение в здании аэропорта и на прилегающих территориях) использовались защитные маски и перчатки. Были введены процедурные изменения, направленные на обеспечение защиты персонала во время рейсов.

Несмотря на снижение объема работ и пассажиропотока в результате влияния пандемии, по итогам года Группа «Аэрофлот» сохранила занятость персонала на уровне конца 2019 года (изменение составило 6,5% в результате традиционной текучести), что находится в границах целей по сохранению занятости, которые были поставлены в 2020 году.

Подробнее о влиянии пандемии на бизнес Группы «Аэрофлот» — в разделе «Ключевые события года».

Вклад и содействие реализации целей ООН в области устойчивого развития



Обеспечение гендерного равенства, расширение прав и возможностей женщин



Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех



Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В своей деятельности Группа «Аэрофлот» стремится придерживаться высоких стандартов корпоративного управления в соответствии с российским законодательством и лучшими международными практиками.

Среди основополагающих принципов построения системы корпоративного управления: защита прав акционеров, эффективное распределение компетенций и полномочий между органами управления, профессионализм и подотчетность органов управления, эффективная система управления рисками и внутреннего контроля, соблюдение этических норм и социальной ответственности. Являясь публичным акционерным обществом, Компания стремится к обеспечению информационной прозрачности и открытости деятельности.

Группа «Аэрофлот» считает неприемлемыми нечестные и противозаконные способы ведения бизнеса и принимает на себя обязательства в области профилактики и предупреждения коррупции.

В ПАО «Аэрофлот» действует система конфиденциального информирования Совета директоров. В основе функционирования «Горячей линии» лежат принципы конфиденциальности и анонимности.

Ключевым приоритетом в области информационной безопасности является сохранность данных пассажиров и клиентов, а также информации, составляющей коммерческую тайну.

Подробнее о вопросах корпоративного управления, системах внутреннего и внешнего контроля и противодействии коррупции — в разделе «Корпоративное управление».

КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ

- Каждая авиакомпания Группы гарантирует своим клиентам безупречную безопасность и высококачественный сервис на всех этапах авиапутешествия.
- Мы стремимся превосходить ожидания наших клиентов и делаем все для того, чтобы клиенты возвращались к нам снова и снова.
- Мы ежедневно трудимся над тем, чтобы безопасность в нашей компании была на самом высоком уровне.

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

- Наша цель — устойчивый и динамичный рост, повышение стоимости компании и стабильный доход для акционеров.
- Мы привержены высоким стандартам корпоративного управления и нормам деловой этики.
- Мы — компания с прозрачной отчетностью и всегда открыты для наших партнеров и акционеров.

КОМАНДНАЯ РАБОТА

- Мы — сплоченная команда профессионалов, которые не мыслят своей жизни без неба.
- Мы всегда открыты для инноваций, инициатив и новых знаний, чтобы развиваться и идти вперед.
- Мы соблюдаем трудовое законодательство, обеспечиваем безопасные условия труда для наших сотрудников и требуем того же от наших поставщиков и подрядчиков.
- Мы уважаем своих коллег и готовы к конструктивному диалогу для достижения результата.
- Мы обеспечиваем стабильную рабочую среду с равными возможностями для обучения и личностного роста.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ

- Мы заботимся об экологии и непрерывно повышаем энергетическую и экологическую эффективность, используя современный молодой парк воздушных судов и самые передовые технологии, обеспечиваем соответствие нашей деятельности российскому законодательству в области охраны окружающей среды.
- Мы в полной мере осознаем свою ответственность перед обществом и активно участвуем в социально значимых и благотворительных проектах, эффективно сотрудничая с местными и национальными некоммерческими организациями.
- Мы активно участвуем в развитии воздушной транспортной сети России, а также создаем новые рабочие места в регионах.
- Мы поддерживаем и принимаем активное участие в развитии российской авиастроительной промышленности.

Персонал

Группа «Аэрофлот» осознает важность высокого профессионализма сотрудников, работает над постоянным повышением уровня их подготовки и вовлеченности, развитием инструментов мотивации. Группа стремится привлекать и удерживать лучших специалистов отрасли, нанимает молодых специалистов с высоким потенциалом и вносит значительный вклад в их воспитание и становление в качестве авиационных профессионалов. Компания предоставляет сотрудникам конкурентную заработную плату, равные возможности, обширный социальный пакет, льготы и привилегии.

Одним из конкурентных преимуществ Аэрофлота является развитая корпоративная культура. Компания проводит периодические тематические опросы, позволяющие анализировать вовлеченность персонала по вопросам корпоративной культуры, корпоративной философии, понимания ценностей и их связи со стратегией Компании. Развитие внутренних процессов позволяет получать внешнее признание Аэрофлота как работодателя. В 2018–2020 годах Компания получила несколько значимых наград, в частности в 2018 году Аэрофлот стал победителем премии «HR-бренд» года в номинации «Рабочий фокус» с проектом внутреннего конкурса «Лучший по профессии». В 2020 году Компания вошла в топ-25 лучших работодателей России по версии Forbes.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- своевременный мониторинг необходимости подбора и найма работников;
- привлечение высококвалифицированных специалистов с потенциалом профессионального роста;
- подготовка кадрового резерва с учетом стратегических задач, прогнозирование состояния и перспектив развития персонала;
- 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.

Дистанционный режим работы

Ключевой задачей Группы «Аэрофлот» в 2020 году стало обеспечение безопасных условий труда сотрудников в условиях пандемии COVID-19. В период самоизоляции офисные сотрудники были переведены на дистанционный режим работы. При этом сотрудники, чья деятельность не связана непосредственно с выполнением полетов, продолжили работать в дистанционном режиме и после снятия ограничений.

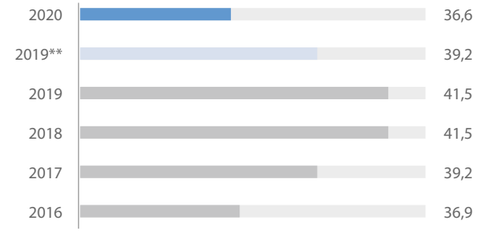
1,7 тыс. человек

количество сотрудников ПАО «Аэрофлот», переведенных на дистанционную работу в 2020 году

СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

Списочная численность персонала компаний Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2020 года составила 36 634 человека, что на 11,7% меньше, чем в предыдущем году (на 31 декабря 2019 года — 41 470 человек[1]). Снижение списочной численности персонала было обусловлено выбытием авиакомпании «Аврора» из состава Группы. Без учета авиакомпании «Аврора» численность персонала Группы на 31 декабря 2019 года составляла 39 178 человек, сопоставимое снижение численности персонала в 2020 году составило 6,5%, что находится в границах естественной текучести персонала. Средние значения текучести персонала[2] ПАО «Аэрофлот» составили 7,4% в 2019 году и 6,6% в 2020 году.

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



* Включая персонал АО «Аэромар-ДВ».

** Численность персонала Группы «Аэрофлот» без учета авиакомпании «Аврора» для сопоставления.

Структура персонала Группы «Аэрофлот» по компаниям в 2020 году, %



ПАО «Аэрофлот»	60,6
АО «Авиакомпания «Россия»	17,9
АО «Авиакомпания «Победа»	4,6
АО «Аэромар»*	12,5
ООО «А-Техникс»	3,4
Другие компании**	1,0

* Включая АО «Аэромар-ДВ».

** АО «Шеротель», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота», ООО «Аэрофлот-Финанс».

Структура персонала Группы «Аэрофлот» по видам деятельности в 2020 году, %

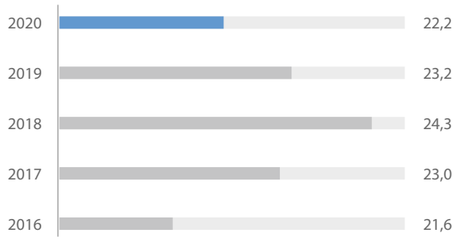


Летный состав	31,9
Кабинные экипажи	39,5
Нелетный персонал авиакомпаний	16,9
Персонал неавиационных компаний	11,7

[1] Включая персонал АО «Аэромар-ДВ» (дочерняя компания АО «Аэромар», входящая в периметр консолидации отчетности ПАО «Аэрофлот» по МСФО).

[2] Формула расчета текучести кадров ПАО «Аэрофлот»: количество уволившихся работников по соглашению сторон и по собственному желанию (человек) / среднесписочная численность (человек) × 100.

Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот», тыс. человек



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по видам деятельности в 2020 году, %



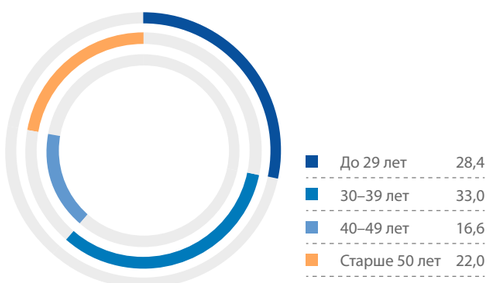
Таким образом, по результатам 2020 года, несмотря на значительное снижение объема деятельности и давление пандемии на результаты, Группа «Аэрофлот» сохранила рабочие места, что было одной из главных задач в области кадровой политики в течение года.

Сотрудники Группы «Аэрофлот» за год отработали более 45,5 млн часов, производительность труда составила 2,5 млн ккм/человек (на 50% меньше, чем в 2019 году, в связи со значительным снижением объемов перевозок в условиях сохранения численности персонала).

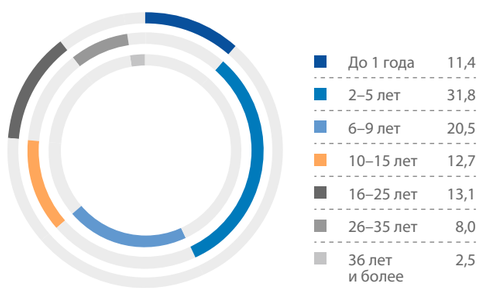
Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2020 года составила 22 215 человек (на 31 декабря 2019 года — 23 171 человек).

В силу отраслевой специфики Аэрофлот является основным местом работы на протяжении профессиональной жизни для множества сотрудников: 23,5% работают в Компании 16 и более лет.

Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по возрасту в 2020 году, %



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по стажу в 2020 году, %



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

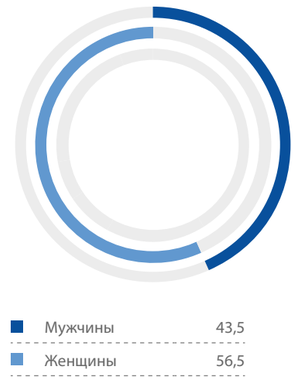
МУЛЬТИКУЛЬТУРНОСТЬ И РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Аэрофлот строго соблюдает российское и международное законодательство в части прав и свобод сотрудников, предоставляет равные возможности и гарантирует работникам защиту от любых форм дискриминации в рамках кадровой политики, политики оплаты труда и социального обеспечения. ПАО «Аэрофлот» не препятствует участию своих работников в общественной, религиозной, политической жизни общества. Компания никогда не использовала и не использует детский или принудительный труд. Ключевые ценности, принципы, этические нормы и правила поведения зафиксированы в Кодексе корпоративной этики ПАО «Аэрофлот», который является обязательным к ознакомлению для всех сотрудников Компании.

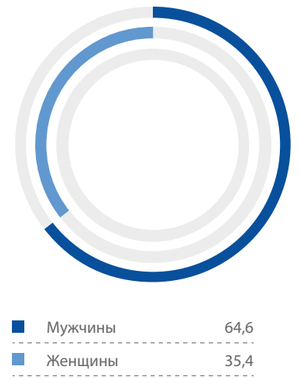
Проводя свою кадровую политику, осуществляя прием и принимая решения о продвижении специалистов, Группа «Аэрофлот» основывается на профессионализме сотрудников. Компания работает в большинстве российских регионов, имеет около 90 представительств за рубежом и нанимает в том числе представителей местных сообществ.

В Группе «Аэрофлот» работают представители стран не только ближнего, но и дальнего зарубежья. В 2020 году в штате сотрудников, прежде всего среди пилотов, были граждане Австралии, Азербайджана, Аргентины, Белоруссии, Бразилии, Венгрии, Италии, Колумбии, Люксембурга и Чехии. Всего по состоянию на 31 декабря 2020 года в авиакомпании «Аэрофлот» работали 49 иностранных пилотов, также два иностранных пилота работали в авиакомпании «Россия».

Гендерная структура персонала Группы «Аэрофлот» в 2020 году, %



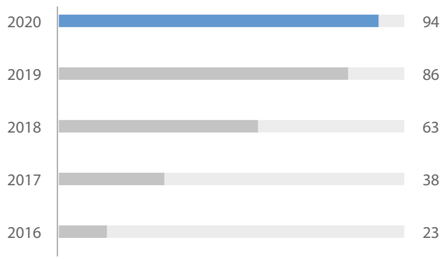
Гендерная структура руководящего состава ПАО «Аэрофлот» в 2020 году, %



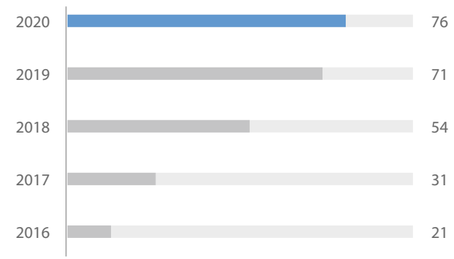
Сравнительная динамика среднегодовых темпов роста численности (CAGR) женщин-пилотов и летного состава в целом, 2016–2020 годы, %



Динамика численности женщин-пилотов в Группе «Аэрофлот», человек



Динамика численности женщин-пилотов в ПАО «Аэрофлот», человек



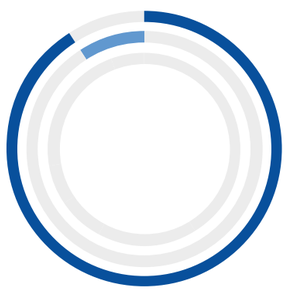
Гендерная структура в Группе «Аэрофлот» сбалансированная. Доля женщин в штате компаний Группы «Аэрофлот» составляет 55,9%. Женщины заняты во всех сферах деятельности, включая службы бортпроводников, пилотов, технического обслуживания и ремонта, продажи билетов, офисные подразделения. 44,9% женщин в Компании работают в службе бортпроводников.

Группа активно нанимает женщин-пилотов. По состоянию на конец 2020 года в летных подразделениях авиакомпаний Группы «Аэрофлот» работали 94 женщины, в том числе 76 в «Аэрофлоте», девять в «России» и три в «Победе». В период с 2015 по 2020 год среднегодовые темпы роста численности (CAGR) женщин-пилотов составили 39,2% по сравнению со средними темпами роста общей численности летного состава 3,9% за тот же период.

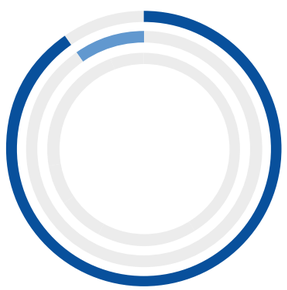
Компания создает возможности трудоустройства для лиц с ограниченными возможностями: ПАО «Аэрофлот» предоставило 50 квотируемых рабочих мест для их трудоустройства, в том числе 21 специальное рабочее место для трудоустройства инвалидов.

Топ-3 подразделений Аэрофлота с наибольшим количеством сотрудников женского пола, %

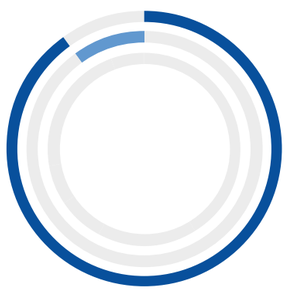
Департамент управления персоналом



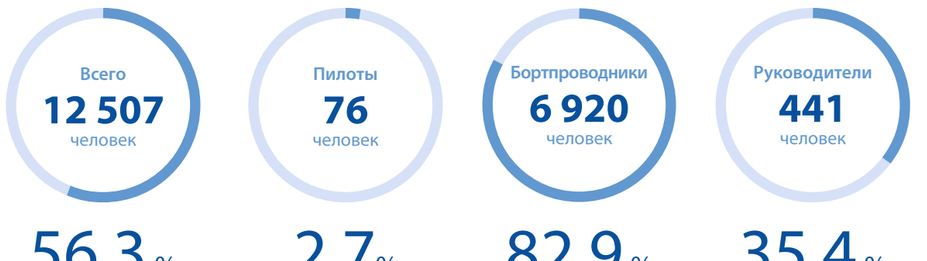
Департамент бухгалтерского учета



Департамент «Аэрофлот Бонус»



Женщины в ПАО «Аэрофлот»



ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Аэрофлот постоянно совершенствует процесс подбора персонала, стремясь сделать его простым и удобным для соискателей и быстрым и эффективным для Компании. В рамках подбора персонала Компания использует самые современные, в том числе автоматизированные, методы и инструменты, что обеспечивает высокое качество и эффективность найма. В профессиональной оценке кандидатов и принятии кадровых решений активно участвуют руководители подразделений. При подборе персонала предпочтение отдается внутренним кандидатам из кадрового резерва, что расширяет возможности карьерного роста сотрудников.

Аэрофлот развивает взаимодействие с образовательными центрами, профильными вузами и училищами, участвует в карьерных мероприятиях (ярмарках вакансий, форумах и выставках) и сотрудничает с центрами занятости населения.

Одна из стратегических задач в области подбора — реализация мероприятий, направленных на развитие бренда работодателя и повышение его привлекательности среди соискателей и молодых специалистов, выпускников вузов. Реализации этой задачи способствует участие в федеральных проектах, профориентационных программах, в общероссийских конкурсах и рейтингах работодателей, а также в кросс-функциональных проектах с лидерами отраслей и ведущими экспертами рынка.

Взаимодействие с учебными заведениями гражданской авиации

ПАО «Аэрофлот» ежегодно отбирает лучших курсантов выпускного курса летных учебных заведений гражданской авиации для прохождения дополнительной тренажерной подготовки по стандартам Аэрофлота. В 2020 году заключено 93 соглашения с курсантами.

С 2013 года ПАО «Аэрофлот» участвует в программе целевой подготовки из средств федерального бюджета. В 2020 году в Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации, Ульяновский институт гражданской авиации им. Главного маршала авиации Б.П. Бугаева, Бугурусланское летное училище гражданской авиации им. Героя Советского Союза П.Ф. Еромасова (колледж) и Московский государственный технический университет гражданской авиации поступили 82 абитуриента. Всего с 2013 года 507 человек заключили ученические договоры о целевом обучении, которые включают обязанность выпускника заключить с ПАО «Аэрофлот» трудовой договор и проработать не менее определенного количества лет.

Всего в 2020 году в учебно-летный отряд авиакомпании «Аэрофлот» трудоустроились 53 выпускника.

В структурных подразделениях ПАО «Аэрофлот» организуется производственная и преддипломная практика для студентов старших курсов отраслевых учебных заведений. В 2020 году практика с соблюдением всех антикоронавирусных мер была организована для 83 студентов.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Надлежащая подготовка и обучение сотрудников необходимы для успешной деятельности Компании. Для обеспечения уровня подготовки персонала, полностью соответствующего современным требованиям международных стандартов и Федеральных авиационных правил, Аэрофлот регулярно проводит образовательные мероприятия.

Ключевыми направлениями образовательных программ в 2020 году были:

- программы развития управленческих знаний и компетенций;
- повышение личной эффективности руководителей;
- повышение цифровой и финансовой грамотности.

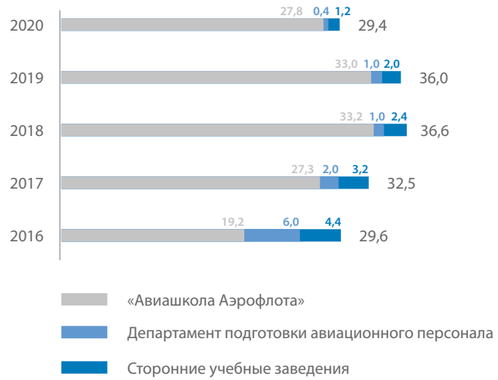
В 2020 году было организовано обучение около 29,5 тыс. слушателей из числа работников и кандидатов Компании (некоторые изучали более одной программы) как внутри Компании, так и в сторонних учреждениях по программам подготовки, переподготовки, повышения квалификации и сертификации. В связи с противоэпидемическими мероприятиями проводилась только обязательная подготовка, связанная с продлением допусков, сертификатов и удостоверений.

Большая часть работников и соискателей (около 28 тыс. слушателей) прошла обучение в «Авиационной школе Аэрофлота». Основными направлениями переподготовки и повышения квалификации сотрудников были наземное обслуживание воздушных судов на перроне, повышение квалификации бортпроводников на самолетах российского и иностранного производства, подготовка инженерно-технического персонала, авиационная безопасность, правила перевозки опасных грузов, охрана труда и другие.

В сторонних образовательных учреждениях и учебных центрах в 2020 году было организовано обучение около 1,2 тыс. слушателей по следующим программам:

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

Количество слушателей обучающих программ, тыс. человек



ПОДГОТОВКА ПИЛОТОВ

Пандемия COVID-19 оказала существенное влияние на процессы подготовки авиационных специалистов. Аэрофлот приложил усилия для поддержания должного уровня и объема подготовки и переподготовки летного состава, в том числе для поддержания квалификации в период сниженного налета, с учетом соблюдения всех необходимых требований эпидемиологической безопасности и социальной дистанции.

В связи с уменьшением количества полетов и меньшей загруженностью инструкторского состава были подготовлены дополнительные инструкторские кадры для проведения занятий. Это позволило увеличить количество занятий и провести подготовку большего числа пилотов. Для поддержания высокого уровня теоретической подготовки с пилотами учебно-летного отряда организованы дополнительные занятия по профильным дисциплинам.

Количество пилотов, прошедших обучение на базе ПАО «Аэрофлот»

Вид подготовки	2019	2020
Переподготовка на воздушных судах A330, A350, B737, B777	93*	70
Повышение квалификации по подготовке на воздушных судах A319/320/321, B737, SSJ100	256	111
Первоначальная подготовка и повышение квалификации инструкторского состава	113	80
Подготовка проверяющих (экзаменаторов)	33	37
Первоначальная подготовка и повышение квалификации по человеческому фактору и CRM (Crew resource minimum)	1 521	1 854
Первоначальная подготовка по системе управления безопасностью полетов	246	118

* В том числе восемь пилотов прошли обучение по программе переподготовки на воздушных судах Airbus A350 в Тулузе (Франция).

Количество пилотов, прошедших обучение на базе «Авиашколы Аэрофлота»

Вид подготовки	2019	2020
Переподготовка на воздушных судах A320, B737, B777, SSJ100	273	164
Повышение квалификации летного состава по общему авиационному английскому языку, тестирование на определенный уровень языковой компетентности согласно требованиям ICAO	1 030	696
Повышение квалификации по непрерывному изучению английского языка летного состава	1 271	763
Транспортная безопасность командиров воздушных судов	198	124

При приеме на работу пилоты, имеющие необходимую квалификацию, опыт полетов на воздушных судах, эксплуатирующихся в авиакомпании «Аэрофлот», проходят программу ввода в строй в соответствии с правилами подготовки летного состава.

Выпускники учебных заведений до приема на работу проходят дополнительную подготовку по следующим дисциплинам:

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

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

- переподготовка на воздушные суда Airbus A320, Boeing 737 или SSJ100;
- дополнительное обучение по программам «Перевозка опасных грузов воздушным транспортом», «Система управления безопасностью полетов», «Подготовка летного состава по человеческому фактору и CRM», «Авиационная безопасность»;
- ввод в строй в качестве второго пилота на воздушное судно.

В целях оптимизации процесса подготовки выпускников учебных заведений организовано обучение для курсантов выпускных курсов. Эта подготовка проводится непосредственно на базе учебных заведений гражданской авиации в Ульяновске, Санкт-Петербурге, Бугуруслане, Красном Куте, Сасове, что позволяет существенно, от трех до девяти месяцев, сократить время с момента найма выпускника в ПАО «Аэрофлот» до его допуска к самостоятельным полетам.

В 2020 году Компания продолжила совершенствовать программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации летного состава на самолетах, эксплуатирующихся в Аэрофлоте.

Разработана, утверждена Федеральным агентством воздушного транспорта и введена в действие «Программа подготовки летного состава на воздушных судах Airbus A350», а также дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Переучивание членов летных экипажей на суда Airbus A350 с судов Airbus A330» (Difference Training Course).

В 2020 году была также разработана, утверждена Федеральным агентством воздушного транспорта и введена в действие «Программа регулярной тренировки и проверки пилотов ПАО «Аэрофлот» на комплексном пилотажном тренажере» (четвертое издание).

Тренажерный комплекс

Аэрофлот имеет собственный тренажерный комплекс для подготовки летных и кабинных экипажей, оснащенный самой современной тренировочной техникой.

В 2020 году были получены решения о допуске процедурного тренажера самолета SSJ100 и полнопилотажного тренажера самолета RRJ-95 (SSJ100). Также была завершена доработка тренажера FFS A320 (5000) до стандарта Airbus 2.0. В 2020 году организованы и проведены онлайн-мероприятия по ежегодной сертификации органами EASA тренажеров: FFS A320 (сер. 7000), FFS A330, FFS B737 NG.

Перечень авиационных тренажеров, применяемых для подготовки и проверки квалификации авиационного персонала ПАО «Аэрофлот»

Тренажерные устройства имитации полета (FSTD)
Полнопилотажный тренажер самолета Airbus A350-900 RR Trent Std. 1.1
Полнопилотажный тренажер самолета Boeing 737-800W SFP
Полнопилотажный тренажер самолета Airbus A330-200
Полнопилотажный тренажер самолета Airbus A320-200 (Std. 1.9)
Полнопилотажный тренажер самолета Airbus A320-200 (Std. 1.7)
Полнопилотажный тренажер самолета SSJ100
Процедурный тренажер самолета Airbus A320
Процедурный тренажер самолета SSJ100
Процедурный тренажер самолета Boeing 737-800
Тренажеры по аварийно-спасательной подготовке
Тренажер применения бортового аварийно-спасательного оборудования при аварийной посадке на воду
Тренажер эвакуации по аварийно-спасательным трапам для различных типов воздушных судов
Тренажер 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

В 2020 году проведена модернизация тренажеров и оснащена материальная база тренажерного комплекса. Были установлены планшеты EFB для инструкторов на IOS FFS A320 (5000), A330 и B737. Это позволяет усилить подготовку членов летных экипажей самолетов Airbus A320 на собственной тренажерной базе и способствует повышению уровня безопасности полетов.

Компания также модернизировала тренажер FFS SSJ100, после чего он был допущен Росавиацией к выполнению квалификационных проверок и периодических тренировок квалификационных навыков членов летных экипажей воздушного судна Sukhoi Superjet 100.

Кадровый резерв

ПАО «Аэрофлот» формирует кадровый резерв среди высшего и среднего руководящего звена. Компания организует обучение и повышение квалификации руководителей, обеспечивает временное замещение руководителей на период командировок, проводит совместные мероприятия с другими компаниями для обмена опытом и лучшими практиками. Аэрофлот формирует резерв руководителей без привязки к конкретной должности, проводя обучение кандидатов с целью развития менеджерских навыков и умений.

Конкурс «Лучший по профессии»

Компания ежегодно проводит конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии». В основу конкурса был заложен принцип соревнования в профессиональной сфере, мотивация на успех и профессиональные достижения. Конкурс выполняет важные задачи повышения вовлеченности, мотивации к профессиональному развитию, внутрикорпоративных коммуникаций.

Конкурс динамично развивался на протяжении последних лет, охватывая все больше сфер компетенции. В 2020 году в конкурсе приняли участие более 850 сотрудников Компании — представители 38 профессий внутри 25 департаментов. Конкурс был также проведен в восьми общекорпоративных номинациях. Было учреждено шесть специальных номинаций в соответствии с четырьмя ценностями Компании — «Высший пилотаж», «Новатор», «Кумир клиентов», «Наставник-авторитет», «Наставник-мастер» и «Наставник-лоцман». Дополнительными номинациями были «Видеооператор» и «Самоотверженность». Победителями конкурса в 2020 году стали 172 работника.

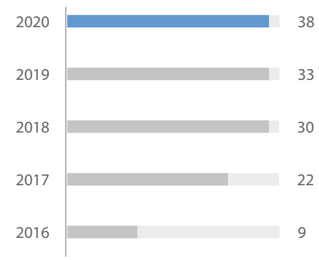
Институт наставничества

В Аэрофлоте существует институт наставничества: практика шефства над новыми сотрудниками зародилась в летном комплексе, затем этот опыт был успешно внедрен у бортпроводников и авиационных инженеров.
В 2020 году в системе наставничества Аэрофлота всего было задействовано 900 наставников, подготовлено 888 наставляемых.

Участие в федеральных образовательных проектах

В 2020 году ПАО «Аэрофлот» продолжило принимать участие в социальном проекте «Профстажировки 2.0», который реализуется в рамках федерального проекта «Социальные лифты для каждого» национального проекта «Образование». Проект организован АНО «Россия — страна возможностей». В отчетном периоде в рамках проекта «Профстажировки 2.0» рассмотрено 124 заявки от студентов, 13 заявок были одобрены Компанией.

Количество профессий конкурса «Лучший по профессии»



ПАО «Аэрофлот» также сотрудничает с союзом «Молодые профессионалы (World Skills Russia)» и АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» и участвует в проекте «Билет в будущее». Проект дает возможность детям школьного возраста узнать о ключевых компетенциях и профессиях в Аэрофлоте, принять участие в профессиональных пробах и тестированиях, определиться с выбором траектории своего профессионального развития в будущем. В 2020 году Компания провела онлайн-пробы для детей 14–16 лет по профессии диспетчера по организации пассажирских авиационных перевозок.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

Приоритетной задачей Аэрофлота, обеспечивающей конкурентоспособность, является развитие системы мотивации персонала для повышения лояльности и удержания высокопрофессиональных сотрудников. Система мотивации Компании включает гибкие материальные и нематериальные инструменты, в том числе развитый компенсационный и социальный пакет.

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

Среди ключевых задач Компании — привлечение высокопрофессиональных пилотов. Аэрофлот обеспечивает конкурентоспособный уровень оплаты труда пилотов, проводит индексацию окладов и осуществляет единовременные выплаты при трудоустройстве, компенсирует расходы на обучение.

В рамках нематериальной мотивации и в соответствии с коллективным договором Аэрофлот награждает и поощряет лучших сотрудников за профессиональные достижения в работе к профессиональным праздникам, знаменательным и памятным датам в истории страны и авиакомпании.

Нематериальная мотивация — корпоративные и государственные награды в 2020 году

7 сотрудников награждены государственными наградами Российской Федерации

3 сотрудника награждены наградами города Москвы

77 сотрудников награждены ведомственными наградами Минтранса России

29 сотрудников награждены наградами других ведомств России

Корпоративными наградами отмечены порядка **1300 человек:**

10 сотрудников награждены почетным знаком «Отличник Аэрофлота»

524 сотрудника награждены Почетной грамотой Аэрофлота

118 сотрудников награждены нагрудным знаком «За доблестный труд в Аэрофлоте»

5 сотрудников включены в Книгу почета ПАО «Аэрофлот»

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

ПАО «Аэрофлот» реализует ряд социальных программ, способствующих обеспечению социальной защищенности персонала. Несмотря на пандемию и значительное сокращение затрат, Компания продолжала исполнять свои социальные обязательства.

В августе 2020 года был продлен коллективный договор, определяющий социальный пакет, перечень льгот и компенсаций, в том числе обязательства Компании сверх трудового законодательства. Договор продлен до декабря 2023 года. Действие коллективного договора распространяется на всех сотрудников.

Корпоративные социальные программы ПАО «Аэрофлот»

Направление	2019	2020
Корпоративная пенсионная программа, человек	5 767	5 350
Материальная помощь в связи с особыми жизненными обстоятельствами, человек	197	125
Санаторно-курортное лечение работников и членов их семей, человек	4 261	3 009
Предоставление служебного автотранспорта, среднее количество человек, перевозимых служебным транспортом ежедневно	3 300	2 350
Предоставление мест на служебных автостоянках, среднее количество машино-мест на ежедневном лаге	3 100	2 210
Предоставление служебного жилья, среднемесячное количество мест	1 700	1 377
Возмещение затрат на дошкольные общеобразовательные учреждения, человек	2 708	1 929

Примечание. Показатели за 2020 год приведены с учетом оптимизации программ в связи с введением ограничительных мер по противодействию распространению COVID-19.

Негосударственное пенсионное обеспечение

Действующая система негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) ПАО «Аэрофлот» основывается на принципе взаимного участия работника и работодателя.

Программу НПО Компании реализуют два корпоративных негосударственных пенсионных фонда: АО «НПФ Открытие» и АО «НПФ Сбербанка». В 2020 году в корпоративной программе НПО принимали участие почти 5,4 тыс. работников: в течение года на их личные взносы начислялась доплата от Компании в размере 20%.

Для ключевых специалистов из числа командиров воздушных судов реализуется специальный пенсионный план, участникам которого ежегодно начисляются бонусы на именной пенсионный счет в корпоративном негосударственном фонде. Размер бонуса увеличивается за каждый последующий год, проведенный в Компании.

При увольнении работников на пенсию участникам дополнительно к накопительной пенсии назначается корпоративная пенсия. По состоянию на конец 2020 года ее получали 3,7 тыс. бывших сотрудников.

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

Санаторно-курортное лечение

Работники Аэрофлота и члены их семей по медицинским показаниям направляются в российские и зарубежные санаторно-курортные учреждения. Финансирование программы осуществляется за счет средств добровольного медицинского страхования, бюджета Фонда социального страхования Российской Федерации, формируемого из страховых взносов авиакомпании на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

В 2020 году в связи с ограничениями из-за распространения коронавируса программа санаторно-курортного лечения проходила в оптимизированном формате: на территории России она была приостановлена с апреля по июнь, зарубежные программы остановлены с апреля в связи с закрытием границ.

В 2020 году в санаторно-курортных учреждениях прошли лечение 3 тыс. человек, в том числе 703 ребенка работников прошли лечение с родителями по программе «Здоровый ребенок». Для пилотов и бортпроводников организована специальная реабилитационно-восстановительная программа в санаториях Чехии, которая действовала в первом квартале года.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРА ПАО «АЭРОФЛОТ»

Гарантированная занятость при соблюдении трудовой дисциплины.

Достойная оплата труда. Устанавливается, что заработная плата работника зависит от квалификации и сложности выполняемости работ, не ограничивается максимальным размером. Запрещается дискриминация при установлении или изменении оплаты и условий труда. Минимальный размер оплаты труда в Компании не может быть ниже величины прожиточного минимума, а месячная заработная плата работника, выполнившего норму рабочего времени, — ниже минимального размера оплаты труда. В случае наличия вредных или опасных условий труда, сверхурочной работы, привлечения к работе в выходные и праздничные дни, в ночное время устанавливаются надбавки (до двукратного размера среднедневного заработка за работу в выходные дни). Заработная плата сохраняется при временном отстранении сотрудников по медицинским показаниям, а также оплачиваются дополнительные выходные дни по случаю важных событий.

Улучшение условий работы по сравнению с трудовым законодательством

Обеспечение качественных, комфортных и безопасных условий труда, в том числе для женщин и молодежи. В Компании введена система обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров сотрудников с особым фокусом на летном персонале (врачебно-летная экспертиза). К работе допускаются сотрудники, прошедшие инструктаж и проверку знаний по охране труда, медицинские осмотры. За работу в тяжелых и вредных условиях труда сотрудники получают доплату. Установлены периоды отдыха и рабочие перерывы. Аэрофлот берет на себя повышенные обязательства по финансированию мероприятий по улучшению условий и охраны труда в ПАО «Аэрофлот».

Улучшение условий работы по сравнению с трудовым законодательством

Установление требований к рабочему времени и времени отдыха. Положения договора основываются на российском законодательстве, в частности устанавливается годовой суммированный учет рабочего времени с нормальной продолжительностью рабочего времени 40 часов в неделю. А в отношении работников, занятых в обеспечении перевозок и техническом обслуживании, устанавливается учетный период для учета рабочего времени таких работников продолжительностью один год, для летных экипажей — один месяц.

Время работы летных экипажей. Продолжительность полетного времени при выполнении полетов на всех типах воздушных судов не может превышать 80 часов за один календарный месяц, 240 часов в квартал, 800 часов за календарный год. С письменного согласия члена экипажа продолжительность полетного времени может быть увеличена до 90 часов за один календарный месяц, до 270 часов в квартал, до 900 часов за календарный год.

Членам экипажа предоставляется ежедневный отдых между полетными сменами, еженедельный непрерывный отдых или выходные дни и ежегодный основной и дополнительный отпуск. Размер дополнительного отпуска варьируется от 7 до 40 дней.

Для отдельных категорий сотрудников на основании специальной оценки условий труда устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени — не более 36 часов в неделю. Для сотрудников, имеющих ненормированный рабочий день ввиду специфики производственного процесса, устанавливаются доплаты, а также дополнительные дни отпуска (от 8 до 14 календарных дней).

Улучшение условий работы по сравнению с трудовым законодательством

Возмещение вреда здоровью. Компания обеспечивает обязательное страхование интересов работников, связанных с жизнью, здоровьем и профессиональными заболеваниями. При потере трудоспособности в результате несчастного случая или профзаболевания в дополнение к обязательствам, установленным законодательством, работодатель выплачивает единовременное пособие в зависимости от стажа работы в Компании до 100% среднегодового заработка.

Улучшение условий работы по сравнению с трудовым законодательством

Обеспечение медицинской помощью и страхование работников. Сотрудники обеспечиваются в полном объеме всеми видами медицинской помощи, предоставляемой медицинским центром Компании. Помимо сотрудников медицинским обеспечением покрываются сотрудники Компании, вышедшие на пенсию, и члены семей.

Улучшение условий работы по сравнению с трудовым законодательством

Предоставление льгот для работников. В Компании введен широкий перечень льгот для сотрудников.

- Льготные билеты. Сотрудникам и членам семей предоставляется возможность льготной перевозки на собственных рейсах по корпоративным билетам.
- Дополнительные выплаты при выходе на пенсию. Сотрудникам, выходящим на пенсию, выплачивается дополнительное единовременное пособие.
- Льготы на транспорт. Действует программа предоставления льготных цен и значительных скидок на автостоянках в аэропорту, предоставление служебного автотранспорта.
- Дополнительные дни отдыха. Помимо ежегодных дополнительных отпусков Компания предоставляет дополнительные оплачиваемые отпуска до трех рабочих дней в случае важных жизненных событий (включая свадьбу, рождение детей) и 1 сентября или приходящийся на этот праздник другой рабочий день одному из родителей детей, впервые идущих в школу.
- Поддержка обучения и получения новых знаний. Работникам предоставляются учебные отпуска в соответствии с законодательством Российской Федерации отдельно от ежегодных оплачиваемых отпусков.
- Поддержка воспитания детей. Компания оплачивает сотрудникам до 100% платы за содержание ребенка в муниципальном дошкольном общеобразовательном учреждении, нормативные затраты на содержание детей в негосударственных общеобразовательных учреждениях.
- Оздоровление и отдых работников и членов их семей. Компания берет на себя обязательства по организации санаторно-курортного лечения и отдыха сотрудников и членов их семей в период отпусков. Компания обязуется вести работу по проведению культурно-массовых и спортивных мероприятий для сотрудников и членов их семей.

Улучшение условий работы по сравнению с трудовым законодательством

Корпоративный спорт

В Компании существует программа развития корпоративного спорта, направленная на укрепление корпоративной культуры и здоровья сотрудников. В 2020 году с целью развития корпоративного спорта и проведения спартакиад для работников ПАО «Аэрофлот» был создан Спортивный комитет. Он отвечает за реализацию стратегии развития корпоративного спорта, подготовку корпоративных спартакиад, спортивных соревнований и связанные с этим организационные вопросы.

Развитие корпоративного спорта включает спортивные мероприятия корпоративного уровня, а также участие команд ПАО «Аэрофлот» в различных видах спорта в чемпионатах разного уровня, в том числе на международной арене.

На постоянной основе функционируют спортивные клубы и секции по футболу, волейболу, хоккею и теннису, для которых арендуются спортивные площадки. Действуют корпоративные тарифы в партнерских фитнес-клубах.

По инициативе работников Компании был создан беговой клуб Aeroflot Run. В 2020 году представители авиакомпании пробежали 21 км по улицам Ярославля и приняли участие в полумарафоне «Северная столица» в Санкт-Петербурге.

Команда Аэрофлота по хоккею с шайбой принимает участие в играх московской Любительской хоккейной лиги ЛХЛ-77 и регулярно занимает высокие строчки в турнирах лиги. В 2020 году (с перерывом с марта по июнь) хоккейная команда принимала участие в играх открытого чемпионата города Москвы по хоккею и стала победителем чемпионата.

В Аэрофлоте открыты спортивные секции для сотрудников



Предоставление служебного жилья ключевым специалистам

Иногородним специалистам предоставляются комфортабельное служебное жилье вблизи аэропорта Шереметьево — в среднем ежедневно 1,4 тыс. мест (90% — летный состав). Зоной проживания сотрудников является «Летный городок Аэрофлота» в ГК «Озеро Круглое» и гостиничные комплексы в городском округе Химки.

Предоставление служебного автотранспорта и служебных автостоянок

Перевозка работников Аэрофлота в офисы Компании, расположенные в районе аэропорта Шереметьево, и обратно осуществляется служебным автотранспортом. В 2020 году служебным транспортом ежедневно перевозилось около 2,4 тыс. сотрудников авиакомпании, с учетом оптимизации ежедневно выполнялось в среднем 235 рейсов.

Аэрофлот арендует шесть автостоянок в районах, прилегающих к аэропорту Шереметьево. Из-за ограничений для противодействия распространению коронавируса и перевода ряда сотрудников на удаленную работу количество машино-мест в 2020 году было оптимизировано, сотрудники Компании ежедневно занимали на служебных автостоянках в среднем 2,2 тыс. машино-мест.

Предоставление материальной помощи

В 2020 году 125 работникам и бывшим работникам Компании была оказана материальная помощь в связи со сложными жизненными ситуациями.

Возмещение работникам затрат на содержание детей в дошкольных общеобразовательных учреждениях

В 2020 году Компания компенсировала 100% родительской платы за содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях 1,9 тыс. работников.

Дополнительные социальные льготы для летного состава

Для летного состава предусмотрен ряд дополнительных социальных льгот:

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

Медицинский центр Аэрофлота

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

Периодический медицинский осмотр в 2020 году прошли 16,9 тыс. сотрудников, работающих с вредными или опасными производственными факторами. Этот показатель находится на уровне 2019 года.

Дочерние компании

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

В 2020 году авиакомпания «Победа» подписала договор с Европейским медицинским центром (EMC) о проведении врачебно-летной экспертной комиссии (ВЛЭК) для пилотов авиакомпании. Пилоты «Победы» начали проходить ВЛЭК в EMC с января 2021 года.

Пациенты медицинского центра ПАО «Аэрофлот», 2020 год, %



Работники ПАО «Аэрофлот»	61,1
Члены семей работников ПАО «Аэрофлот»	19,9
Пенсионеры ПАО «Аэрофлот»	18,9

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО

В ПАО «Аэрофлот» существуют подразделения четырех различных профсоюзов, включая Первичную профсоюзную организацию работников ПАО «Аэрофлот», Шереметьевский профсоюз летного состава, Шереметьевский профсоюз бортпроводников, Общероссийский профсоюз работников инженерно-авиационных служб гражданской авиации. Общая численность членов всех профсоюзных организаций среди работников Аэрофлота составляет около 8 тыс. человек.

СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНЫХ СООБЩЕНИЙ

Для анализа обратной связи от сотрудников Аэрофлот использует единую многоканальную систему учета и обработки добровольных сообщений. Обращения принимаются через электронную почту, бумажную корреспонденцию, рапорты и отчеты. Регистрация сообщений, создание ответов, а также отчетов по типам обращений, статусам, каналам приема и корректирующим мерам проходит на платформе Siebel CRM. Платформа передает сообщения от сотрудников в соответствующее подразделение Компании, а также позволяет автоматически контролировать сроки обработки сообщений.

В 2020 году поступило и урегулировано более 1 тыс. обращений персонала (в 2019 году сотрудники отправили более 2 тыс. обращений). Большая часть из них представляет предложения по совершенствованию производственных процессов. Другие вопросы включали организацию и условия труда, безопасность полетов и климат в коллективе.

ОХРАНА ТРУДА

Безопасность и здоровье сотрудников — безусловный приоритет Группы «Аэрофлот». В ПАО «Аэрофлот» внедрена система управления охраной труда, которая позволяет выстраивать деятельность Компании в соответствии с нормами и требованиями российского законодательства, лучшими отраслевыми практиками, стремится не допускать опасных ситуаций и минимизировать случаи производственного травматизма.

Система управления охраной труда включает в себя целый ряд мероприятий, направленных на сохранение жизни и здоровья сотрудников.

Политикой ПАО «Аэрофлот» в области охраны труда, утвержденной приказом генерального директора, гарантировано выделение ресурсов, создание всех необходимых условий для реализации деятельности, направленной на:

- обеспечение соблюдения требований законодательства в области охраны труда;
- профилактику и предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- управление профессиональными рисками;
- обеспечение функционирования и совершенствования системы управления охраной труда;
- проведение специальной оценки условий труда на рабочих местах Компании;
- снижение вредных производственных факторов на всех уровнях производственного процесса;
- обеспечение лечебно-профилактического медицинского обслуживания работников;
- обеспечение работников современными средствами индивидуальной и коллективной защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов;
- поддержку на высоком уровне подготовки работников в области охраны труда;
- обучение работников безопасным методам и приемам выполнения работ;
- проверку знаний требований охраны труда;
- проведение инструктажей.

Распределение обязанностей по охране труда обеспечивает вовлеченность в управление охраной труда всех работников Компании. В должностные инструкции работников и положения о структурных подразделениях включены обязанности по охране труда.

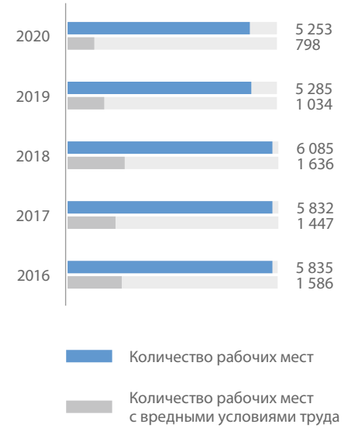
Оценка профессиональных рисков, проведение специальной оценки условий труда, инструментальные и лабораторные исследования рабочих мест в рамках производственного контроля, наблюдение за состоянием здоровья работников — элементы системы управления, с учетом которых принимаются решения о внедрении превентивных организационных и технических мероприятий, таких как улучшение условий труда работников, устранение вредных производственных факторов, обеспечение средствами коллективной и индивидуальной защиты, организация проведения инструктажей, стажировок, обучения, оптимизация режима труда и отдыха, контроль за состоянием охраны труда в структурных подразделениях и другое.

По состоянию на конец 2020 года оценка условий труда действует на 5 236 рабочих местах, из которых 4 437 признаны допустимыми. Работникам, занятым на рабочих местах с вредными условиями труда, установлены компенсации в виде доплат от 4 до 24% в зависимости от условий труда и дополнительного отпуска.

Для руководителей и специалистов разработаны специальные программы по охране труда. 13 659 сотрудников прошли обучение, из них 4 285 сотрудников рабочих профессий прошли обучение и проверку знаний по безопасным методам и приемам труда.

В 2020 году обучение по охране труда организовано для всех специалистов ПАО «Аэрофлот».

Количество рабочих мест, на которых проведена специальная оценка условий труда



В 2020 году внедрена автоматизированная система управления охраной труда, учета специальной оценки условий труда и управления компенсациями за условия труда, прохождения работниками обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических медицинских осмотров, обязательных психиатрических освидетельствований. Эта система позволила повысить качество отчетов для принятия своевременных корректирующих действий.

В 2020 году в Компании произошло 10 несчастных случаев, связанных с производством. Удельный показатель травматизма — численность пострадавших от несчастных случаев в расчете на 1 тыс. работников — составил 0,47 (в 2019 году — 0,94). Удельный показатель тяжести травматизма — количество дней временной нетрудоспособности на одного пострадавшего — составил 38,0 (в 2019 году — 27,4).

Все несчастные случаи расследуются на предмет их связи с производственной деятельностью, принимаются меры для недопущения подобных случаев в дальнейшем.

Политика в области охраны труда

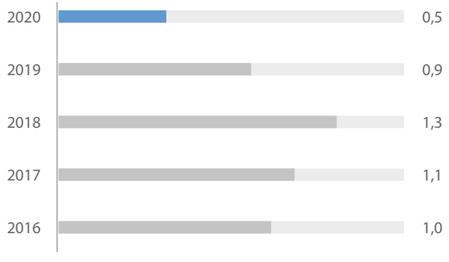
Для обеспечения безопасных условий труда Аэрофлот принимает следующие меры:

- проводит мероприятия для предупреждения производственного травматизма;
- совершенствует систему управления охраной труда;
- устанавливает личную ответственность руководителей всех уровней за соблюдение требований охраны труда;
- снижает вредные производственные факторы на всех уровнях процесса;
- обеспечивает лечебно-профилактическое медицинское обслуживание сотрудников;
- обеспечивает сотрудников средствами индивидуальной защиты.

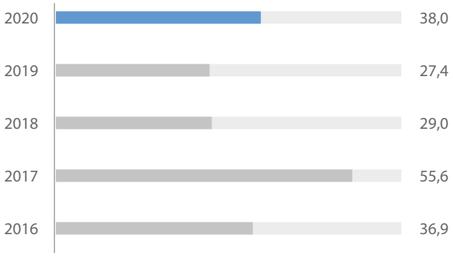
Количество сотрудников ПАО «Аэрофлот», прошедших обучение по охране труда в 2020 году, человек

В комиссиях структурных подразделений	4 986
В «Авиашколе Аэрофлота»	4 388
Обучение безопасным методам и приемам выполнения работ	4 285
Всего	**13 659**

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



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



Социальная деятельность

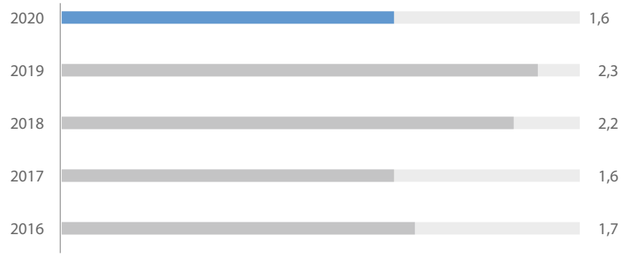
Группа «Аэрофлот» играет значимую роль в обеспечении транспортной доступности, способствуя развитию экономики регионов, в том числе малого и среднего бизнеса. Компания принимает активное участие в жизни общества, оказывает постоянную поддержку благотворительным организациям и содействует проведению социально значимых акций.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ДОСТУПНОСТИ РЕГИОНОВ

Группа «Аэрофлот» как национальный перевозчик видит свою социальную миссию прежде всего в повышении мобильности граждан различных регионов. Для этого компании Группы продолжают развивать маршрутную сеть, реализуют программу «плоских» тарифов, участвуют в программе субсидируемых социальных перевозок.

Группа «Аэрофлот» осуществляет полеты в 65 городов России из Москвы, таким образом крупнейшие региональные и промышленные центры связаны с Москвой прямым авиационным сообщением. Для удаленных регионов Группа реализует специальную программу «плоских» тарифов, в рамках которой применяются единые тарифы в экономическом классе, которые не изменяются по мере приближения даты вылета. Такие тарифы применяются на рейсах в города Дальнего Востока, Калининград и Симферополь — всего семь пунктов маршрутной сети. Цель программы — повышение мобильности россиян, а также доступности отдаленных регионов. Особое значение такие тарифы имеют для Дальнего Востока, находящегося на расстоянии девяти часов полета от Москвы: «плоский» тариф по этим направлениям ниже средних тарифов, применяемых Группой по сопоставимой сети, и таким образом является социальной инвестицией в развитие Дальнего Востока. В 2020 году рейсами авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» по программе «плоских» тарифов перевезено 1,6 млн пассажиров (в 2019 году — 2,3 млн).

Количество пассажиров, перевезенных по программе «плоских» тарифов, млн человек



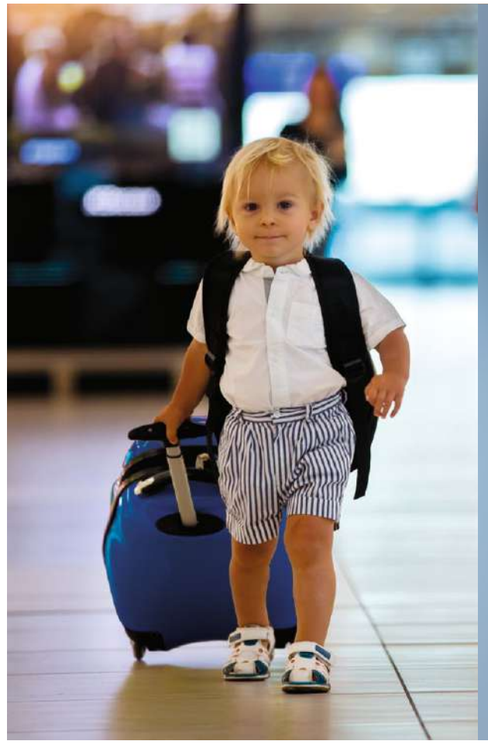
↓69,5% 2020/19

1,6 млн пассажиров

перевезено по программе «плоских» тарифов в 2020 году

ПОМОЩЬ В ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЯХ

Аэрофлот на постоянной основе реализует программу помощи пассажирам, срочно нуждающимся в перелете в силу чрезвычайных обстоятельств. На каждом рейсе повышенного спроса, где предложение в наиболее дешевых классах бронирования экономического салона уже исчерпано, Аэрофлот предоставляет специальные ценовые условия пассажирам, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях.



Вывозные рейсы

В 2020 году в период масштабных ограничений Группа «Аэрофлот» выполняла специальные рейсы для вывоза граждан Российской Федерации из стран с ограниченным авиасообщением.

Регистрация на вывозные рейсы в Россию осуществлялась на сайте госуслуг, при этом пассажиры, имевшие ранее приобретенные авиабилеты, переоформлялись бесплатно. Пассажиры без авиабилетов на рейсы Аэрофлота оформлялись по специальному «вывозному» тарифу.

Вывозные рейсы из Москвы формировались за счет переоформления перевозок с отмененных рейсов и продажи по существующим опубликованным тарифам Аэрофлота.

Всего в период с конца марта по сентябрь 2020 года авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» выполнено 462 рейса из пунктов за рубежом, которыми вывезено более 89 тыс. россиян, в том числе 9,6 тыс. детей и младенцев. Пассажиры доставлены в 16 городов Российской Федерации из 48 пунктов дальнего и ближнего зарубежья.

В период пандемии АО «Аэромар» обеспечивало комплексным питанием (завтрак, обед и ужин) сотрудников и стационарных пациентов двух больниц Ленинградской области.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ И СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ АКЦИИ



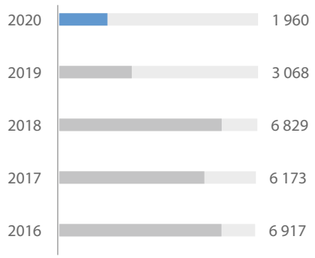
Проект «Мили милосердия»

Участники программы «Аэрофлот Бонус» могут пожертвовать часть накопленных миль в благотворительные фонды «Подари жизнь», «Линия жизни», в «Российский фонд помощи ИД «Коммерсантъ» и Международный благотворительный фонд Владимира Спивакова. Мили превращаются в авиабилеты для тяжелобольных детей, нуждающихся в лечении в других городах и странах. Проект способствует повышению вовлеченности населения в социальные инициативы.

В 2020 году к проекту «Мили милосердия» в качестве партнера присоединился благотворительный фонд «Шаг вместе», оказывающий помощь в лечении и реабилитации детей с диагнозом ДЦП.

В 2020 году пожертвовано 60,3 млн миль на нужды благотворительных фондов, выписано 1 960 билетов.

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



Оказание помощи детским домам

Аэрофлот оказывает благотворительную помощь двум детским домам: школе-интернату им. Преподобного Сергия в Московской области и Покровскому детскому дому во Владимирской области.

В школе-интернате им. Преподобного Сергия были организованы ремонтные работы: установлена многофункциональная спортивная крытая площадка на территории центра, оборудована резервная скважина, проведена модернизация пищеблока.

Для воспитанников Покровского детского дома была приобретена аудио- и видеоаппаратура, специальное оборудование для проведения учебно-образовательных семинаров, медицинское и логопедическое оборудование, бытовая техника и мебель; в детском доме установлена игровая площадка, проведены ремонтные работы фасада и внутренних помещений. Общий объем благотворительной помощи детским домам в 2020 году составил 14 млн руб.

Помощь ветеранам

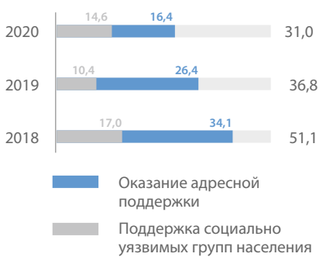
В мае, ко Дню Победы, Аэрофлот традиционно проводит акцию по бесплатной перевозке ветеранов. За все время проведения акции ее участниками стали более 90 тыс. человек. В 2020 году акция была отменена, чтобы уберечь лиц пожилого возраста от коронавируса.

Аэрофлот поддерживает ветеранов Великой Отечественной войны — бывших работников Компании: ежемесячно ветеранам организуется доставка продуктовых наборов, а ко Дню Победы оказывается материальная поддержка. Также оказывается помощь пенсионерам ПАО «Аэрофлот», заслуженным сотрудникам отрасли. Общий объем помощи на обеспечение ветеранов продуктовыми наборами в 2020 году составил 5,5 млн руб.

Адресная помощь

Аэрофлот оказывает адресную помощь пассажирам и различным организациям. В 2020 году Компания оказала традиционное содействие Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество» и Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей».

Объем оказанной Аэрофлотом благотворительной помощи, млн руб.



ПОДДЕРЖКА СПОРТА И СПОНСОРСТВО

ПАО «Аэрофлот», оставаясь социально ответственной компанией, в 2020 году продолжило оказывать традиционную спонсорскую поддержку спортивным проектам. Поддержка спорта, с одной стороны, направлена на продвижение спортивной культуры, а с другой — дает возможность продвигать бренд Аэрофлота. В связи с непростой ситуацией из-за пандемии COVID-19 расходы на оказание спонсорской поддержки снизились, их сумма составила 1,4 млрд руб. (в 2019 году — 2,3 млрд руб.).

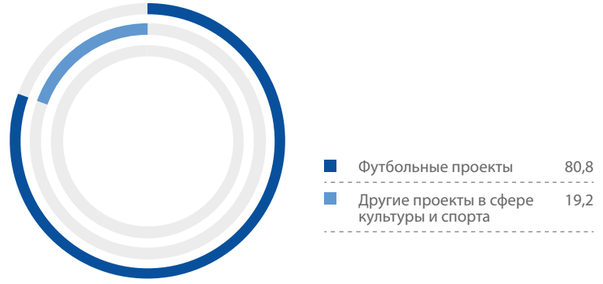
До начала пандемии COVID-19 ПАО «Аэрофлот» оказывало спонсорскую поддержку российским спортивным организациям:

- Олимпийскому комитету России;
- профессиональному футбольному клубу ЦСКА;
- профессиональному баскетбольному клубу ЦСКА;
- Федерации велосипедного спорта России;
- Всероссийской федерации танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла;
- Ассоциации гольфа России;
- Всероссийской федерации волейбола;
- Федерации настольного тенниса России;
- Федерации бокса России.

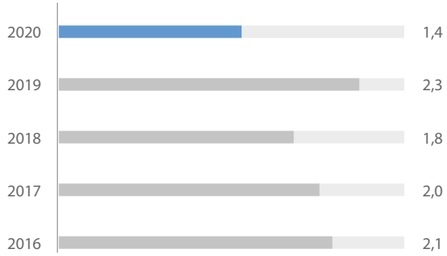
Аэрофлот является многолетним генеральным партнером и официальным авиаперевозчиком Олимпийского комитета России и Олимпийской команды России, а также официальным перевозчиком профессионального футбольного клуба ЦСКА.

Совместно с Российской шахматной федерацией в 2020 году Аэрофлот провел традиционный международный шахматный турнир Aeroflot OPEN, ставший за 18 лет существования одним из самых популярных среди шахматистов во всем мире.

Структура расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты в 2020 году, %



Расходы ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты, млрд руб.



На международной арене авиакомпания «Аэрофлот» сотрудничает с футбольным клубом «Манчестер Юнайтед».

Подробнее о сотрудничестве с «Манчестер Юнайтед» — в разделе «Маркетинговые коммуникации».

Экология и охрана окружающей среды

В ПАО «Аэрофлот» внедрена система экологического менеджмента в соответствии с требованиями ISO 14001:2015.

Экологическая политика ПАО «Аэрофлот» направлена на повышение энергетической и экологической эффективности перевозок пассажиров, багажа, почты и грузов.

Приоритеты по снижению уровня нагрузки на окружающую среду установлены в ежегодных экологических целях ПАО «Аэрофлот»:

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

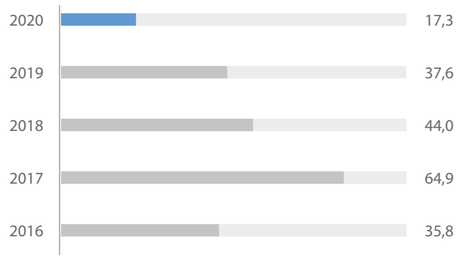
Для достижения целей экологической политики Компания ставит перед собой следующие задачи:

- поддержание функционирования системы экологического менеджмента;
- сокращение энергоемкости операционной деятельности путем внедрения ресурсосберегающих процессов и технологий;
- управление отходами с акцентом на вторичную переработку;
- мониторинг и анализ операционной деятельности и технологических процессов;
- использование показателей экологической эффективности в качестве одного из критериев при выборе поставщиков и подрядчиков;
- повышение информированности работников в области охраны окружающей среды, поощрение бережного расходования ресурсов, воспитание культуры утилизации отходов.

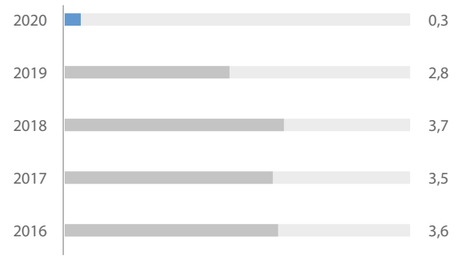
В 2020 году в Компании была разработана и согласована Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности ПАО «Аэрофлот» до 2030 года, которая фокусируется на энергоэффективности парка воздушных судов. Программа направлена на уменьшение нагрузки на окружающую среду путем снижения объема потребления топлива и сокращения выбросов парниковых газов.

В целях повышения компетентности сотрудников в области охраны окружающей среды Компания регулярно проводит образовательные мероприятия по вопросам экологии.

Общие расходы ПАО «Аэрофлот» на охрану окружающей среды, млн руб.



Плата за негативное воздействие на окружающую среду ПАО «Аэрофлот», млн руб.



Результаты реализации Программы энергосбережения и повышения экологической эффективности

Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности ОАО «Аэрофлот» до 2020 года, утвержденная в 2008 году, содержала мероприятия, связанные с:

- **повышением эффективности потребления авиационного топлива** (мероприятия по реструктуризации флота, сокращению потребления топлива, совершенствованию организации и управления воздушным движением);
- **повышением эффективности потребления электрической и тепловой энергии** (мероприятия по модернизации систем энерго- и теплоснабжения зданий и сооружений);
- **экологией и защитой окружающей среды.**

В результате реализации мероприятий:

- **удельный расход топлива в расчете на предельный тоннокилометраж (г/ткм) снизился на 28% по сравнению с 2007 годом;**
- **удельное потребление тепловой энергии в расчете на перевезенного пассажира снизилось на 50% по сравнению с 2007 годом.**

Показатели	2007	2020	Изменение по итогам реализации программы, %	2019	Изменение к 2007 году, %
	Базовый год программы	Итоговый год программы		Справочно (в связи с влиянием пандемии на показатели 2020 года)	
Расход топлива, тыс. тонн	1 204	1 329	+10	2 960	+146
Предельный тоннокилометраж, тыс. ткм	4 719	7 228	+53	15 472	+228
Удельный расход топлива на предельный тонно-километр, г/ткм	255	184	–28	191	–25
Расход электроэнергии, тыс. кВт·ч	16 334	26 633	+63	29 740	+82
Удельный расход электроэнергии на пассажира, кВт·ч/человек	2,0	1,8	–9	0,8	–60
Расход тепловой энергии, Гкал	37 892	34 076	–10	34 234	–10
Удельный расход тепловой энергии на пассажира, Гкал/человек	0,005	0,002	–50	0,001	–80

ТОПЛИВНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПАРНИКОВЫЕ ГАЗЫ

Управление топливной эффективностью — одно из приоритетных направлений деятельности Группы «Аэрофлот». Эксплуатация современных самолетов способствует снижению выбросов парниковых газов в атмосферу. Повышение вместительности самолетов и оптимальная загрузка рейсов позволяют повысить топливную эффективность и снизить экологический след.

В целях повышения топливной эффективности и сокращения выбросов CO_2 в Группе «Аэрофлот» разрабатывается ежегодная Программа повышения топливной эффективности и сокращения расходов на ГСМ. В рамках программы проводятся такие мероприятия:

- нормирование количества перезаправляемого топлива;
- минимизация разницы между прогнозируемой и фактической коммерческими загрузками в аэропортах отправления;
- управление центровкой воздушного судна;
- оптимизация процедуры получения разрешения на запуск двигателей и выполнение взлета от рулежных дорожек;
- оптимальное использование вспомогательной силовой установки;
- снижение расхода авиатоплива за счет сокращения объема заправляемой воды;
- использование наземных средств кондиционирования воздуха и подогрева кабины и салонов самолетов при подготовке к вылету;
- повышение аэродинамических свойств воздушного судна за счет качественной мойки его поверхности;
- повышение эффективности работы авиадвигателей за счет мойки газовоздушного тракта.

В ПАО «Аэрофлот» функционирует корпоративная система управления выбросами парниковых газов, включающая в себя мониторинг и учет выбросов CO_2 по всей маршрутной сети в полном объеме. Система позволяет авиакомпании соответствовать требованиям национальной и международных систем мониторинга, отчетности и проверки объемов выбросов парниковых газов.

В целях выполнения требований EU ETS ПАО «Аэрофлот» ежегодно проходит верификационный аудит годового отчета по выбросам CO_2. По итогам аудита произведенные в результате внутриевропейских рейсов выбросы CO_2 компенсируются покупкой недостающих квот на европейской бирже.

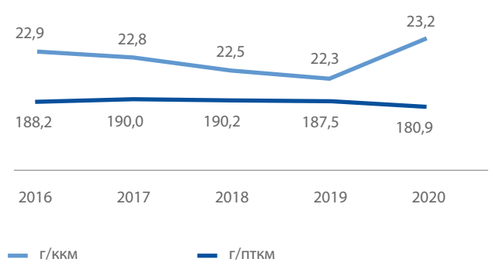
ПАО «Аэрофлот» ежегодно отчитывается об объемах выбросов парниковых газов, произведенных в результате внутрироссийских рейсов. Отчетность регулируется Методическими указаниями и руководством по количественному определению объема выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации, утвержденными приказом Минприроды России от 30 июня 2015 года № 300.

В 2020 году ПАО «Аэрофлот» впервые прошло верификационный аудит отчета по выбросам CO_2, произведенным при выполнении международных полетов в 2019 году, в соответствии с требованиями Системы компенсации и сокращения выбросов парниковых газов для международной авиации (CORSIA). Отчет по выбросам CO_2 верифицирован аккредитованной CORSIA аудиторской компанией ETSverification GmbH. Данные были направлены в уполномоченные государственные органы — Минтранс России и Росавиацию.

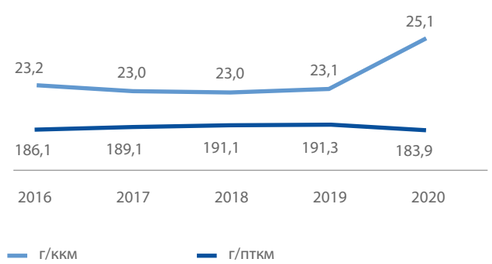
В дочерних авиакомпаниях в соответствии с принятой процедурой также выполняются требования CORSIA.

Важным преимуществом эксплуатации молодого парка воздушных судов является высокая топливная эффективность, что в свою очередь позволяет уменьшить негативное влияние на окружающую среду, существенно снизив уровень выбросов CO_2 и NO_X в атмосферу.

Удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот»



Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот»



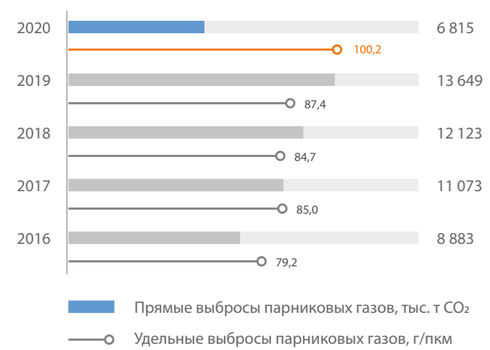
Общий расход топлива Группы «Аэрофлот» на транспортной работе в 2020 году снизился на 49,6% по сравнению с прошлым годом.

Удельный расход топлива в расчете на предельный пассажирооборот по Группе «Аэрофлот» увеличился на 0,9 грамма (или 4,1%) по сравнению с предыдущим годом, до 23,2 грамма на кресло-километр (г/ккм). Это обусловлено снижением процента занятости пассажирских кресел до 73,6% (в 2019 году — 81,9%), а также многочисленными изменениями в маршрутной сети. Широкомасштабные ограничения на поездки, возникшие в результате пандемии, привели к увеличению доли ближнемагистральных рейсов, на которых выделяется больше CO_2, чем при дальнемагистральных рейсах.

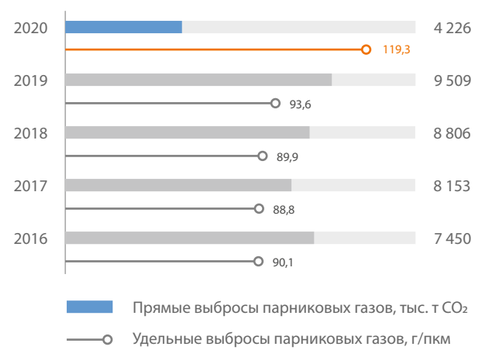
В расчете на предельный тоннокилометраж удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот» в 2020 году снизился на 6,6 грамма (или 3,5%) по сравнению с предыдущим годом, до 180,9 грамма на тонно-километр (г/ткм), что обусловлено развитием грузовых перевозок в период пандемии.

Подробнее о грузовых перевозках — в разделе «Операционный обзор».

Прямые и удельные выбросы парниковых газов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»



Прямые и удельные выбросы парниковых газов авиакомпании «Аэрофлот»



Прямые и удельные выбросы парниковых газов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»

	2016	2017	2018	2019	2020
Прямые выбросы парниковых газов, тыс. т CO_2	8 883	11 073	12 123	13 649	6 815
Удельные выбросы парниковых газов:					
в расчете на выполненный пассажирооборот, г/пкм	79,2	85,0	84,7	87,4	100,2
в расчете на предельный пассажирооборот, г/ккм	64,5	70,4	70,0	71,5	73,8
в расчете на выполненный тоннокилометраж, г/ткм	807,0	855,0	854,7	887,7	948,8
в расчете на предельный тоннокилометраж, г/пткм	530,4	587,6	592,0	600,7	573,9

Прямые и удельные выбросы парниковых газов авиакомпании «Аэрофлот»

	2016	2017	2018	2019	2020
Прямые выбросы парниковых газов, тыс. т CO_2	7 450	8 153	8 806	9 509	4 226
Удельные выбросы парниковых газов:					
в расчете на выполненный пассажирооборот, г/пкм	90,1	88,8	89,9	93,6	119,3
в расчете на предельный пассажирооборот, г/ккм	73,2	72,6	72,4	74,1	79,8
в расчете на выполненный тоннокилометраж, г/ткм	902,7	875,1	893,0	937,4	1 063,1
в расчете на предельный тоннокилометраж, г/пткм	586,9	596,1	601,9	614,6	584,7

Удельные выбросы парниковых газов в расчете на предельный тоннокилометраж, г/пткм



Прямые выбросы парниковых газов по Группе «Аэрофлот» в 2020 году сократились на 50,1% по сравнению с прошлым годом, до 6 815 тыс. тонн CO_2. Показатель удельных выбросов в расчете на выполненный пассажирооборот увеличился на 14,7%, до 100,2 г/пкм, что связано со снижением выполненного пассажирооборота Группы «Аэрофлот» на 56,5% в сравнении с 2019 годом на фоне пандемии COVID-19 и развитием грузовых перевозок в период пандемии в пассажирских салонах воздушных судов.

Выбросы от стационарных источников

ПАО «Аэрофлот» имеет три промышленные площадки, на которых расположены объекты негативного воздействия на окружающую среду различной категории.

Для каждого объекта негативного воздействия разработаны и утверждены нормативы допустимого выброса загрязняющих веществ, разработаны программы производственного экологического контроля, ведется ежеквартальный учет работы стационарных источников выбросов загрязняющих веществ, разработаны мероприятия по уменьшению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух в периоды неблагоприятных метеорологических условий.

В 2020 году была проведена инвентаризация выбросов загрязняющих веществ на объекте IV категории в связи с внесенными изменениями в перечень проводимых работ.

Ежегодно в территориальные органы Росприроднадзора подаются сведения об охране атмосферного воздуха.

Выбросы загрязняющих веществ от стационарных источников ПАО «Аэрофлот», тонн

	2019	2020
Промплощадка в Шереметьево	24,3	9,82
Промплощадка в Мелькисарово	1,29	1,46
Медицинский центр	0,62	0,14

Выбросы парниковых газов от стационарных источников по ПАО «Аэрофлот», тонн

	2019	2020
Выбросы в атмосферу NO_x, SO_x и других значимых загрязняющих веществ	7,5	5,9
NO_x	0,8	0,3
SO_x	0,4	0,1
летучих органических соединений	6,3	5,5

МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОКРАЩЕНИЮ ВЫБРОСОВ В АТМОСФЕРУ

До 99% выбросов парниковых газов образуются при осуществлении авиаперелетов. Для сокращения выбросов от сжигания топлива Компания принимает следующие меры:

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

В результате выполнения специальных мероприятий за 2020 год удалось сократить количество потребляемого топлива на **8,6 тыс. тонн**, что соответствует сокращению выбросов CO_2 на

27,2 тыс. тонн

Подобное снижение объемов выбросов CO_2 соответствует:

~160 рейсам

между Москвой и Владивостоком на Boeing 777-300

~1 978 рейсам

между Москвой и Санкт-Петербургом на Airbus A320

~2 720 рейсам

между Москвой и Нижним Новгородом на Sukhoi Superjet 100

Компания дает пассажирам возможность оценить углеродный след каждого рейса: на корпоративном сайте размещен онлайн-калькулятор выбросов CO_2, который позволяет рассчитать степень воздействия авиаперевозок на окружающую среду.

Для минимизации загрязнения атмосферного воздуха Компания регулярно проводит инвентаризацию и учет стационарных источников выбросов загрязняющих веществ, а также организует мероприятия по снижению таких выбросов.

Авиакомпания «Победа» в отчетном периоде продолжила выполнение мероприятий, направленных на сокращение выбросов CO_2, в частности:

- усовершенствована процедура заруливания на одном двигателе (Reduced engine Taxi in);
- доработана процедура оптимального использования вспомогательной силовой установки и наземной силовой установки на стоянках воздушных судов в аэропортах оперирования;
- доработана процедура расчета и коррекции показателя Fuel flow factor с целью повышения точности расчета потребного запаса топлива на полет;
- оптимизированы аэронавигационные запасы топлива путем выбора запасных аэродромов, находящихся на оптимальном расстоянии от аэропорта назначения;
- усовершенствованы методы определения и выбора наиболее оптимального маршрута полета между аэродромами вылета и прилета;
- доработаны процедуры и методы расчета аэронавигационных запасов топлива на основании анализа статистических данных, что позволило снизить расход топлива без влияния на безопасность полетов;
- на основании статистических данных был изменен максимальный расчетный вес пассажира по сезонам для минимизации разности между прогнозируемой и фактической коммерческой загрузками в базовом/внебазовом аэропортах;
- совместно с поставщиком произведены значительные доработки системы анализа топливной эффективности Fuel Dashboard с целью повышения точности контроля достижения показателей топливной эффективности и выработки своевременных корректирующих мероприятий;
- внедрено в производственную эксплуатацию программное обеспечение Pilot Insight в качестве компонента Electronic Flight Bag с целью реализации персонального контроля выполнения инициатив топливной эффективности по каждому члену экипажа воздушного судна.

Авиакомпания «Россия» в целях снижения выбросов CO_2 проводит следующие мероприятия, направленные на сокращение расхода авиационного ГСМ:

- сокращение полетного времени за счет использования спрямленных маршрутов полетов;
- уменьшение полетного веса самолета за счет оптимизации перечня запасных аэродромов и сокращения количества заправляемого топлива.

В области охраны окружающей среды авиакомпания «Россия» также осуществляет модификацию эксплуатируемых воздушных судов в части установки генераторов VORTEX, снижающих вредное влияние за счет уменьшения шумности силовых установок (переоборудовано 17 воздушных судов Airbus A319).

УЧАСТИЕ В РЕЙТИНГЕ CDP

ПАО «Аэрофлот» принимает участие в международном рейтинге Carbon Disclosure Project (CDP), который предусматривает раскрытие информации в сфере управления вопросами изменения климата и выбросов парниковых газов.

В 2020 году ПАО «Аэрофлот», как и в предыдущие четыре года, получило рейтинг «D» (Disclosure — показатель уровня раскрытия информации). Наблюдается положительная динамика по отдельным категориям рейтинга (взаимодействие с поставщиками, прямые и косвенные выбросы, прочие косвенные выбросы, процессы управления рисками в области изменения климата, бизнес-стратегия и финансовое планирование), которая выражается в повышении отдельных компонентов рейтинга на одну или несколько ступеней.

Аэрофлот верифицирует отчеты по выбросам парниковых газов в соответствии с требованиями стандарта ISO 14064. В 2020 году в связи с сильнейшим падением пассажирских перевозок, масштабной программой оптимизации расходов, а также со значительным снижением общего объема эмиссии парниковых газов Компания ввела годовой мораторий на проведение данной верификации. ПАО «Аэрофлот» реализует План по повышению международного рейтинга раскрытия информации о выбросах парниковых газов (CDP), фокусируясь на выявленных областях, требующих улучшения, и намерено возобновить верификацию отчета по выбросам парниковых газов с целью повышения итогового рейтинга ПАО «Аэрофлот» в сфере управления вопросами изменения климата.

Подробнее о других рейтингах в области устойчивого развития — в разделе «Подход к деятельности в области устойчивого развития».

РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ

Аэрофлот рационально использует водные ресурсы и работает над снижением негативного воздействия на водные объекты. Компания ежемесячно проводит контроль эффективности работы очистных сооружений, качества сточных и поверхностных вод, сбрасываемых с очистных сооружений офисного комплекса ПАО «Аэрофлот» в Мелькисарово.

В 2020 году произведена замена фильтрующих элементов очистных сооружений в целях обеспечения эффективности их работы и недопущения превышения нормативов сброса загрязняющих веществ в водный объект.

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

Снижение водопотребления в 2019 году по сравнению с 2018 годом связано с вводом приборов учета по ряду объектов, ранее расчет потребления воды велся пропорционально занимаемой площади или сечению трубы. Снижение потребления воды в 2020 году по сравнению с 2019 годом связано с переводом работников на дистанционную работу и уменьшением объема работ.

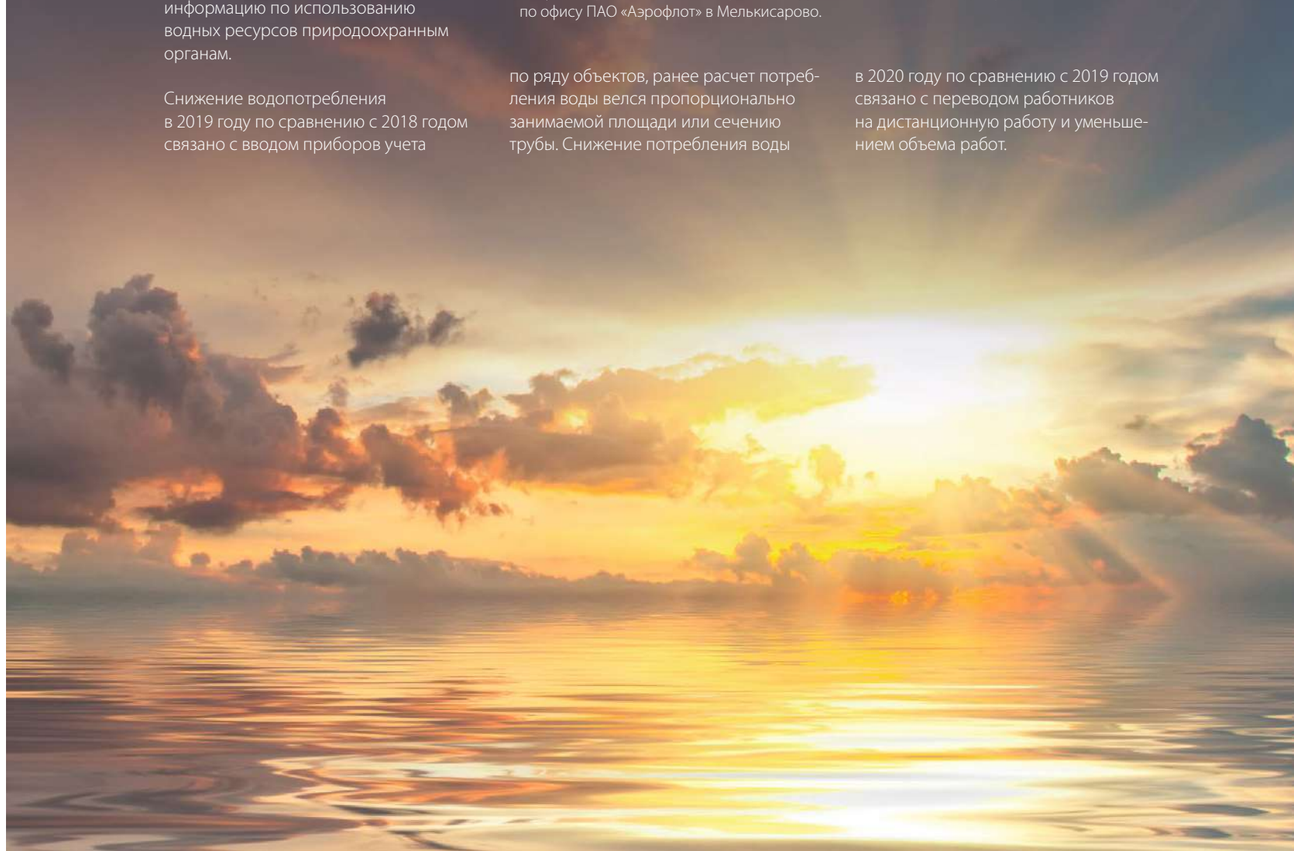
Использование воды ПАО «Аэрофлот»*, тыс. м³

	2016	2017	2018	2019	2020
Всего	**134,2**	**135,4**	**154,1**	**136,5**	**95,5**
Из водоканала	134,2	135,4	154,1	136,5	95,5

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

	2016	2017	2018	2019	2020
Всего	**134,9**	**136,3**	**151,8**	**115,0**	**83,3**
Очищенная вода (поверхностные стоки с территории офисного комплекса, зданий и сооружений)	1,2	1,4	3,1	30,5	20,7
Передано на очистку другим предприятиям (канализация)	133,7	134,9	148,7	84,5	62,6

* Без учета представительств и филиалов. Данные за 2016–2018 годы представлены только по офису ПАО «Аэрофлот» в Мелькисарово.



СОКРАЩЕНИЕ ОБЪЕМОВ ОТХОДОВ ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБЛЕНИЯ И ИХ УТИЛИЗАЦИЯ

В ПАО «Аэрофлот» ведется работа по организации мест накопления отходов производства и их раздельному сбору для дальнейшей передачи на утилизацию и обезвреживание. Проводятся регулярные проверки состояния территорий и мест временного накопления отходов производственной деятельности, ведется учет образования и движения отходов производства и потребления. Все отчетные документы предоставляются природоохранным органам.

В структурных подразделениях технического комплекса организован ежедневный контроль состояния территорий и мест накопления отходов в целях исключения негативного воздействия на окружающую среду проливов нефтепродуктов и отходов производства.

Отработанные материалы для технического обслуживания авиационной техники, а также неиспользованные по ограничению срока годности, в том числе масла, смазки, химические материалы, запчасти, покрышки, металлические и неметаллические конструктивные элементы, системные агрегаты и другое авиационно-техническое имущество, относятся к отходам I–IV классов опасности. Большую часть таких отходов технический комплекс Компании накапливает в отдельном сухом помещении, расположенном в контролируемой зоне аэродрома, для дальнейшей передачи на утилизацию. Часть жидких отходов, которые являются смесью нефтяных отходов, накапливается в специальных емкостях, расположенных на выделенных АО «МАШ» местах. Передача на утилизацию производится по мере накопления отходов в АО «Комбинат экологического обслуживания» в соответствии с действующим договором.

Общая масса отходов по классам опасности по ПАО «Аэрофлот», тонн

	2016	2017	2018	2019	2020
Всего	**8 852,8**	**8 365,7**	**9 949,2**	**8 791,0**	**4 113,2**
I класс опасности	3,9	2,4	2,2	2,1	1,6
II класс опасности	4,8	6,4	5,4	3,7	29,1
III класс опасности	2 508,3	2 353,4	3 540,2	2 526,1	56,9
IV класс опасности	5 643,7	5 352,1	5 663,2	5 397,8	3 554,0
V класс опасности	692,0	651,4	738,2	861,3	471,6

Общая масса отходов по методам обращения по ПАО «Аэрофлот», тонн

	2016	2017	2018	2019	2020
Утилизация	258,7	262,2	118,3	162,0	187,4
Обезвреживание	2 430,1	2 247,7	3 572,6	2 565,0	87,6
Размещение на полигоне	6 164,0	5 855,8	6 258,3	6 064,0	3 838,2

Существенных разливов загрязняющих веществ ПАО «Аэрофлот» в 2020 году не зафиксировано.

Увеличение объема отходов II класса опасности в 2020 году по сравнению с 2019 годом связано с организацией сбора отработанных батареек и плановой заменой аккумуляторных батарей на дизель-генераторной установке в Мелькисарово.

Уменьшение объема образования отходов III–V классов опасности связано с передачей функционала по техническому обслуживанию спецтехники, противообледенительной обработке и мойке воздушных судов в ООО «Шереметьево Хэндлинг», а также со снижением объемов производственной деятельности Компании в отчетном периоде.

Увеличение массы отходов, переданных на утилизацию, и уменьшение объема отходов, переданных на полигон, в 2020 году по сравнению с 2019 годом связано с увеличением раздельного накопления отходов и снижением объемов производственной деятельности Компании в отчетном периоде.

Уменьшение массы отходов, переданных на обезвреживание, связано с передачей функционала по техническому обслуживанию спецтехники, противообледенительной обработке и мойке воздушных судов в ООО «Шереметьево Хэндлинг».

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

В ПАО «Аэрофлот» внедрена и сертифицирована интегрированная система управления, эффективность и результативность которой регулярно подтверждаются внешними международно признанными организациями, осуществляющими независимый аудит. В марте 2020 года ПАО «Аэрофлот» в очередной раз успешно прошло внешний сертификационный аудит на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества» и ISO 14001:2015 «Система экологического менеджмента».

Базовым интегрирующим элементом системы управления является система менеджмента качества (СМК), которая в течение многих лет успешно проходит международную сертификацию по стандарту ISO 9001 (Системы менеджмента качества) и регистрацию в рамках отраслевых программ IATA (IOSA — аудит эксплуатационной безопасности).

В рамках выполнения международных и национальных требований по контролю услуг, предоставляемых сторонними организациями, а также в целях минимизации рисков, влияющих на безопасность полетов и качество, ПАО «Аэрофлот» участвует в пулах IATA:

- в пуле по качеству топлива (IFQP);
- в пуле по контролю качества противообледенительной защиты воздушных судов (DAQCP);
- в программе аудитов безопасности наземных операций (ISAGO).

В рамках перечисленных пулов в течение года Компания провела аудит поставщиков. Разработаны и принимаются меры по минимизации всех выявленных рисков в рамках профильных структур Компании.

Группа «Аэрофлот» совершенствует СМК синхронно с развитием системы оценки эффективности на базе КПЭ и стандартов системы управления, как внешних — ассоциации IATA и альянса Sky Team, — так и внутренних.
В 2020 году Группа «Аэрофлот» провела ряд мероприятий по развитию СМК, в том числе:

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



Закупочная деятельность

Группа «Аэрофлот» использует современные конкурентные способы закупок и работает с широким кругом поставщиков. Закупочная деятельность в Группе «Аэрофлот» регулируется Положением о закупке товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот», положениями дочерних компаний. Политику в области закупок определяет Совет директоров ПАО «Аэрофлот».

Принципы закупочной деятельности Группы «Аэрофлот»:

- информационная открытость закупок;
- 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;
- равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки.

Основные цели закупочной деятельности:

- повышение доли закупок, проводимых на конкурентной основе;
- повышение доли закупок, проводимых в электронной форме;
- создание условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей компаний Группы;
- недопущение дискриминации и необоснованных ограничений количества участников закупок;
- поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – СМСП).

Основные показатели закупочной деятельности Группы «Аэрофлот»[1]

	2019	2020
Общий объем закупок, млн руб.*	606 028	346 329
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	46,9	50,8
Доля закупок у единственного источника (в стоимостном выражении), %	53,1	49,2
Экономия по проведенным конкурентным закупкам (без учета авиатоплива), млрд руб.**	51,1	53,6
Среднее количество участников конкурентных закупок	2,9	2,2
Доля закупок у СМСП, %	82,5	76,4
Суммарная стоимость договоров с СМСП, млн руб.	37 797	25 291

Основные показатели закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»

	2019	2020
Общий объем закупок, млн руб.*	486 490	266 381
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	48,0	50,2
Доля закупок у единственного источника (в стоимостном выражении), %	52,0	49,8
Экономия по проведенным конкурентным закупкам (без учета авиатоплива), млрд руб.**	48,4	52,5
Среднее количество участников конкурентных закупок	3,0	3,0
Доля закупок у СМСП, %	86,2	82,9
Суммарная стоимость договоров с СМСП, млн руб.	18 459	11 097

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

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

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

В 2020 году в целях сокращения расходов к проведению были одобрены только закупки, направленные на непосредственное поддержание производственных процессов.

В условиях пандемии одной из основных задач закупочной деятельности Группы «Аэрофлот» было своевременное обеспечение персонала средствами индивидуальной защиты, в первую очередь работников, непосредственно контактирующих с клиентами.

Объем закупок Группы «Аэрофлот» в 2020 году составил 346 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами, увеличилась до 50,8% (в стоимостном выражении). Экономия по проведенным закупкам составила 53,6 млрд руб.

Объем закупок ПАО «Аэрофлот» в 2020 году составил 266,4 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами, увеличилась до 50,2% (в стоимостном выражении). Экономия по проведенным закупкам составила 52,5 млрд руб.

Все поставщики Группы «Аэрофлот» проходят внутреннюю проверку подразделений экономической безопасности компаний на соблюдение соответствия внутрикорпоративных требований к контрагентам. В случае необходимости предоставления сертификатов качества продукции соответствующее условие устанавливается в каждой документации о закупке. При закупке товаров, работ и услуг устанавливаются требования, позволяющие закупать инновационные товары с использованием энергосберегающих технологий.

Доля российских поставщиков материалов и товаров ПАО «Аэрофлот» в 2020 году составила 68,4% в стоимостном выражении (приходы на склады с учетом виртуальных складов и заправок авиаГСМ в «крыло»).

Для закупаемой бумаги установлены требования:

- соответствие экологическим требованиям, содержащимся в ГОСТ 57641-2017 и ГОСТ 58106-2018;
- сертификация по экологическим стандартам FSC и EU Ecolabel.

Прозрачность и оптимизация закупочной деятельности

В рамках мероприятий по оптимизации и повышению прозрачности закупочной деятельности в Группе «Аэрофлот» в 2020 году была разработана и утверждена Программа по повышению качества управления закупочной деятельностью. Программа содержит порядок оценки и показатели эффективности по повышению качества управления закупочной деятельностью, а также мероприятия, направленные на расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к закупкам, проводимым Группой «Аэрофлот».

Продолжил работу Совещательный орган, отвечающий за общественный аудит эффективности проводимых закупок и объединяющий представителей общественных организаций, отраслевой и экономической науки, специалистов в сфере закупок. Информация о деятельности и составе Совещательного органа, план работы на 2020 год и протоколы заседаний представлены на сайте ПАО «Аэрофлот»: https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/retail_center/soveshchatelnyi-organ.

В Компании используется цифровое решение «Мониторинг закупочной деятельности» на базе SAP SRM, консолидирующее сведения о закупочной деятельности и обеспечивающее оперативный доступ к этой информации. Использование SAP SRM помогает снизить риски, связанные с несвоевременным размещением сведений о закупочной деятельности в Единой информационной системе.

Для повышения прозрачности и конкурентности малых закупок ПАО «Аэрофлот» публикует извещения о закупках стоимостью до 500 тыс. руб. в корпоративных интернет-магазинах на базе крупнейших сертифицированных электронных торговых площадок — B2B-center.ru (от Сбербанк-АСТ), kim.tektorg.ru (от ТЭК-торг) и на Торговом портале закупок малого объема ЭТП ГПБ.

Закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства

ПАО «Аэрофлот» тесно взаимодействует с профильными организациями по вопросам расширения доступа СМСП к закупкам Компании.
В 2020 году были проведены следующие мероприятия:

- обучающие семинары для СМСП в регионах совместно с АО «Корпорация МСП»;
- встречи с потенциальными поставщиками и участниками пилотной программы партнерства ПАО «Аэрофлот» и Группы «Аэрофлот»;
- конференции, посвященные расширению доступа СМСП к закупкам крупнейших заказчиков России.

Доля закупок у СМСП Группы «Аэрофлот» по итогам 2020 года составила 76,4%, по ПАО «Аэрофлот» — 82,9%, что является одним из самых высоких показателей среди крупнейших заказчиков федерального уровня. Показатель отражает приоритетность выбора СМСП в качестве поставщиков с учетом специфики бизнеса (целевой уровень, установленный Постановлением Правительства Российской Федерации «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 11 декабря 2014 года № 1352, не менее 20% от общего объема закупок по итогам отчетного периода).

В дальнейшем ПАО «Аэрофлот» намерено увеличивать долю закупок у СМСП, прежде всего в сегменте инновационной и высокотехнологичной продукции. Компания проводит мероприятия в рамках поддержки субъектов МСП и упрощения их доступа к закупкам.

Закупки авиатоплива

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

На уровне Группы «Аэрофлот» система закупок авиатоплива определяется условиями агентских договоров. ПАО «Аэрофлот» формирует консолидированную заявку с учетом потребностей компаний Группы и проводит процедуры по закупке авиатоплива. Взаиморасчеты за поставку авиатоплива и услуги по хранению и заправке воздушных судов ПАО «Аэрофлот» осуществляет с контрагентом напрямую. Подобная система закупок позволяет добиться оптимизации расходов на авиатопливо за счет больших объемов закупок.

В 2020 году Аэрофлот вел переговоры с поставщиками авиатоплива для достижения максимальной оптимизации затрат, в том числе по предоставлению дополнительных скидок на авиатопливо и увеличению срока оплаты.

С целью оптимизации и совершенствования ценообразования на авиатопливо в аэропортах Российской Федерации в 2020 году были реализованы мероприятия по стимулированию поставщиков к использованию формул расчета стоимости от независимых рыночных источников (котировки PLATTS, биржевые территориальные и региональные индексы АО «СПбМТСБ») и сокращению количества контрактов от ставок и тарифов ЦРТ АО «ТКП».





04

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Система корпоративного управления 222

Управление рисками 261

Ценные бумаги и акционерный капитал 276

Система корпоративного управления

Корпоративное управление в ПАО «Аэрофлот» осуществляется Общим собранием акционеров, Советом директоров, Правлением, генеральным директором. Функцию корпоративного секретаря в ПАО «Аэрофлот» осуществляет исполнительный секретарь Совета директоров, являющийся также директором департамента корпоративного управления.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, ее подразделений и служб осуществляет Ревизионная комиссия. Для целей обеспечения достоверности и прозрачности финансовой отчетности как по российским стандартам бухгалтерского учета, так и по международным стандартам финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» регулярно привлекает внешних аудиторов.

Проверку финансово-хозяйственной деятельности Компании также осуществляет департамент внутреннего аудита, подотчетный Комитету по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

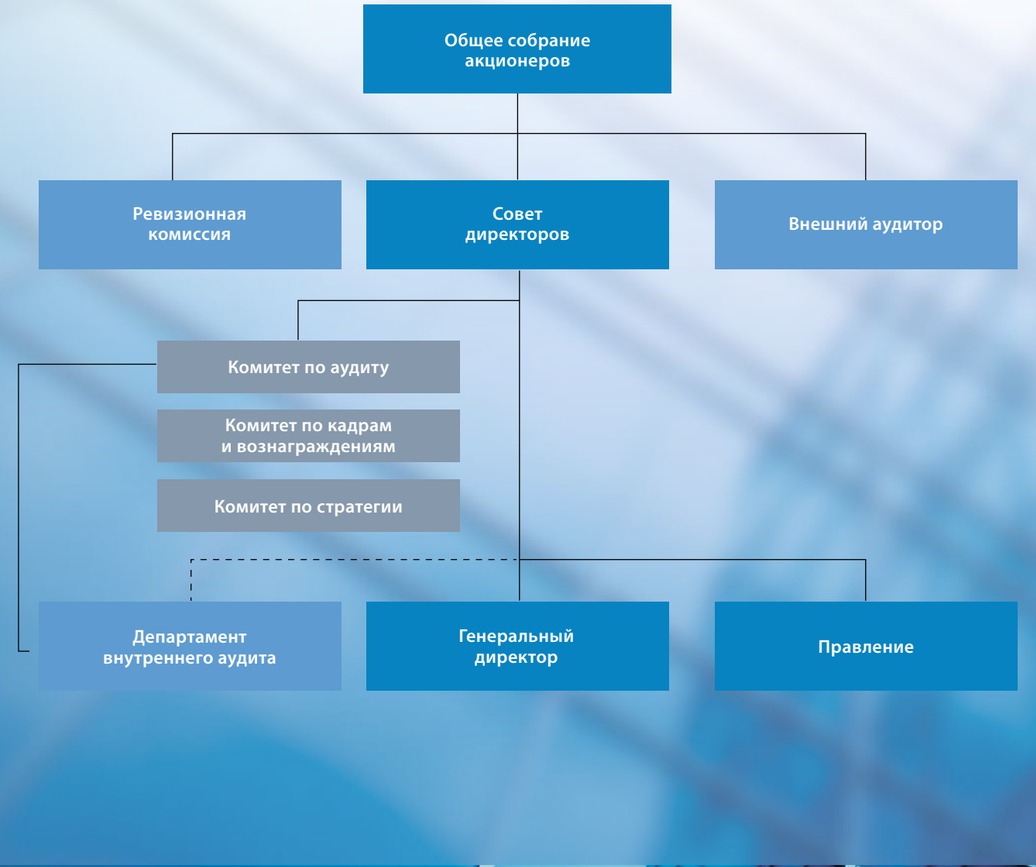
Основные корпоративные документы, регламентирующие ключевые аспекты корпоративного управления и обеспечивающие соблюдение прав акционеров ПАО «Аэрофлот»:

- Устав ПАО «Аэрофлот»;
- Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот»;
- Положение о Совете директоров ПАО «Аэрофлот»;
- Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Аэрофлот»;
- Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот»;
- Положение о Комитете по стратегии Совета директоров ПАО «Аэрофлот»;
- Положение об Исполнительном секретаре Совета директоров и Аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот»;
- Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот»;
- Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»;
- Положение о внутреннем аудите в Группе Аэрофлот;
- Положение о системе конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»;
- Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот;
- Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»;
- Положение о корпоративной информационной политике ПАО «Аэрофлот»;
- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации;
- Дивидендная политика ПАО «Аэрофлот»;
- Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;
- Антикоррупционная политика Группы Аэрофлот.

ПАО «Аэрофлот» принадлежат акции (доли в уставном капитале) ряда дочерних обществ (включая авиакомпании), в которых ПАО «Аэрофлот» также обеспечивает реализацию принципов корпоративного управления на высоком уровне, в том числе путем разработки документов, распространяющих свое действие на все компании Группы «Аэрофлот». Функционирует система кросс-функционального управления дочерними компаниями. В каждой дочерней компании в соответствии с действующим законодательством и уставами действуют внутренние документы, регламентирующие деятельность органов управления.

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

СТРУКТУРА ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ПАО «АЭРОФЛОТ»



Ключевые принципы системы корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»:

- защита прав акционеров;
- равенство условий и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими своих прав;
- недопущение действий акционеров, направленных на злоупотребление своими правами, на причинение вреда Компании или другим акционерам;
- эффективное разграничение компетенции и полномочий между органами управления Компанией;
- профессионализм, ответственность и подотчетность Совета директоров и исполнительных органов;
- построение эффективно функционирующей системы внутреннего контроля и управления рисками;
- обеспечение информационной прозрачности и открытости деятельности Компании;
- совершение существенных корпоративных действий на справедливых условиях, с соблюдением прав и интересов акционеров и иных заинтересованных лиц;
- соблюдение этических норм и стандартов социальной ответственности при ведении бизнеса.

Принципы и процедуры корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» закреплены в Уставе ПАО «Аэрофлот», а также в иных его внутренних документах. Обобщает и систематизирует практику корпоративного управления Компании Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот».

В рамках совершенствования практики корпоративного управления в 2020 году в ПАО «Аэрофлот» продолжилась работа по совершенствованию противодействия неправомерному использованию инсайдерской информации, контролю за включением/исключением лиц из списка инсайдеров ПАО «Аэрофлот». В частности, были усовершенствованы формы предоставления информации об инсайдерах ПАО «Аэрофлот» лицам, осуществляющим их учет.

В 2020 году не осуществлялось голосование квазиказначейскими акциями ПАО «Аэрофлот», что повысило число рекомендаций Кодекса корпоративного управления, неукоснительно соблюдаемых ПАО «Аэрофлот» для обеспечения соблюдения интересов всех групп акционеров, в том числе миноритарных.

На 2020 год некоммерческим партнерством «Российский институт директоров» был подтвержден рейтинг корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» НРКУ 7++ «Развитая практика корпоративного управления» по методике Национального рейтинга корпоративного управления.

Соблюдение положений Кодекса корпоративного управления

Раздел ККУ	Принципы, рекомендованные ККУ	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров	13	13	–	–
Совет директоров	36	30	3	3
Корпоративный секретарь	2	2	–	–
Система вознаграждения	10	8	1	1
Система управления рисками	6	6	–	–
Раскрытие информации	7	7	–	–
Существенные корпоративные действия	5	4	1	–
ИТОГО	**79**	**70**	**5**	**4**

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Аэрофлот», к компетенции которого относятся наиболее существенные вопросы деятельности Компании. Сфера компетенции, порядок созыва, проведения и подведения итогов Общего собрания акционеров определяются Уставом ПАО «Аэрофлот» и Положением об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот».

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

В соответствии с ч. 4 ст. 12 Федерального закона от 7 апреля 2020 года №115-ФЗ[1] годовое Общее собрание акционеров в 2020 году проводилось в сроки, определяемые Советом директоров, но не ранее чем через два месяца и не позднее чем через девять месяцев после окончания отчетного года. Кроме того, согласно ст. 2 Федерального закона от 18 марта 2020 года №50-ФЗ[2], в 2020 году по решению совета директоров акционерного общества Общее собрание акционеров могло быть проведено в форме заочного голосования.

Годовое Общее собрание акционеров 27 июля 2020 года

- Годовое Общее собрание акционеров ПАО «Аэрофлот» в 2020 году состоялось 27 июля в форме заочного голосования (протокол №45 от 28 июля 2020 года). Всего на собрании были представлены владельцы 57,3% от общего числа голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».
- Годовое Общее собрание акционеров утвердило годовой отчет и годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность за 2019 год.
- Годовым Общим собранием акционеров принято решение не выплачивать дивиденды по итогам 2019 финансового года в связи со значительным негативным влиянием на деятельность ПАО «Аэрофлот» кризисной ситуации, вызванной пандемией COVID-19.
- В связи с отсутствием кворума для принятия решения не были утверждены размеры вознаграждения, выплачиваемого членам Совета директоров и членам Ревизионной комиссии.
- Избран новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии. Утверждены аудиторы Компании на 2020 год (для аудита отчетности, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по международным стандартам финансовой отчетности).
- Получено согласие на совершение ряда сделок с АО «Авиакомпания «Россия», АО «Аэромар», ООО «Авиакомпания «Победа», в совершении которых имеется заинтересованность. Согласование (одобрение) совершения сделки по коммерческому управлению ПАО «Аэрофлот» загрузкой рейсов АО «Авиакомпания «Россия» в рамках соглашения о совместной эксплуатации рейсов «код-шеринг/блок мест» включало также изменение ранее одобренной крупной сделки и одобрение новой крупной сделки. Кроме того, была согласована крупная сделка по изменению условий аренды (лизинга) 20 новых воздушных судов Sukhoi Superjet 100.
- Одобрено участие ПАО «Аэрофлот» в Международном союзе общественных объединений «Международный конгресс промышленников и предпринимателей», некоммерческой организации «Российская ассоциация эксплуатантов воздушного транспорта», Национальной ассоциации трансфера технологий.

Внеочередное Общее собрание акционеров

В 2020 году 11 сентября ПАО «Аэрофлот» провело внеочередное Общее собрание акционеров в форме заочного голосования. В работе собрания приняли участие владельцы 60,3% от общего числа голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

На внеочередном Общем собрании акционеров было рассмотрено три вопроса и приняты решения:

- о количестве, номинальной стоимости, категории (типе) акций, которые могут быть размещены дополнительно к уже размещенным, а также правах, предоставляемых этими акциями;
- об одобрении изменений в Устав ПАО «Аэрофлот» по увеличению количества объявленных акций, которые могут быть размещены дополнительно к уже имеющимся акциям ПАО «Аэрофлот»;
- об увеличении уставного капитала ПАО «Аэрофлот» путем размещения дополнительных акций в пределах количества объявленных акций.

[1] «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части унификации содержания годовых отчетов государственных корпораций (компаний), публично-правовых компаний, а также в части установления особенностей регулирования корпоративных отношений в 2020 году и о приостановлении действия положений отдельных законодательных актов Российской Федерации».

[2] «О приобретении Правительством Российской Федерации у Центрального банка Российской Федерации обыкновенных акций публичного акционерного общества «Сбербанк России» и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации».

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Компании, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Правления и генерального директора.

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

Ключевыми приоритетами в работе Совета директоров являются обеспечение долгосрочного устойчивого развития Компании, обеспечение надзора за деятельностью его исполнительных органов, неукоснительное соблюдение и защита прав и законных интересов акционеров.

Заседания Совета директоров проводятся в соответствии с планом работы Совета директоров не реже одного раза в месяц. План работы Совета директоров на корпоративный год утверждается на первом заседании Совета директоров в новом составе. Как правило, план работы включает в себя основные вопросы деятельности Компании (стратегия, финансы, бюджет, риски, кадровые вопросы и другие), рассмотрение которых соотнесено с циклом стратегического и бизнес-планирования. При подготовке плана работы учитываются предложения членов Совета директоров и менеджмента. Для принятия решений по вопросам, не терпящим отлагательства, могут быть созваны внеплановые заседания.

В повестку дня заседания Совета директоров в обязательном порядке включаются вопросы, предложенные для рассмотрения акционерами, владеющими в совокупности не менее чем 2% акций, членами Совета директоров, Ревизионной комиссии, Правлением, аудитором Компании, а также генеральным директором.

Основные задачи Совета директоров:

- определение основных направлений деятельности Компании (включая дочерние авиационные компании) с целью увеличения прибыли, получаемой от ее деятельности;
- работа на благо акционеров, осуществление контроля за выполнением корпоративных программ;
- осуществление контроля за работой Правления и генерального директора Компании;
- представление на утверждение акционеров решений по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания;
- рассмотрение и утверждение бизнес-планов;
- определение порядка распределения прибыли;
- формирование дивидендной политики Компании, определение и представление на утверждение Общего собрания акционеров предложений по размеру дивидендов по акциям Компании и порядку их выплаты;
- утверждение ежегодного бюджета и контроль за исполнением;
- рассмотрение и предварительное утверждение проектов годового отчета, годовой бухгалтерской отчетности, отчетов о прибылях и убытках Компании;
- рассмотрение отчетов по результатам аудиторских проверок, заключений Ревизионной комиссии и предоставление документов по результатам данных проверок на рассмотрение акционерам Компании;
- утверждение специализированного регистратора Компании и условий договора с ним, а также расторжение договора.

Все вопросы повестки дня заседания Совета директоров, как правило, предварительно рассматриваются профильными комитетами для более детального обсуждения и выработки рекомендаций по голосованию для Совета директоров.

На заочные заседания выносятся вопросы, по которым члены Совета директоров и представители комитетов не имеют существенных замечаний, а также процедурные вопросы. При этом предусмотрено, что по требованию двух членов Совета директоров вопрос может быть перенесен на очное заседание Совета директоров.

В работе Совета директоров Компании и его комитетов применяются планшетные компьютеры с установленным на них программным обеспечением российской разработки «Совет директоров». Платформа позволяет оперативно изучать материалы к заседаниям и иметь доступ к материалам и решениям Совета директоров, принятым ранее.

Председатель Совета директоров:

- организует работу Совета директоров, созывает заседания и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на Общем собрании акционеров;
- способствует своевременному и полному предоставлению членам Совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам заседаний и голосований;
- обеспечивает эффективное обсуждение вопросов повестки дня с участием неисполнительных и независимых директоров;
- контролирует исполнение решений, принятых Советом директоров или Общим собранием акционеров.

Независимые директора

Независимые директора способствуют выработке мнений и суждений, независимых от влияния отношений с акционерами или исполнительными органами Общества, а также принятию решений, учитывающих интересы различных групп акционеров.

Присутствие независимых директоров способствует повышению уровня корпоративного управления в Компании. Независимые члены Совета директоров принимают активное участие в работе комитетов Совета директоров. В соответствии с требованиями Московской биржи независимые директора являются руководителями Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров. Также все члены указанных комитетов Совета директоров являются независимыми директорами, что способствует выработке всесторонней и независимой позиции по рассматриваемым вопросам.

Изменения в составе Совета директоров

Состав Совета директоров покинули: Галушка А. С. — заместитель секретаря Общественной палаты Российской Федерации, член президиума Комиссии Правительства Российской Федерации по экономическому развитию и интеграции, Сидоров В. В. — генеральный директор ООО «Агентство по рекапитализации инфраструктурных и долгосрочных активов», Соколов М. Ю. — вице-губернатор Санкт-Петербурга.

В состав Совета директоров были избраны: Кузьминов Я. И. — ректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Пахомов Р. В. — генеральный директор ООО «Авиакапитал-Сервис», Шадаев М. И. — министр цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

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

Состав Совета директоров

По состоянию на 31 декабря 2020 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» состоял из председателя (неисполнительный директор), одного исполнительного директора, шести неисполнительных директоров и трех независимых директоров.

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в 2020 году

До 27 июля (избран решением годового Общего собрания акционеров 25 июня 2019 года)	С 27 июля (избран решением годового Общего собрания акционеров 27 июля 2020 года)
Дитрих Е. И. — председатель Совета директоров	Савельев В. Г. — председатель Совета директоров
Галушка А. С.	Дитрих Е. И.
Каменской И. А.	Каменской И. А.
Ликсутов М. С.	Кузьминов Я. И.
Песков Д. Н.	Ликсутов М. С.
Полубояринов М. И.	Пахомов Р. В.
Савельев В. Г.	Песков Д. Н.
Сидоров В. В.	Полубояринов М. И.
Слюсарь Ю. Б.	Слюсарь Ю. Б.
Соколов М. Ю.	Чемезов С. В.
Чемезов С. В.	Шадаев М. И.

Изменение доли участия члена Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в уставном капитале

Член Совета директоров	Савельев В. Г.
Дата сделки по отчуждению акций	7 декабря 2020 года
Содержание сделки	Дарение
Тип акций	Обыкновенные акции
Количество акций	1 351 700 шт.
Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот»	0,055%
Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» после отчуждения	Не имеет

По имеющейся в ПАО «Аэрофлот» информации, сделок по приобретению или отчуждению акций Компании членами Совета директоров, за исключением Савельева В. Г., в отчетном году не совершалось.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «АЭРОФЛОТ»

по состоянию на 31 декабря 2020 года



САВЕЛЬЕВ
Виталий Геннадьевич

Председатель Совета директоров, неисполнительный директор

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2009 года.

Родился в 1954 году.

В 1977 году окончил Ленинградский политехнический институт (СПбПУ), в 1986 году — Ленинградский инженерно-экономический институт (СПбГИЭУ). Кандидат экономических наук.

С 1977 года работал на строительстве Саяно-Шушенской ГЭС, прошел путь от инженера до главного конструктора одного из объединений «Красноярскгэсстрой».
С 1984 года — заместитель управляющего Всесоюзным трестом «Севзапметаллургмонтаж».
С 1987 года — заместитель начальника главка «Главленинградинжстрой».
С 1989 года — президент российско-американского СП «ДиалогИнвест».
С 1993 года — председатель правления банка «Россия».
С 1995 года — председатель правления банка «МЕНАТЕП Санкт-Петербург».
С 2001 года — заместитель председателя правления ОАО «Газпром».
С 2004 года — заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации.
С 2007 года — первый вице-президент АФК «Система».
С 2009 по 9 ноября 2020 года — председатель Правления, генеральный директор ПАО «Аэрофлот».
10 ноября 2020 года указом Президента назначен министром транспорта Российской Федерации.

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

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



ПОЛУБОЯРИНОВ
Михаил Игоревич

Председатель Правления, генеральный директор

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2017 года.

Родился в 1966 году.

В 1988 году окончил Московский финансовый институт по специальности «финансы и кредит». В 1998 году по окончании аспирантуры Академии народного хозяйства им. Г. В. Плеханова присуждена квалификация «кандидат экономических наук» по специальности «финансы, денежное обращение и кредит».

С 1990 по 1999 год — главный бухгалтер, финансовый директор во Внешнеэкономическом обществе «Автоимпорт».
С 2000 по 2009 год — главный бухгалтер, заместитель генерального директора в ОАО «Аэрофлот».
С 2009 по 2020 год — директор департамента инфраструктуры, заместитель председателя ВЭБ.РФ, первый заместитель председателя ВЭБ.РФ — член Правления.
С марта по ноябрь 2020 года — генеральный директор ПАО «Государственная транспортная лизинговая компания».
Является членом Совета директоров АО «Государственная транспортная лизинговая компания» (АО «ГТЛК») и АО «РОСЭКСИМБАНК», членом наблюдательного совета АО «ДОМ.РФ», председателем Совета директоров ООО «Авиакомпания «Победа».

Присвоено звание «Заслуженный экономист России», награжден почетной грамотой Министерства транспорта Российской Федерации. За большой вклад в подготовку и проведение XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи награжден орденом Почета. Награжден знаком отличия «За заслуги в развитии Дальнего Востока».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



ДИТРИХ
Евгений Иванович

Неисполнительный директор

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2018 года.

Родился в 1973 году.

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

С 1995 по 1998 год — советник, заместитель начальника, начальник отдела Государственного комитета Российской Федерации по управлению государственным имуществом Российской Федерации.
С 1998 по 2004 год — начальник отдела, заместитель руководителя Департамента нормативно-методического обеспечения Министерства имущественных отношений Российской Федерации.
В 2004 году — заместитель директора Департамента Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации.
С 2005 по 2012 год — заместитель руководителя Федерального дорожного агентства.
С 2012 по 2015 год — заместитель директора Департамента промышленности и инфраструктуры Правительства Российской Федерации.
С 2015 по 2015 год — руководитель Федеральной службы по надзору в сфере транспорта.
С 14 октября 2015 года по 17 мая 2018 года — первый заместитель министра транспорта Российской Федерации.
С 18 мая 2018 года по 9 ноября 2020 года — министр транспорта Российской Федерации.
С 20 ноября 2020 года — генеральный директор ПАО «Государственная транспортная лизинговая компания».
Является членом совета директоров ОАО «Российские железные дороги», АО «ГЛОНАСС», членом наблюдательного совета государственной корпорации по космической деятельности «Роскосмос» и Государственной компании «Российские автомобильные дороги».

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

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



КАМЕНСКОЙ
Игорь Александрович

Независимый директор, руководитель Комитета по кадрам и вознаграждениям, руководитель Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2014 года.

Родился в 1968 году.

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

С 1992 по 1998 год — вице-президент ТОО «Союзконтракт».
В 1999 году — вице-президент ЗАО АКБ «Росбанк».
С 2000 по 2002 год — советник председателя Государственной думы Российской Федерации.
С 2002 по 2009 год — член Совета Федерации, заместитель председателя комитета при Совете Федерации Федерального собрания Российской Федерации.
С 2009 по 2014 год — председатель Совета директоров ООО «Ренессанс Капитал». Управляющий директор ООО «Ренессанс Капитал — Финансовый Консультант».
С 2014 года — управляющий директор ООО «Ренессанс Брокер».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



КУЗЬМИНОВ
Ярослав Иванович

Независимый директор,
член Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2020 года.

Родился в 1957 году.

В 1979 году окончил экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова по специальности «экономика». В 1984 году защитил кандидатскую диссертацию по специальности «экономические науки».

С ноября 1992 года — ректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».
С 1999 года — член Совета Фонда «Центр стратегических разработок».
С 2000 года — член Совета по внешней и оборонной политике.
С 2005 года — член Правления Российского союза ректоров.
С 2012 года — член Коллегии Министерства экономического развития Российской Федерации, Российского совета по международным делам.
С 2014 года — член Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям.
С 2016 года — член Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров.
С 2017 года — заместитель председателя Совета по законотворчеству при Председателе Государственной думы.

С 2018 года — член Комиссии по организации подготовки и управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, соруководитель Экспертного совета по национальному проекту «Образование», член совета директоров ПАО «Трубная металлургическая компания», член рабочей группы по вопросам разработки и реализации национальных проектов при президиуме Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, член Экспертного совета по комплексным стратегическим документам Российского союза промышленников и предпринимателей.
С 2019 года — член Экспертного совета Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов.
Также является членом ряда других комиссий / экспертных советов при органах государственной власти и общественных организаций.

Автор более 100 научных публикаций, изданных в России и за рубежом, соавтор более 10 монографий и учебников.

Указами Президента Российской Федерации награжден орденами «За заслуги перед Отечеством» III степени (2017) и IV степени (2012) и орденом Почета (2002).

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



ЛИКСУТОВ
Максим Станиславович

Неисполнительный директор

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2019 года.

Родился в 1976 году.

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

С декабря 2011 года — руководитель Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы.
С апреля 2011 года занимал пост советника мэра Москвы по вопросам транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы.

С 2009 по 2010 год — генеральный директор ООО «Аэроэкспресс».
В 2001–2011 годах являлся членом совета директоров ООО «ТрансГрупп».
С сентября 2012 года указом мэра Москвы назначен на должность заместителя мэра Москвы в Правительстве Москвы, руководителя Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры города Москвы.

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

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



ПАХОМОВ
Роман Викторович

Независимый директор,
руководитель Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2013 по 2017 год, с 2018 по 2019 год и с 2020 года.

Родился в 1971 году.

Окончил Государственную морскую академию им. адмирала С.О. Макарова, имеет степень MBA Высшей школы международного бизнеса Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации по специальности «финансовый менеджмент», «банковский менеджмент», а также диплом MBA Кингстонского университета (Великобритания) по специальности «международный менеджмент».

Трудовую деятельность начал в Северном морском пароходстве.
В 1998 году — главный специалист отдела организационной поддержки бизнеса в управлении развития региональных подразделений корпоративного бизнеса и организационной поддержки ОАО «АБ «Инкомбанк».
С конца 1998 года по 1999 год — заместитель начальника службы по кредитам и ценным бумагам в ОАО «Новороссийское морское пароходство».

С 1999 по 2001 год — руководитель службы внутреннего контроля в ОАО «Морской акционерный банк».
С 2001 по 2004 год — генеральный директор инвестиционной компании ООО «Центр-Капитал».
С 2004 по 2008 год — в разные периоды времени занимал должности вице-президента, первого заместителя генерального директора, генерального директора ООО «Авиакомпания «ВИМ-Авиа».
С 2008 по 2009 год — исполнительный директор ОАО «Авиационная компания «Атлант-Союз».
С 2009 по 2010 год — генеральный директор, советник генерального директора ФГУП «Государственная транспортная компания «Россия».
В 2010 году — консультант заместителя генерального директора государственной корпорации «Ростех».
С ноября 2010 года занимает должность генерального директора ООО «Авиакапитал-Сервис».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



ПЕСКОВ
Дмитрий Николаевич

Неисполнительный директор,
член Комитета по стратегии

Член Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2014 года.

Родился в 1975 году.

В 1998 году окончил Воронежский государственный университет. В 1999 году окончил магистратуру факультета политических наук Московской школы социальных и экономических наук и UM-Манчестер (University of Manchester).

С 2000 года работал в МГИМО (У) МИД России, где руководил разработкой стратегии развития университета, Центром интернет-политики, созданием Российской ассоциации международных исследований. Последняя должность — заместитель проректора по научной работе, директор по инновациям.
С 2009 года возглавлял управление стратегических разработок ОАО «Государственное акционерное общество «Всероссийский выставочный центр».

С 2011 года — директор направления «Молодые профессионалы» АНО «Агентство стратегических инициатив» по продвижению новых проектов. Является руководителем АНО «Платформа Национальной технологической инициативы».

Является членом Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации, членом совета директоров ОАО «РВК».

Указом Президента Российской Федерации от 10 июля 2018 года назначен специальным представителем Президента Российской Федерации по вопросам цифрового и технологического развития.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



СЛЮСАРЬ
Юрий Борисович

Неисполнительный директор,
член Комитета по стратегии

Член Совета директоров
ПАО «Аэрофлот» с 2015 года.

Родился в 1974 году.

В 1996 году окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, юрист. В 2003 году окончил аспирантуру Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, кандидат экономических наук.

До 2003 года работал в коммерческих структурах.
С 2003 года — коммерческий директор ОАО «РОСТВЕРТОЛ», г. Ростов-на-Дону.
В 2009 году назначен помощником министра промышленности и торговли Российской Федерации.
В 2010 году — директор департамента авиационной промышленности Минпромторга России.
В 2012 году назначен заместителем министра промышленности и торговли Российской Федерации.
С января 2015 года занимает должность генерального директора ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



ЧЕМЕЗОВ
Сергей Викторович

Неисполнительный директор

Член Совета директоров
ПАО «Аэрофлот» с 2011 года.

Родился в 1952 году.

Окончил Иркутский институт народного хозяйства и высшие курсы Военной академии Генерального штаба Вооруженных сил Российской Федерации. Доктор экономических наук, профессор, действительный член Академии военных наук.

Трудовую деятельность начал в Иркутском научно-исследовательском институте редких и цветных металлов.
С 1980 года работал в экспериментально-промышленном объединении «Луч», с 1983 по 1988 год возглавлял его представительство в ГДР.
С 1988 по 1996 год — заместитель генерального директора внешнеторгового объединения «Совинтерспорт».
С 1996 по 1999 год — начальник управления внешнеэкономических связей Управления делами Президента Российской Федерации.
С 1999 по 2001 год — генеральный директор ФГУП «Промэкспорт».
С 2001 по 2004 год — первый заместитель генерального директора ФГУП «Рособоронэкспорт».
С 2004 по 2007 год — генеральный директор ФГУП «Рособоронэкспорт».
С декабря 2007 года занимает должность генерального директора государственной корпорации «Ростех».
Председатель советов директоров АО «Рособоронэкспорт», ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», ПАО «КАМАЗ», ПАО «Уралкалий».
Член советов директоров АО «АКБ «Международный финансовый клуб». Член наблюдательного совета госкорпорации «Ростех».

Член Бюро Высшего совета партии «Единая Россия». Председатель Общероссийской общественной организации «Союз машиностроителей России». Президент Общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз машиностроителей России». Заведующий кафедрой «Менеджмент в области военно-технического сотрудничества и высоких технологий» МГИМО (У) МИД России.

Награжден высокими государственными наградами, является лауреатом многочисленных престижных премий.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



ШАДАЕВ
Максут Игоревич

Неисполнительный директор

Родился в 1979 году.

В 2004 году окончил Московский государственный социальный университет.

С 1999 по 2004 год работал на руководящих позициях в сфере информационно-телекоммуникационных технологий. В частности, в группе компаний «ИБС», где занимал должности начальника отдела развития бизнеса отделения интернет-решений, а затем директора по развитию бизнеса.
С 2004 года — советник министра, директор департамента государственных программ, развития инфраструктуры и использования ограниченного ресурса Министерства информационных технологий и связи Российской Федерации.
С 2008 года — помощник руководителя Администрации Президента Российской Федерации. Отвечал за организацию работы Совета при Президенте России по развитию информационного общества.
В феврале 2009 года был включен в первую сотню резерва управленческих кадров Президента Российской Федерации.
С 2012 года — советник Председателя Государственной думы Российской Федерации.
С 2014 года — министр государственного управления, информационных технологий и связи Московской области.
С 2016 года — заместитель председателя правительства Московской области.
С сентября 2018 года — вице-президент ПАО «Ростелеком» по цифровым платформам. С февраля 2019 года совмещал эту позицию с должностью генерального директора АО «РТ Лабс».

21 января 2020 года указом Президента назначен министром цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

Исполнительный секретарь Совета директоров



МЕЛЁХИН
Алексей Владимирович

Исполнительный секретарь
Совета директоров

Родился в 1977 году.

В 2001 году окончил Институт экономики и предпринимательства. Защитил кандидатскую диссертацию в Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации.

В ПАО «Аэрофлот» работает с 1998 года. Прошел путь от юрисконсульта группы подготовки и систематизации правовых актов администрации Компании до директора департамента корпоративного управления.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.

Исполнительный секретарь Совета директоров отвечает за организационное и информационное обеспечение работы Совета директоров и Общего собрания акционеров Компании, обеспечивает контроль за соблюдением органами и должностными лицами Компании правил и процедур корпоративного управления, установленных законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании.

Порядок работы исполнительного секретаря Совета директоров регламентируется Положением об исполнительном секретаре Совета директоров и Аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Функции и полномочия, закрепленные за исполнительным секретарем, выполняющим функции корпоративного секретаря, соответствуют рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления.

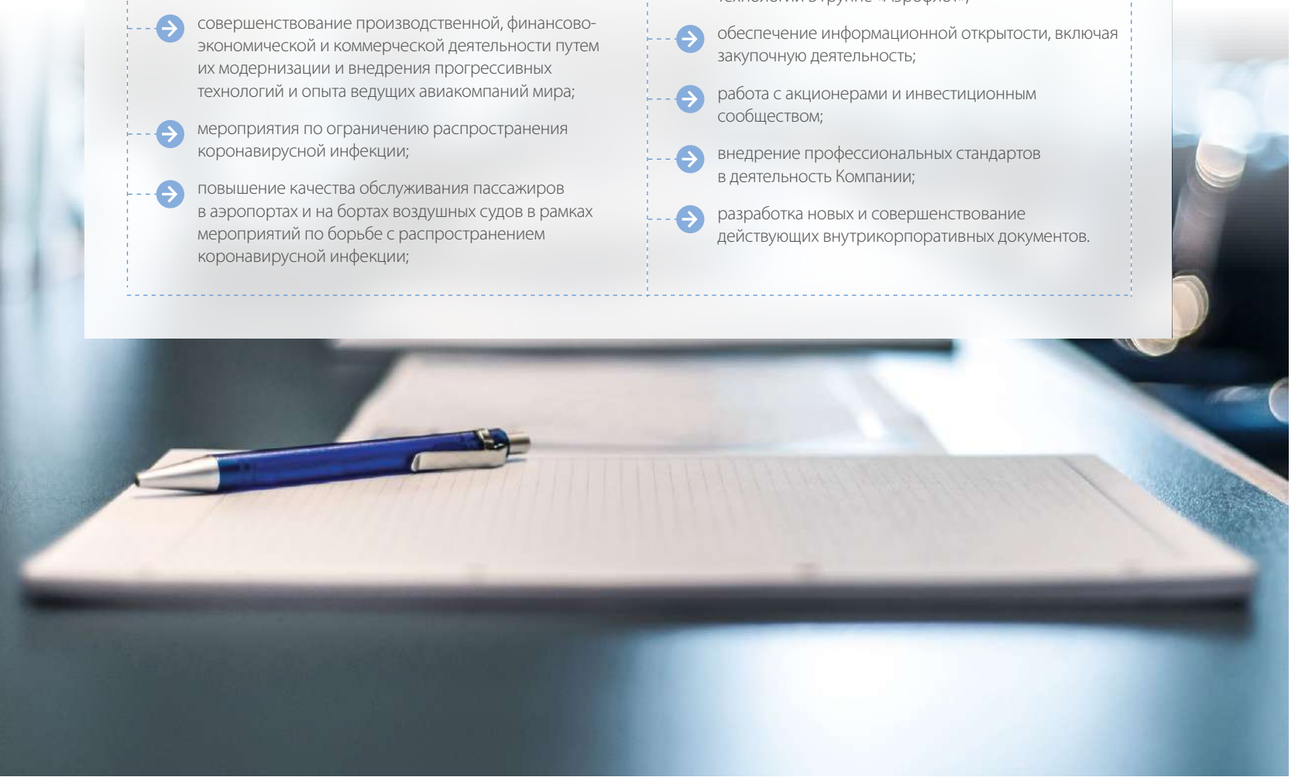
ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В 2020 ГОДУ

В 2020 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» провел 22 заседания, в том числе пять в очной форме и 17 в форме заочного голосования, на которых было рассмотрено более 140 вопросов и принято около 300 решений.

С учетом ограничений, связанных с пандемией COVID-19, заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» проводились в формате онлайн-видео-конференций. Всем членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» была обеспечена техническая поддержка ИТ-специалистов Компании с предоставлением при необходимости оборудования с соответствующим программным обеспечением.

Решения Совета директоров были направлены на выполнение следующих приоритетных задач:

- обеспечение безопасности полетов;
- определение стратегии и приоритетных направлений деятельности Группы «Аэрофлот»;
- выстраивание и поддержание работы эффективной системы контроля и управления рисками;
- совершенствование производственной, финансово-экономической и коммерческой деятельности путем их модернизации и внедрения прогрессивных технологий и опыта ведущих авиакомпаний мира;
- мероприятия по ограничению распространения коронавирусной инфекции;
- повышение качества обслуживания пассажиров в аэропортах и на бортах воздушных судов в рамках мероприятий по борьбе с распространением коронавирусной инфекции;
- работа в отношении стратегических партнерств с авиакомпаниями на важнейших географических направлениях;
- повышение эффективности деятельности дочерних компаний, а также оптимизация структуры непрофильных активов, направленная на исключение необоснованных расходов и увеличение инвестиционных доходов;
- совершенствование и развитие информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;
- обеспечение информационной открытости, включая закупочную деятельность;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- внедрение профессиональных стандартов в деятельность Компании;
- разработка новых и совершенствование действующих внутрикорпоративных документов.



Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и его комитетов в 2020 году

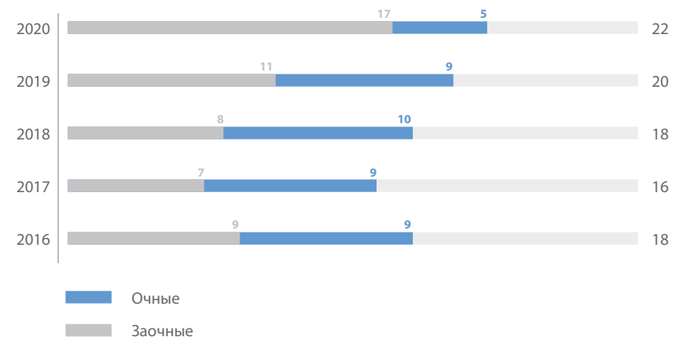
Член Совета директоров	Совет директоров	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по стратегии
Савельев В. Г.	22(17)/22			
Галушка А. С.*	12(10)/12		4(1)/4	8(1)/8
Дитрих Е. И.	22(17)/22			
Каменской И. А.	22(17)/22	8/8	6/6	8/8
Кузьминов Я. И.**	10(7)/10	3/3	2/2	
Ликсутов М. С.	22(18)/22			
Пахомов Р. В.**	10(7)/10	3/3	2/2	8(1)/8
Песков Д. Н.	22(17)/22		4/4	8/8
Полубояринов М. И.	22(17)/22			
Сидоров В. В.*	12(10)/12	5/5	4/4	5/5
Слюсарь Ю. Б.	22(18)/22			8(7)/8
Соколов М. Ю.*	12(10)/12	5(1)/5	4(1)/4	5(1)/5
Чемезов С. В.	22(20)/22			
Шадаев М. И.**	10(9)/10			

Примечание. Данные представлены в формате: количество заседаний, в которых член Совета директоров принял участие / общее количество заседаний, в которых он мог принять участие. В скобках указано участие в виде предоставления письменного мнения или опросного листа (в случае заочного заседания).

* Член Совета директоров до годового Общего собрания акционеров 27 июля 2020 года.

** Член Совета директоров избран на годовом Общем собрании акционеров 27 июля 2020 года.

Количество проведенных заседаний Совета директоров



22

заседания Совета директоров проведено в 2020 году

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2020 году

Стратегия

- безопасность полетов;
- реализация Стратегии Группы «Аэрофлот»;
- реализация Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижение КПЭ;
- развитие информационных технологий;
- реализация маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот»;
- развитие сервиса;
- план противодействия негативным последствиям пандемии COVID-19, включающий меры по защите сотрудников организаций с государственным участием от распространения коронавирусной инфекции и обеспечению стабильности их работы с учетом рекомендаций органов государственной власти Российской Федерации.

Финансы

- годовая бухгалтерская отчетность, в том числе отчет о финансовых результатах;
- консолидированный бюджет;
- доклады аудиторов МСФО- и РСБУ-отчетности по результатам аудита;
- прогноз производственных показателей;
- неавиационные доходы;
- благотворительная и спонсорская деятельность;
- распределение прибыли;
- закупочная деятельность;
- утверждение аудиторов отчетности по МСФО и РСБУ;
- система управления рисками;
- рассмотрение отчета департамента внутреннего аудита;
- рассмотрение информации и заключения Ревизионной комиссии;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- обеспечение финансирования по организации возвращения граждан Российской Федерации из иностранных государств в рамках мероприятий по ограничению распространения коронавирусной инфекции.

Корпоративное управление и кадры

- работа Совета директоров и комитетов Совета директоров;
- частичное изменение состава Правления;
- система мотивации;
- подготовка к проведению очередного годового и внеочередного Общих собраний акционеров;
- увеличение уставного капитала ПАО «Аэрофлот» путем размещения дополнительных акций;
- годовой отчет ПАО «Аэрофлот».

Сделки

- сделки аренды воздушных судов;
- одобрение ряда сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Для повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений, более подробного предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций при Совете директоров ПАО «Аэрофлот» функционируют три специализированных комитета: Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по стратегии.

Члены комитетов Совета директоров избираются Советом директоров и действуют в соответствии с положениями о комитетах, утвержденными Советом директоров Компании. Работа комитетов Совета директоров осуществляется в соответствии с решениями Совета директоров и их планами работы, основанными на плане работы Совета директоров Компании.

В 2020 году комитетами Совета директоров было проведено восемь очных заседаний, в том числе совместных. Рассмотрены вопросы деятельности Группы «Аэрофлот» и подготовлены детальные рекомендации и предложения Совету директоров и Правлению Компании.

Комитет по аудиту

Работа Комитета по аудиту направлена на его участие в совершенствовании системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании в целях оптимизации капиталовложений, защиты интересов акционеров и роста активов Компании. Комитет во взаимодействии с исполнительными органами Компании, Ревизионной комиссией и департаментом внутреннего аудита разрабатывает и направляет для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения по профильным вопросам.

В 2020 году проведено восемь заседаний Комитета по аудиту в форме совместного присутствия. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2020 году:

- результаты исполнения консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот»;
- бюджет Группы «Аэрофлот» и ПАО «Аэрофлот»;
- реализация мероприятий по снижению операционных расходов Группы «Аэрофлот»;
- совершенствование системы внутреннего аудиторского контроля в Группе «Аэрофлот»;
- отчеты аудиторов по РСБУ и МСФО по результатам проверки финансово-хозяйственной деятельности;
- отчеты о проверках, проведенных департаментом внутреннего аудита;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- закупочная деятельность;
- сделки, совершаемые в отношении парка воздушных судов;
- внутренние документы.

Состав Комитета по аудиту
(избран решением Совета директоров 26 августа 2020 года)

1. Пахомов Роман Викторович — руководитель Комитета, независимый директор.
2. Каменской Игорь Александрович — независимый директор.
3. Кузьминов Ярослав Иванович — независимый директор.

В состав Комитета по аудиту до 27 июля 2020 года входили Каменской Игорь Александрович, Сидоров Василий Васильевич, Соколов Максим Юрьевич.

Комитет по кадрам и вознаграждениям

Комитет по кадрам и вознаграждениям разрабатывает для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения: по вопросам организационной структуры Компании, по основным принципам кадровой политики, критериям подбора и оценки лиц, назначаемых в органы управления Компании, определения размера их вознаграждений, по методике построения системы оплаты труда работников Компании.

В 2020 году проведено шесть заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям в форме совместного присутствия. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2020 году:

- определение размера вознаграждения менеджмента, членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии, параметров целевой долгосрочной программы мотивации ПАО «Аэрофлот», а также долгосрочной программы мотивации членов Совета директоров Компании;
- определение КПЭ генерального директора и менеджмента;
- определение КПЭ Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- организационная структура Компании;
- рассмотрение предложений и подготовка рекомендаций по кандидатурам представителей государства для выдвижения в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Аэрофлот» на 2021–2022 корпоративный год;

- рассмотрение кандидатов в Совет директоров Компании на предмет соответствия критериям независимости;
- внутренние документы.

Состав Комитета по кадрам и вознаграждениям
(избран решением Совета директоров 26 августа 2020 года)

1. Каменской Игорь Александрович — руководитель Комитета, независимый директор.
2. Пахомов Роман Викторович — независимый директор.
3. Кузьминов Ярослав Иванович — независимый директор.

В состав Комитета по кадрам и вознаграждениям до 27 июля 2020 года входили Галушка Александр Сергеевич, Каменской Игорь Александрович, Песков Дмитрий Николаевич, Сидоров Василий Васильевич, Соколов Максим Юрьевич.

Комитет по стратегии

Комитет по стратегии образован в целях подготовки рекомендаций и предложений Совету директоров, направленных на повышение эффективности деятельности Компании и ее стратегии на долгосрочную перспективу.

В 2020 году проведено восемь заседаний Комитета по стратегии в форме совместного присутствия. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2020 году:

- реализация Стратегии развития Группы «Аэрофлот»;
- реализация Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- реализация маркетинговой стратегии;
- стратегия развития информационных технологий;
- развитие дочерних авиакомпаний;
- итоги исполнения Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»;
- формирование парка воздушных судов;
- внутренние документы.

Состав Комитета по стратегии
(избран решением Совета директоров 26 августа 2020 года)

1. Каменской Игорь Александрович — руководитель Комитета, независимый директор.
2. Пахомов Роман Викторович — независимый директор.
3. Песков Дмитрий Николаевич — неисполнительный директор.
4. Слюсарь Юрий Борисович — неисполнительный директор.
5. Панов Андрей Алексеевич — заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по стратегии, сервису и маркетингу*.
6. Чиханчин Андрей Юрьевич — член Правления ПАО «Аэрофлот», заместитель генерального директора по коммерции и финансам.
7. Галушка Александр Сергеевич — заместитель секретаря Общественной палаты Российской Федерации, член президиума Комиссии Правительства Российской Федерации по экономическому развитию и интеграции.
8. Столяров Евгений Михайлович — директор департамента имущественных отношений и территориального планирования Минтранса России.

В состав Комитета по стратегии до 27 июля 2020 года входили Галушка Александр Сергеевич, Каменской Игорь Александрович, Песков Дмитрий Николаевич, Сидоров Василий Васильевич, Слюсарь Юрий Борисович, Соколов Максим Юрьевич.

* С 10 марта 2021 года — член Правления ПАО «Аэрофлот».

ПРАВЛЕНИЕ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Руководство текущей деятельностью ПАО «Аэрофлот» осуществляется единоличным исполнительным органом — генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом — Правлением. Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Генеральный директор осуществляет также функции председателя Правления и действует на основании Устава ПАО «Аэрофлот», без доверенности представляя интересы Компании. Генеральный директор избирается Советом директоров на срок не более пяти лет.

В ноябре 2020 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» избрал Михаила Игоревича Полубояринова генеральным директором Компании, после чего он сразу же приступил к исполнению обязанностей. До избрания генеральным директором ПАО «Аэрофлот» Михаил Игоревич Полубояринов занимал пост генерального директора ПАО «Государственная транспортная лизинговая компания». С 2017 года является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот», имеет многолетний опыт работы на руководящих должностях, в том числе в финансовом блоке Компании.

Назначение членов Правления и досрочное прекращение их полномочий осуществляются по решению Совета директоров. Правление действует на основании Устава ПАО «Аэрофлот», а также Положения о Правлении ПАО «Аэрофлот».

К компетенции исполнительных органов ПАО «Аэрофлот» относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров или Совета директоров Компании.

Изменения в составе Правления ПАО «Аэрофлот»

20 ноября 2020 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» принял решение досрочно прекратить полномочия генерального директора ПАО «Аэрофлот» Виталия Геннадьевича Савельева, который Указом Президента Российской Федерации с 10 ноября 2020 года назначен министром транспорта Российской Федерации.

На должность генерального директора и председателя Правления ПАО «Аэрофлот» избран Михаил Игоревич Полубояринов.

После отчетной даты

С 10 марта 2021 года прекращены полномочия и исключены из состава Правления: Богданов Кирилл Игоревич — заместитель генерального директора по информационным технологиям, Чалик Игорь Петрович — заместитель генерального директора — летный директор.

С 10 марта 2021 года членом Правления ПАО «Аэрофлот» назначен Панов Андрей Алексеевич — заместитель генерального директора по стратегии, сервису и маркетингу.

По имеющейся в ПАО «Аэрофлот» информации, в отчетном периоде сделок с акциями члены Правления не совершали.

СОСТАВ ПРАВЛЕНИЯ ПАО «АЭРОФЛОТ»



ПОЛУБОЯРИНОВ
Михаил Игоревич

Председатель Правления,
генеральный директор

Родился в 1966 году.

В 1988 году окончил Московский финансовый институт по специальности «финансы и кредит». В 1998 году по окончании аспирантуры Академии народного хозяйства им. Г.В. Плеханова присуждена квалификация «кандидат экономических наук» по специальности «финансы, денежное обращение и кредит».

С 1990 по 1999 год — главный бухгалтер, финансовый директор во Внешнеэкономическом обществе «Автоимпорт».
С 2000 по 2009 год — главный бухгалтер, заместитель генерального директора в ОАО «Аэрофлот».
С 2009 по 2020 год — директор департамента инфраструктуры, заместитель председателя ВЭБ.РФ, первый заместитель председателя ВЭБ.РФ — член правления.
С марта по ноябрь 2020 года — генеральный директор ПАО «Государственная транспортная лизинговая компания».

Является членом совета директоров АО «Государственная транспортная лизинговая компания» (АО «ГТЛК») и АО «РОСЭКСИМБАНК», членом наблюдательного совета АО «ДОМ.РФ», председателем совета директоров ООО «Авиакомпания «Победа».

Присвоено звание «Заслуженный экономист России», награжден почетной грамотой Министерства транспорта Российской Федерации. За большой вклад в подготовку и проведение XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи награжден орденом Почета. Награжден знаком отличия «За заслуги в развитии Дальнего Востока».

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



АНТОНОВ
Владимир Николаевич

Первый заместитель
генерального директора
по производству

Родился в 1953 году.

В 1975 году окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта.

С 1977 по 1995 год служил в Вооруженных силах.

С 1995 по 2018 год — заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по экономической и авиационной безопасности, заместитель генерального директора по авиационной безопасности, заместитель генерального директора по авиационной и производственной безопасности, первый заместитель генерального директора по производственной деятельности, первый заместитель генерального директора по авиационной безопасности.

С 2018 года — первый заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по производству.

Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, почетным званием «Заслуженный работник транспорта Российской Федерации», имеет благодарность Президента Российской Федерации, медаль Павла Мельникова, нагрудный знак «Почетный работник транспорта России», а также другие государственные и ведомственные награды.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» — 0,000193%.



АВИЛОВ
Василий Николаевич

Заместитель генерального директора
по административному управлению

Родился в 1954 году.

Окончил Высшее военно-морское инженерное училище им. Ф. Э. Дзержинского.

С 1971 по 1983 год служил в Вооруженных силах СССР.

С 1983 по 1994 год работал в Министерстве внешних экономических связей СССР.
С 1994 по 1997 год — в аппарате Совета Безопасности Российской Федерации. Капитан I ранга, государственный советник Российской Федерации 3-го класса.
С 1997 по 2013 год — руководитель администрации ПАО «Аэрофлот», заместитель генерального директора — исполнительный директор.

С 2013 года — заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по административному управлению.

Награжден медалями ордена «За заслуги перед Отечеством» I и II степеней, медалью «За боевые заслуги», Почетной грамотой и благодарностью Президента Российской Федерации, а также другими наградами различных министерств и ведомств.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» — 0,0000001%.



АЛЕКСАНДРОВ
Владимир Борисович

Заместитель генерального директора
по правовым и имущественным
вопросам

Родился в 1984 году.

В 2005 году окончил Московскую государственную юридическую академию (МГЮА), в 2016 году — Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).

Занимал ответственные должности в органах Прокуратуры Российской Федерации и Следственного комитета Российской Федерации.
С 2013 года работает в ПАО «Аэрофлот».

В июле 2016 года назначен на должность заместителя генерального директора по правовым и имущественным вопросам ПАО «Аэрофлот».

Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, отмечен благодарностью министра транспорта Российской Федерации.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



МАТВЕЕВ
Георгий Николаевич

Директор департамента управления безопасностью полетов

Родился в 1953 году.

Окончил Академию гражданской авиации. Кандидат технических наук.

С 1973 по 1991 год — второй пилот, КВС, заместитель директора авиационной эскадрильи, исполняющий обязанности начальника управления по организации летной работы в Латвийском управлении ГА.
С 1991 по 1995 год — шеф-пилот, директор по летной эксплуатации в авиакомпании «Латвияс авиалиниас».
С 1998 по 2001 год — пилот, КВС B737, пилот-инспектор инспекции по безопасности полетов в авиакомпании «Трансаэро».

С 2001 года работает в ПАО «Аэрофлот». Занимал должности заместителя начальника инспекции по безопасности полетов, заместителя директора департамента управления безопасностью полетов.
С июля 2012 года — директор департамента управления безопасностью полетов.

Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, присвоено почетное звание «Заслуженный пилот Российской Федерации», отмечен нагрудным знаком «Отличник воздушного транспорта», а также другими наградами различных министерств и ведомств.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



ПАРАХИН
Игорь Викторович

Заместитель генерального директора — технический директор

Родился в 1961 году.

Окончил Московский институт инженеров гражданской авиации.

С 1984 по 1991 год работал в Центральном управлении международных воздушных сообщений.
С 1991 по 2001 год работал в ПАО «Аэрофлот», где начал трудовой путь с авиатехника.
С 2001 по 2011 год работал в НОУ «Высшая коммерческая школа «Авиабизнес» заместителем директора.

С 2011 года работает в ПАО «Аэрофлот».

Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, отмечен благодарностью Президента Российской Федерации.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» — 0,000003%.



ПАНОВ
Андрей Алексеевич

Заместитель генерального директора по стратегии, сервису и маркетингу

Назначен членом Правления ПАО «Аэрофлот» 10 марта 2021 года

Родился в 1975 году.

В 1996 году окончил механико-математический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, является кандидатом физико-математических наук, имеет ученую степень MBA, полученную в бизнес-школе Insead во Франции.

С 2003 по 2010 год работал в газете «Ведомости» корреспондентом, редактором отдела «Финансы», заместителем главного редактора сайта Vedomosti.ru.

С 2010 по 2018 год работал в международной компании Bain, которая входит в большую тройку консалтинговых компаний мира, прошел путь от консультанта до руководителя проектов и стал партнером в московском офисе компании.
С 2018 года по н. в. — заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по стратегии, сервису и маркетингу.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



ЧИХАНЧИН
Андрей Юрьевич

Заместитель генерального директора по коммерции и финансам

Родился в 1982 году.

В 2004 году окончил Академию бюджета и казначейства Министерства финансов Российской Федерации. Кандидат экономических наук.

С 2003 по 2008 год занимал ряд должностей, связанных с финансами и экономическим планированием, на предприятиях и в организациях различных отраслей экономики.
С 2008 по 2009 год — руководитель проекта в государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности».

С 2009 по 2018 год — заместитель директора департамента, директор департамента корпоративных финансов ПАО «Аэрофлот».
С сентября 2018 года — заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по коммерции и финансам.

Имеет благодарность министра транспорта Российской Федерации.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



БОГДАНОВ
Кирилл Игоревич

Заместитель генерального директора по информационным технологиям

Выбыл из состава Правления ПАО «Аэрофлот» 10 марта 2021 года

Родился в 1963 году.

Окончил Ленинградский политехнический институт.

С 1992 по 1993 год — ведущий специалист в АКБ «Кредобанк».
С 1993 по 1995 год — старший программист в АКБ «Россия».
С 1996 по 2002 год — начальник управления АСУ и программирования в ОАО «Банк «МЕНАТЕП СПб».
В 2002 году занимал должность начальника департамента автоматизации, информатизации, телекоммуникаций ОАО «Газпром».
С 2002 по 2004 год — советник вице-президента ООО «Объединенная компания ГРОС».
С 2004 по 2007 год — исполнительный директор ЗАО «Рамакс Интернейшнл».

С 2007 по 2009 год — директор департамента развития и контроля, бизнес-единица «Телекоммуникационные активы» в ОАО АФК «Система».
С 2009 по 2020 год — заместитель генерального директора по информационным технологиям ПАО «Аэрофлот».
С 31 декабря 2020 года – заместитель министра транспорта Российской Федерации.

Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, отмечен благодарностью Президента Российской Федерации, награжден медалью Петра Губонина.

Доли в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» не имеет.



ЧАЛИК
Игорь Петрович

Заместитель генерального директора — летный директор

Выбыл из состава Правления ПАО «Аэрофлот» 10 марта 2021 года

Родился в 1957 году.

Окончил Актюбинское высшее летное училище гражданской авиации. После окончания училища был распределен на Сыктывкарское авиапредприятие, летал на Ту-134.

С 1983 года в ЦУМВС (нынешнем Аэрофлоте). Пилотировал Ту-134, Ил-86, А310, А320.
С 2008 года летает на А330. Общий налет составляет около 14 тыс. часов.
С 2003 по 2008 год — командир летного отряда А320 летного комплекса ПАО «Аэрофлот».
С 2008 по 2010 год — командир летного отряда А330.
С 2011 по 2020 год — заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» — летный директор.

С 18 января 2021 года — заместитель министра транспорта Российской Федерации.

Присвоено почетное звание «Заслуженный пилот Российской Федерации», награжден медалью «За заслуги перед Отечеством» II степени, медалью Нестерова, нагрудным знаком «За безаварийный налет часов» II степени, другими наградами различных министерств и ведомств.

Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» — 0,000053%.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРАВЛЕНИЯ В 2020 ГОДУ

В 2020 году состоялось 41 заседание Правления ПАО «Аэрофлот», из которых 22 проведено путем опроса членов Правления. На заседаниях был рассмотрен 261 вопрос текущей деятельности Компании.

В целях подготовки рекомендаций и предложений Правлению, направленных на повышение эффективности деятельности Компании, в ПАО «Аэрофлот» функционирует ряд коллегиальных совещательных органов:

- Комитет по финансам и инвестициям — вопросы планирования и рационального использования финансовых ресурсов, включая вопросы бюджетирования, инвестиций, сделок M&A и управления рисками;
- Комитет по инновационному развитию — вопросы внедрения, оценки инновационных решений, вопросы в рамках управления правами на результаты интеллектуальной деятельности;
- Комитет по доходным договорам — вопросы обеспечения экономической эффективности заключаемых доходных договоров (агентские соглашения о продаже пассажирских перевозок).

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И МЕНЕДЖМЕНТА

В Компании действует структурированная система вознаграждения членов органов управления, направленная на обеспечение связи между исполнением краткосрочных целей и размером вознаграждения, а также на взаимоувязку долгосрочных интересов акционеров и руководства Компании. Инструментом краткосрочной мотивации являются квартальное и годовое вознаграждение, входящие в систему оплаты труда менеджмента Компании, долгосрочной мотивации — выплаты, основанные на выполнении стратегических целей ПАО «Аэрофлот» и предусмотренные действующими программами долгосрочной мотивации членов Совета директоров, а также менеджмента Компании.

Вознаграждение членов Совета директоров

Порядок формирования и выплаты вознаграждения членам Совета директоров установлен Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот», разработанным в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации и внутренними документами Компании. Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 25 июня 2019 года.

Система вознаграждений членов Совета директоров складывается из фиксированной части и долгосрочной программы мотивации (переменной части). Фиксированная часть вознаграждения зависит от активности участия членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в работе Совета директоров, его комитетов и формируется путем сложения базовой фиксированной части и надбавок за исполнение дополнительных функций. Переменная часть вознаграждения находится в прямой зависимости от достижения стратегических целей ПАО «Аэрофлот» и выполнения задач, установленных Стратегией Группы «Аэрофлот» до 2023 года и Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот» на 2019–2023 годы.

Целью Долгосрочной программы мотивации членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (далее — ДПМ) на период с 1 января 2019 года по 31 декабря 2020 года является объединение интересов Компании и ее акционеров с интересами членов Совета директоров путем наделения членов Совета директоров, как участников ДПМ, правом на денежную премию, находящуюся в прямой зависимости от достижения стратегических целей и выполнения задач, установленных Стратегией Группы «Аэрофлот» до 2023 года и Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот» на 2019–2023 годы.

В основе долгосрочной программы мотивации 2019–2020 годов лежит обеспечение выполнения на целевом уровне следующих показателей:

- пассажиропоток по Группе «Аэрофлот»;
- доля международного трансфера в общем пассажиропотоке Группы «Аэрофлот»;
- доходность перевозок (RASK) по Группе «Аэрофлот».

Долгосрочная программа мотивации предусматривает два периода:

- промежуточный период — продолжительностью один календарный год с 1 января по 31 декабря 2019 года;
- период действия ДПМ — продолжительностью два календарных года с 1 января 2019 года по 31 декабря 2020 года.

Порядок выплаты вознаграждения:

- 2/3 вознаграждения за промежуточный период выплачивается в срок не более 30 календарных дней с даты проведения Общего собрания акционеров, принявшего решение о выплате;
- 1/3 откладывается до окончания периода действия ДПМ и формирует часть итогового вознаграждения по ДПМ, определенного с учетом результатов выполнения показателей ДПМ по итогам периода действия ДПМ.

В связи со значительным негативным влиянием на деятельность ПАО «Аэрофлот» кризисной ситуации, вызванной пандемией COVID-19 и принятием Компанией обязательств, связанных с предоставлением в 2020 году государственных гарантий Российской Федерации, Советом директоров ПАО «Аэрофлот» рекомендовано очередному годовому Общему собранию акционеров принять решение о досрочном прекращении Долгосрочной программы мотивации членов Совета директоров. Промежуточное вознаграждение, сформированное с учетом выполнения показателей ДПМ за промежуточный период (1 января — 31 декабря 2019 года), признать вознаграждением по итогам досрочного завершения ДПМ членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» на 2019–2020 годы. Фактическую выплату вознаграждения по ДПМ членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» произвести после полного исполнения ПАО «Аэрофлот» обязательств, связанных с предоставлением в 2020 году государственных гарантий Российской Федерации.

На годовом Общем собрании акционеров, проведенном 27 июля 2020 года, решение по вопросу досрочного прекращения действия ДПМ членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» и о порядке выплаты фонда вознаграждения по ДПМ принято не было.

Вознаграждение менеджмента

Система вознаграждения менеджмента Компании, как и остального персонала, позволяет привлекать и удерживать высокопрофессиональных специалистов. Вознаграждение менеджмента состоит из постоянной части (должностной оклад) и переменной части (переменная часть заработной платы за выполнение КПЭ и инструментов долгосрочного стимулирования).

Переменная часть заработной платы за выполнение КПЭ напрямую зависит от результатов деятельности Группы «Аэрофлот» в целом и определяется в соответствии с действующей в Компании системой мотивации работников по результатам выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ). Система мотивации за выполнение КПЭ закреплена в Положении о переменной части заработной платы за выполнение КПЭ руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот». В соответствии с данным Положением переменная часть заработной платы менеджмента зависит от выполнения ими утвержденных на отчетный период КПЭ — ежеквартально и по результатам работы за год.

В целях обеспечения долгосрочного стимулирования менеджмента ПАО «Аэрофлот» 28 ноября 2019 года Советом директоров Компании была утверждена долгосрочная программа мотивации на период 2019–2020 годов. Участниками программы являются генеральный директор, члены Правления, заместители генерального директора, директора департаментов, главный бухгалтер и иные работники Компании на основании решения генерального директора.

В основе долгосрочной программы мотивации менеджмента 2019–2020 годов лежат следующие показатели: пассажиропоток по Группе «Аэрофлот», доля международного трансфера в общем пассажиропотоке Группы «Аэрофлот», развитие региональных перевозок.

Долгосрочная программа мотивации предусматривает два периода:

- промежуточный период — продолжительностью один календарный год с 1 января по 31 декабря 2019 года;
- период действия ДПМ — продолжительностью два календарных года с 1 января 2019 года по 31 декабря 2020 года.

Порядок выплаты вознаграждения:

- 2/3 вознаграждения за промежуточный период выплачивается в срок не более 60 календарных дней с даты утверждения Советом директоров итогов деятельности Компании за промежуточный период;
- 1/3 откладывается до окончания периода действия ДПМ и формирует часть итогового вознаграждения по ДПМ, определенного с учетом результатов выполнения показателей ДПМ по итогам периода действия ДПМ.

В связи со значительным негативным влиянием на деятельность ПАО «Аэрофлот» кризисной ситуации, вызванной пандемией COVID-19 и принятием Компанией обязательств, связанных с предоставлением в 2020 году государственных гарантий Российской Федерации, и по аналогии с ДПМ членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот», Советом директоров «ПАО Аэрофлот» 2 июля 2020 года (протокол № 18) было принято решение о досрочном прекращении ДПМ ПАО «Аэрофлот» на период 2019–2020 годов. Промежуточное вознаграждение, сформированное с учетом выполнения показателей ДПМ за промежуточный период (1 января — 31 декабря 2019 года), признано вознаграждением по итогам досрочного завершения ДПМ ПАО «Аэрофлот» на период 2019–2020 годов. Советом директоров также принято решение фактическую выплату вознаграждения по ДПМ ПАО «Аэрофлот» произвести после полного исполнения ПАО «Аэрофлот» обязательств, связанных с предоставлением в 2020 году государственных гарантий Российской Федерации.

Дополнительная информация о системе ключевых показателей эффективности, их плановых и фактических значениях представлена в разделе «Долгосрочная программа развития и система КПЭ».

Вознаграждение Совета директоров и Правления в 2020 году

Годовым Общим собранием акционеров 27 июля 2020 года решение по вопросу о выплате вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» принято не было. Выплата вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в 2020 году не производилась.

Размер вознаграждения (заработная плата, включая переменную часть заработной платы за выполнение ключевых показателей эффективности, и дополнительные компенсации), выплаченного членам Правления ПАО «Аэрофлот», в 2020 году составил 427 131 517 руб., что на 36,7% меньше, чем в предыдущем году (в 2019 году — 675 142 648 руб.).

На 36,7 %

снизился размер вознаграждения, выплаченного членам Правления в 2020 году

Вознаграждение членов Правления ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2020 году

Вид вознаграждения	Сумма, руб.
Заработная плата и дополнительные компенсации	311 359 488
Переменная часть заработной платы	115 772 029
Итого заработная плата	**427 131 517**

КОНТРОЛЬ И АУДИТ

В Группе «Аэрофлот» организована централизованная функция внутреннего аудита, руководство которой осуществляет директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», функционально подотчетный Совету директоров и Комитету по аудиту Совета директоров.

В дочерних компаниях функция внутреннего аудита осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», имеется подразделение внутреннего аудита или вводится штатная должность внутреннего аудитора (в зависимости от масштабов бизнеса и присущих этому бизнесу рисков). Руководители подразделений внутреннего аудита дочерних компаний и внутренние аудиторы функционально подчиняются директору департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот».

Деятельность внутренних систем контроля направлена на обеспечение максимальной прозрачности, экономической эффективности и соответствия всех аспектов деятельности компаний Группы «Аэрофлот» законодательным требованиям.

Комитет по аудиту и его роль

Деятельность Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот» направлена на его участие в совершенствовании системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью в целях оптимизации капиталовложений, защиты интересов акционеров и роста активов Группы «Аэрофлот».

Комитет по аудиту во взаимодействии с исполнительными органами ПАО «Аэрофлот», Ревизионной комиссией и департаментом внутреннего аудита разрабатывает и направляет для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения по следующим вопросам:

- разработка и обеспечение исполнения финансово-хозяйственного плана;
- установление и обеспечение соблюдения эффективных процедур внутреннего контроля;
- обеспечение эффективной и прозрачной системы управления в Группе «Аэрофлот», в том числе предупреждение и пресечение злоупотреблений со стороны исполнительных органов и должностных лиц;
- предупреждение, выявление и ограничение условий, способствующих возникновению финансовых и операционных рисков;
- обеспечение достоверности финансовой информации, используемой либо раскрываемой ПАО «Аэрофлот»;
- иные вопросы в соответствии с решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утверждает внутренние документы, регламентирующие общую политику в области управления рисками и внутреннего контроля, и определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Группе «Аэрофлот».

Вопросы оценки эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля на основании отчетов департамента внутреннего аудита Компании регулярно рассматриваются Комитетом по аудиту Совета директоров. В ходе проводимых проверок департамент внутреннего аудита делает выводы об эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля в отношении каждого проверяемого объекта аудита. Также в целях повышения эффективности управления рисками в ключевых бизнес-процессах ПАО «Аэрофлот» Комитету по аудиту Совета директоров ежемесячно предоставляются отчеты с информацией о ключевых рисках Компании.

«Горячая линия»

В ПАО «Аэрофлот» действует система конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) — «Горячая линия». В основе функционирования «Горячей линии» лежат принципы конфиденциальности и анонимности. Операционная поддержка функционирования «Горячей линии» осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот».

«Горячая линия» предназначена для обращений по следующим категориям информации:

- нарушения требований применимого законодательства и организационно-распорядительных и нормативных документов Группы «Аэрофлот», касающихся инсайдерской информации, противодействия мошенничеству и коррупции, любым работником и (или) любым членом органа управления или органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Группы «Аэрофлот»;
- нарушения Кодекса корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;
- предложения по улучшению процедур внутреннего контроля, в том числе антикоррупционных процедур.

Обращение по данным вопросам можно отправить на сайте Компании в разделе «Обратная связь» (https://www.aeroflot.ru/ru-ru/help).

В 2020 году в рамках операционной поддержки функционирования «Горячей линии» департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» было проанализировано 401 поступившее обращение. Во всех необходимых случаях проведены служебные расследования и приняты меры, направленные на предотвращение правонарушений и усиление системы внутреннего контроля Группы «Аэрофлот».

Оценка Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внутреннего и внешнего аудита в 2020 году

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 «Горячая линия».

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 Компании независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности ПАО «Аэрофлот» и компаний Группы «Аэрофлот», путем использования системного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Независимость и объективность внутреннего аудита в Группе «Аэрофлот» достигается посредством разграничения подотчетности: директор департамента функционально подотчетен Совету директоров ПАО «Аэрофлот» и Комитету по аудиту Совета директоров и административно подчиняется генеральному директору ПАО «Аэрофлот».

Департамент ведет свою деятельность с учетом международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и руководствуется принципами независимости, объективности, компетентности и профессионального отношения к работе. Деятельность департамента внутреннего аудита направлена на обеспечение: экономической эффективности и результативности ПАО «Аэрофлот», достижения финансовых и операционных показателей, сохранности активов, достоверности информации о финансово-хозяйственной деятельности, соблюдения требований законодательства.

В целях оптимизации процесса проведения аудита, а также соблюдения требований Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита в 2020 году в ПАО «Аэрофлот» были проведены следующие мероприятия:

- осуществлена актуализация Модели аудита, включающая переоценку рисков на основе произошедших изменений в Стратегии развития, процессах, изменений Карты рисков Группы «Аэрофлот», анализа статистики работы «Горячей линии», в том числе на основе результатов проведенных внутренних аудитов;
- актуализирована Карта гарантий и проведена оценка ключевых внутренних и внешних поставщиков гарантий. Данный инструмент позволил систематизировать процесс предоставления гарантий в ПАО «Аэрофлот», снизив общие трудозатраты.

В 2020 году департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» полностью выполнил план работы, утвержденный Советом директоров Компании, включающий 79 мероприятий, в том числе:

- риск-ориентированные аудиты;
- аудиты подконтрольных организаций и обособленных структурных подразделений;
- операционная поддержка функционирования системы конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»;
- мероприятия по повышению эффективности деятельности департамента.

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия осуществляет контроль над финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот» с целью получения разумной уверенности в том, что деятельность Общества строится в соответствии с интересами акционеров и не противоречит действующему законодательству Российской Федерации. Ревизионная комиссия действует на основании Устава и Положения о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот».

Ревизионная комиссия избирается в составе пяти членов Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

В соответствии с Положением о Ревизионной комиссии проведена проверка данных, включаемых в годовую финансовую отчетность за 2020 год в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, в том числе отчета о финансовых результатах и иных документов, которые предназначены для представления годовому Общему собранию акционеров. Ревизионная комиссия провела сравнительный анализ показателей, характеризующих эффективность финансово-хозяйственной деятельности Компании за период 2014–2020 годов, а также соблюдение Компанией действующего законодательства в 2020 году.

По результатам проведенной работы Ревизионная комиссия подготовила и утвердила соответствующее заключение, которое содержит анализ баланса, финансовых результатов. В заключении Ревизионная комиссия отразила изменения структуры баланса, основные факторы, повлиявшие на эти изменения, а также оценила ряд сфер финансово-хозяйственной деятельности Компании (систему управления рисками и внутреннего контроля, соблюдение правовых норм). По результатам проверок по соблюдению законодательства Ревизионной комиссией сформулированы рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности Компании с целью повышения доходности и сокращения издержек.

Заключение является положительным, Ревизионная комиссия выражает мнение о достоверности отчетности в целом и не имеет существенных оснований для неподтверждения данных, содержащихся в бухгалтерском балансе и отчете о финансовых результатах ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2020 года. В заключении также изложены рекомендации, сделанные Ревизионной комиссией в отношении эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании и соблюдения законодательства.

Решением годового Общего собрания акционеров 27 июля 2020 года избран следующий состав Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»:

- Убугунов Сергей Ивстальевич — начальник отдела департамента Минтранса России — председатель Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»;
- Беликов Игорь Вячеславович — директор НП «Российский институт директоров»;
- Никитина Екатерина Сергеевна — первый заместитель исполнительного директора НКО «Фонд гражданского общества»;
- Сорокин Михаил Владимирович — заместитель начальника управления Росимущества;
- Шипилов Василий Петрович — заместитель директора департамента Минэкономразвития России.

Решение по вопросу о выплате вознаграждения членам Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот» годовым Общим собранием акционеров 27 июля 2020 года принято не было. Выплата вознаграждения членам Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот» в 2020 году не производилась.

Внешний аудит

Годовая бухгалтерская отчетность ПАО «Аэрофлот» в соответствии с требованиями законодательства подлежит обязательной аудиторской проверке, подтверждающей ее достоверность. Аудиторы привлекаются на основании проводимых открытых конкурентных процедур, обеспечивающих объективный отбор по критериям, учитывающим опыт аудита, объем и время работ, а также специфику деятельности ПАО «Аэрофлот», сроком на три года. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого конкурса по выбору аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности, ежегодно утверждается Общим собранием акционеров в соответствии с установленным законодательством порядком.

Годовое Общее собрание акционеров 27 июля 2020 года утвердило аудитором бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2020 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ), АО «Эйч Эл Би Внешаудит». Аудитором консолидированной финансовой отчетности за 2020 год, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), утверждено АО «ПвК Аудит».

Стоимость услуг АО «Эйч Эл Би Внешаудит» в соответствии с договором на оказание аудиторских услуг составила 2 550 тыс. руб. (без НДС). Согласно договору АО «Эйч Эл Би Внешаудит» оказывает услуги по аудиту промежуточной и годовой отчетности за 2020 год. Иные услуги, в том числе консультационные, АО «Эйч Эл Би Внешаудит» в 2020 году не оказывало.

Общая стоимость аудиторских, сопутствующих аудиту и прочих услуг за 2020 год, оказанных международной сетью PricewaterhouseCoopers International Limited, составила 55 031 тыс. руб. (без НДС). Согласно договорам основными услугами, оказанными в 2020 году, являются:

- аудиторская проверка годовой консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2019 год;
- обзорные проверки промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности по МСФО за три, шесть и девять месяцев 2020 года;
- услуги подготовки и выпуска писем-подтверждений (комфортных писем), проверки международного проспекта и прочие процедуры, связанные с публичным предложением дополнительного выпуска акций ПАО «Аэрофлот»;
- услуги по методологическому сопровождению учета договоров аренды в соответствии с МСФО (IFRS) 16 «Аренда».

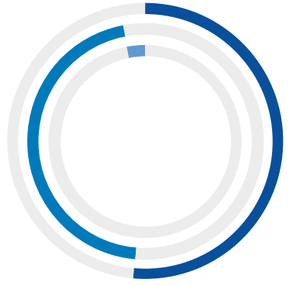
Неаудиторские услуги оказывает отдельная группа специалистов, никак не связанная с аудиторами.

Услуги, которые PricewaterhouseCoopers International Limited оказывала Компании в 2020 году вне рамок аудита, являются связанными с аудиторской деятельностью, прежде всего процедуры по подготовке к размещению акций (45,4% от суммарного вознаграждения в 2020 году), а также методологическое сопровождение учета договоров аренды в соответствии с МСФО (IFRS) 16 «Аренда».

Оплата услуг внешних аудиторов в 2020 году

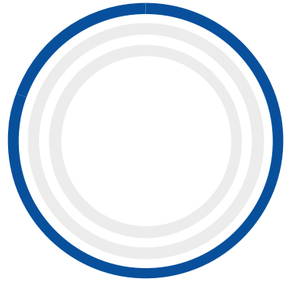
Аудитор	Сумма, тыс. руб., без НДС
АО «Эйч Эл Би Внешаудит» (отчетность РСБУ)	
Аудит годовой и промежуточной отчетностей	2 550
Итого	**2 550**
PricewaterhouseCoopers Internationa Limited (отчетность МСФО)	
Аудит годовой и промежуточных отчетностей	28 361
Услуги аудиторов в связи с эмиссией акций	25 000
Методологическое сопровождение договоров аренды	1 670
Итого	**55 031**

Структура вознаграждения аудитора отчетности по МСФО в 2020 году, %



Аудит годовой и промежуточных отчетностей	51,5
Услуги аудиторов в связи с эмиссией акций	45,4
Методологическое сопровождение договоров аренды	3,0

Структура вознаграждения аудитора отчетности по РСБУ в 2020 году, %



Аудит годовой и промежуточной отчетности	100

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ МОШЕННИЧЕСТВУ И КОРРУПЦИИ, ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

Общие принципы деятельности Группы «Аэрофлот» в области противодействия коррупции

Группа «Аэрофлот» придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции и считает недопустимыми нечестные и противозаконные способы ведения бизнеса. Группа неизменно поддерживает такие основополагающие ценности Компании, как добросовестность, прозрачность и подотчетность. Проведение прозрачных и открытых процедур закупок, поддержание действенных каналов информирования, постоянное обучение и повышение осведомленности сотрудников об антикоррупционном законодательстве и о практических ситуациях, налаженные процедуры по выявлению рисков возникновения, предотвращения и урегулирования конфликта интересов — в числе ключевых приоритетов Группы «Аэрофлот» в данной области.

Компании Группы «Аэрофлот» соблюдают применимое российское и международное законодательство и добровольно принимают на себя дополнительные обязательства в области профилактики и предупреждения коррупции в соответствии с лучшими практиками. В 2019 году ПАО «Аэрофлот» в очередной раз задекларировало свое участие в Антикоррупционной хартии российского бизнеса, к которой Компания присоединилась в 2014 году, срок присоединения к хартии продлен до 28 марта 2021 года. АО «Авиакомпания «Россия», АО «Шереметьево», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» и АО «Авиакомпания «Аврора» также присоединились к хартии.

В Компании действуют Антикоррупционная политика Группы Аэрофлот, утвержденная Советом директоров ПАО «Аэрофлот» с целью формирования единого подхода к реализации требований Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», и Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот». Аналогичные кодексы корпоративной этики приняты дочерними компаниями.

В ПАО «Аэрофлот» разработаны и утверждены иные антикоррупционные нормативные правовые документы, в том числе устанавливающие процедуру урегулирования конфликта интересов, включая порядок уведомления руководства о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, а также процедуру уведомления руководства обо всех случаях обращения к работникам каких-либо лиц в целях склонения их к совершению коррупционных правонарушений.

Компания на регулярной основе осуществляет анализ применимой законодательной и лучшей практики и в случае необходимости инициирует пересмотр и обновление внутренних документов.

На официальном сайте ПАО «Аэрофлот» в разделе «Противодействие коррупции» размещена следующая информация:

- заявление Компании о непримиримом отношении к коррупции;
- российские и международные нормативные документы в области противодействия коррупции;
- антикоррупционная хартия российского бизнеса и свидетельство о присоединении к хартии ПАО «Аэрофлот»;
- локальные нормативные документы о противодействии коррупции, урегулировании конфликта интересов, информировании Совета директоров;
- типовые условия раздела «Антикоррупционная оговорка» для договоров, заключаемых ПАО «Аэрофлот»;
- форма обратной связи.

Подробная информация и документы приведены на сайте Компании https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/anticorruption.

Ключевые направления работы в области противодействия коррупции

Группа «Аэрофлот» осуществляет активное взаимодействие с государственными органами по вопросам противодействия коррупции и реализации мероприятий, предусмотренных Национальным планом противодействия коррупции на 2018–2020 годы (утвержден Указом Президента Российской Федерации от 29 июня 2018 года № 378). В соответствии с данным планом:

- обеспечивается реализация требований законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции, касающихся предотвращения и урегулирования конфликта интересов;
- принимаются меры по информированию общественности о проводимой в ПАО «Аэрофлот» антикоррупционной работе;
- обеспечивается участие работников ПАО «Аэрофлот» в научно-практических конференциях и иных мероприятиях по вопросам реализации государственной политики в области противодействия коррупции, проводимых Правительством Российской Федерации, Генеральной прокуратурой Российской Федерации, Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, иными заинтересованными федеральными органами и организациями;
- проводится обучение руководителей высшего звена по образовательным программам в области противодействия коррупции;
- обеспечивается ежегодное повышение квалификации работников, в должностные обязанности которых входит участие в противодействии коррупции.

Таким образом, с учетом данного плана и прочих инициатив Группы «Аэрофлот» основными направлениями работы 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.

В рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» проводятся служебные расследования и проверки:



по уведомлениям работников ПАО «Аэрофлот» об обращении к ним в целях попытки склонения к совершению коррупционных правонарушений



по обращениям клиентов, партнеров по бизнесу и иных лиц, поступающим через систему конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»



по обращениям, в том числе анонимным, поступающим по каналу обратной связи «Обращения о фактах коррупции» на официальном сайте Компании: https://www.aeroflot.ru/feedback.



86

проверок проведено в 2020 году

Всего в 2020 году было проведено 86 проверок, большая часть которых инициирована по уведомлениям бортпроводников. 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.

Департаментом обеспечения экономической безопасности ПАО «Аэрофлот» проведено 44 проверки по обращениям, поступившим по «Горячей линии» по фактам, имеющим признаки мошенничества при электронных продажах.



44

проверки по «Горячей линии» в 2020 году

Предотвращение и урегулирование конфликта интересов и антикоррупционный комплаенс

Компании Группы «Аэрофлот» принимают проактивные меры по выявлению и урегулированию конфликта интересов, поскольку к ПАО «Аэрофлот» применяются повышенные требования в соответствии с законодательством России как к компании, включенной в перечень организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством (в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июля 2013 года №613).

В корпоративной документации ПАО «Аэрофлот» установлены обязанности принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта интересов, ежегодно декларировать конфликт интересов, а также уведомлять Компанию о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов.

Данные обязанности закреплены:

- типовыми формами трудовых договоров (утверждены приказом ПАО «Аэрофлот» от 22.04.2020);
- требованиями Порядка уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов (утвержденным приказом ПАО «Аэрофлот» от 18.01.2018);
- требованиями Положения об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» (утверждено приказом ПАО «Аэрофлот» от 30.06.2020);
- Кодексом корпоративной этики ПАО «Аэрофлот» (утвержденного Советом директоров ПАО «Аэрофлот», протокол от 31.05.2019 № 21), типовые условия раздела «Антикоррупционная оговорка» для договоров, заключаемых ПАО «Аэрофлот».

Ключевые элементы системы предотвращения конфликта интересов

Установлен запрет на получение сотрудниками дорогостоящих подарков, наличие процедуры оценки и сдачи

Документы: 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

Обязательное включение во все договоры, соглашения и контракты с контрагентами ПАО «Аэрофлот» раздела «Антикоррупционная оговорка»

Документ: «Об утверждении типовых условий раздела «Антикоррупционная оговорка» для договоров, заключаемых ПАО «Аэрофлот»

Установлен запрет на заключение договоров с лицами, в отношении которых установлено наличие конфликта интересов

Документ: Положение о закупке товаров, работ, услуг

Приняты меры по исключению конфликта интересов, связанного с получением подарков и 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)

Функции антикоррупционного комплаенс-менеджера в ПАО «Аэрофлот» выполняет первый заместитель директора по предупреждению и противодействию коррупции департамента обеспечения экономической безопасности с функциональным подчинением и подотчетностью генеральному директору ПАО «Аэрофлот».

В 2020 году утверждены новые редакции Положения об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» и Положения о Комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов, в соответствии с которыми закреплена процедура проведения заочных и очно-заочных заседаний комиссии, что было необходимо для обеспечения деятельности комиссии в период сложной эпидемиологической обстановки.

Комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот»

В Компании функционирует Комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» под председательством первого заместителя директора по предупреждению и противодействию коррупции департамента обеспечения экономической безопасности.
В функционал комиссии входят:

- рассмотрение результатов служебных расследований по коррупционным правонарушениям и согласование предложений о мерах по привлечению виновных лиц к ответственности;
- защита работников ПАО «Аэрофлот» в связи с сообщением о фактах коррупции, потенциальном/реальном конфликте интересов;
- рассмотрение вопросов, связанных с соблюдением требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот», а также мерах ответственности за несоблюдение соответствующих требований;
- рассмотрение Программы по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот», предложений по ее корректировке, а также отчетов о 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 2020 году проведено 27 заседаний в отношении 58 работников. Большинство из указанных заседаний комиссии проведены на основании уведомлений о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, поступивших от работников ПАО «Аэрофлот» в соответствии с требованиями соответствующего внутреннего приказа. По результатам рассмотрения комиссией выработаны соответствующие рекомендации по урегулированию конфликта интересов и актуализации нормативных документов.

Положение об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот»

В Положении приведены базовые принципы предотвращения и урегулирования конфликта интересов, порядок выявления, предотвращения и урегулирования конфликта интересов, утверждена уточненная форма декларации конфликта интересов работника. Работники ПАО «Аэрофлот», выполняющие организационно-распорядительные функции в Компании, ежегодно подают декларации конфликта интересов. Все выявленные ситуации личной заинтересованности рассматриваются Комиссией по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот».

Количество обращений, выявленные случаи коррупции, работа Комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов, проверка деловых партнеров

	2018	2019	2020
Обращения, поступившие по каналу обратной связи «Обращения о фактах коррупции» на официальном сайте Компании: https://www.aeroflot.ru/feedback			
Всего поступило обращений*	–	–	254
из них с признаками коррупции	–	–	8
Проверки и служебные расследования в рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции	**2**	**25**	**86**
Общее количество подтвержденных случаев коррупции	–	1**	–
Общее количество увольнений или наказаний работников за подтвержденные случаи коррупции	1**	–	–
Урегулирование конфликта интересов, работа Комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов			
Всего вопросов рассмотрено в составе комиссии. Из них:	1	20	59***
по уведомлениям работников о возникновении у них личной заинтересованности, которая может привести к конфликту интересов	–	8	45
по выявленным ситуациям личной заинтересованности в ходе проверки деклараций конфликта интересов	–	–	12
по актуализации проектов антикоррупционных процедур	–	2	1
по иным вопросам	1	10	1
Проверка деловых партнеров			
Количество негативных заключений по результатам проверки деловых партнеров	76	61	28

* Сервис функционирует с января 2020 года. В 2018 и 2019 годах проводились проверки по сообщениям, поступившим по другим каналам, информация о них указана в строке «Проверки и служебные расследования в рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции».

** Работник, совершивший коррупционное правонарушение, уволен в 2018 году, приговор суда в отношении него (подтверждение случая коррупции) вступил в законную силу в 2019 году.

*** Один вопрос касался актуализации локальных нормативных актов и не был связан с конкретным работником.

Обучение и продвижение принципов среди сотрудников

В Компании разработан комплекс просветительских мер, направленных на популяризацию антикоррупционных стандартов, формирование у работников нетерпимости к коррупционному поведению, а также разъяснение работникам запретов, ограничений и требований, установленных антикоррупционным законодательством и локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот», включающих в себя:

- проведение обязательных вводных инструктажей по вопросам предупреждения и противодействия коррупции для всех новых членов коллектива, а также специальных стажировок и повышения квалификации для определенных должностей;
- проведение семинаров с заинтересованными работниками структурных подразделений;
- направление информационных рассылок, включая письма-памятки, в представительства ПАО «Аэрофлот» за границей с разъяснением антикоррупционного законодательства стран присутствия;
- размещение материалов на внутрикорпоративном сайте для самостоятельного изучения;
- индивидуальное письменное и устное консультирование работников.

На постоянной основе обеспечивается незамедлительное ознакомление работников с антикоррупционными документами ПАО «Аэрофлот» при их введении в действие или актуализации. Работники ПАО «Аэрофлот» ежегодно знакомятся под расписку либо в электронной системе с нормативными документами, регламентирующими вопросы предупреждения и противодействия коррупции в Компании.

Особое внимание уделяется вопросам предупреждения совершения работниками ПАО «Аэрофлот» коррупционных правонарушений, связанных

с передачей, предложением или обещанием от имени и в интересах ПАО «Аэрофлот» государственным служащим денег, подарков, ценных бумаг, иного имущества, оказания им или их аффилированным лицам услуг имущественного характера, предоставления имущественных прав за совершение данным государственным служащим в интересах ПАО «Аэрофлот» действий (бездействия), связанных с занимаемым им служебным положением.

С учетом полного покрытия сотрудников Компании необходимым тематическим информированием обучение по специальным расширенным антикоррупционным программам в 2020 году прошли:

В МГЮА им. О. Е. Кутафина в очной или дистанционной форме

29

сотрудников ПАО «Аэрофлот» (включая двух членов Правления ПАО «Аэрофлот»)

В Академии информационных систем в очной или дистанционной форме

8

сотрудников департамента экономической безопасности ПАО «Аэрофлот»

504

академических часа «Информационная безопасность. Техническая защита конфиденциальной информации»

112

академических часов «Повышение квалификации специалистов, работающих в области обеспечения безопасности значимых объектов критической информационной инфраструктуры»

Внутренние семинары по вопросам противодействия коррупции, корпоративной и информационной безопасности, защиты доходов электронных продаж

ПАО «Аэрофлот» на постоянной основе осуществляет информационную поддержку Международного молодежного конкурса социальной рекламы антикоррупционной направленности на тему «Вместе против коррупции!», ежегодно проводимого Генеральной прокуратурой Российской Федерации в рамках деятельности Межгосударственного совета по противодействию коррупции.

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

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

Помимо безопасности данных в информационных системах важным направлением работы в 2020 году по-прежнему было обеспечение защиты доходов от продажи пассажирских авиаперевозок на официальном сайте. С этой целью проводится ежедневный мониторинг операций по оплате авиабилетов, выявление мошеннических и подозрительных транзакций, проверка правомерности платежных транзакций и принятие мер по предотвращению ущерба. В 2020 году продолжилось взаимодействие с IATA, зарубежными авиакомпаниями, банками-эмитентами, банками-эквайерами, правоохранительными органами в рамках противодействия организованной преступности на каналах электронной продажи пассажирских авиаперевозок. В результате проведенных мероприятий защита доходов электронных продаж Группы «Аэрофлот» обеспечена в соответствии с требованиями международных платежных систем.

В соответствии с Федеральным законом от 26 июля 2017 года № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» ПАО «Аэрофлот» является субъектом критической информационной инфраструктуры (далее — КИИ).

Ключевые документы, регулирующие вопросы обеспечения конфиденциальности и безопасности персональных данных:

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

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

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

Мероприятия по обеспечению информационной безопасности ПАО «Аэрофлот» обеспечивают должный уровень защищенности информационных систем, что подтверждается отсутствием в 2020 году зафиксированных случаев утечки или потери персональных данных, а также существенных жалоб на нарушения сохранности персональных данных.

В 2020 году проведены следующие мероприятия:

- создана постоянно действующая комиссия по категорированию;
- проведено категорирование объектов критической информационной инфраструктуры ПАО «Аэрофлот»;
- налажено взаимодействие с ГосСОПКА в рамках подписанного регламента взаимодействия с Национальным координационным центром по компьютерным инцидентам ФСБ России;
- проведены мероприятия по обеспечению безопасности объектов КИИ.

В 2020 году департаментом внутреннего аудита Компании проводились внутренние проверки: оценка систем внутреннего контроля в части выполнения требований к обеспечению защиты объектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации (в соответствии с Федеральным законом от 26 июля 2017 года № 187-ФЗ) и оценка эффективности систем внутреннего контроля в части обеспечения информационной безопасности при взаимодействии с контрагентами.

В целях бесперебойного функционирования ПАО «Аэрофлот» и защиты от кибератак:

- осуществляются мониторинг угроз и оперативное реагирование на инциденты информационной безопасности;
- выполняются процедуры по контролю доступа пользователей к информационным системам ПАО «Аэрофлот»;
- обеспечивается контроль режима конфиденциальности и исполнения требований по информационной безопасности, в том числе с учетом массового перевода работников на дистанционный режим в 2020 году;
- проводятся мероприятия по исполнению требований законодательства Российской Федерации в области персональных данных. Создана постоянно действующая Комиссия по соблюдению требований по обработке и защите персональных данных, проводятся внутренние проверки подразделений;
- осуществляется постоянный мониторинг законодательства, разрабатываются и актуализируются локальные нормативные документы в области защиты информации.



Управление рисками

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Политика Группы «Аэрофлот» в области управления рисками направлена на развитие комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, воздействующие на компанию, оценивать их существенность и принимать меры по минимизации как в части вероятности реализации рисков, так и в части ущерба от реализации рисков.

Управление рисками в Группе «Аэрофлот» регулируется Положением о системе управления рисками Группы Аэрофлот, утвержденным Советом директоров. В документе определены основы единой методологии оценки и управления рисками: цели, задачи, принципы организации и функционирования корпоративной системы управления рисками (КСУР), подходы и принципы распределения прав, обязанностей и ответственности участников системы управления рисками ПАО «Аэрофлот», а также дочерних компаний.

Цель корпоративной системы управления рисками — способствовать повышению эффективности управления рисками Группы при достижении целей

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

Схема управления рисками

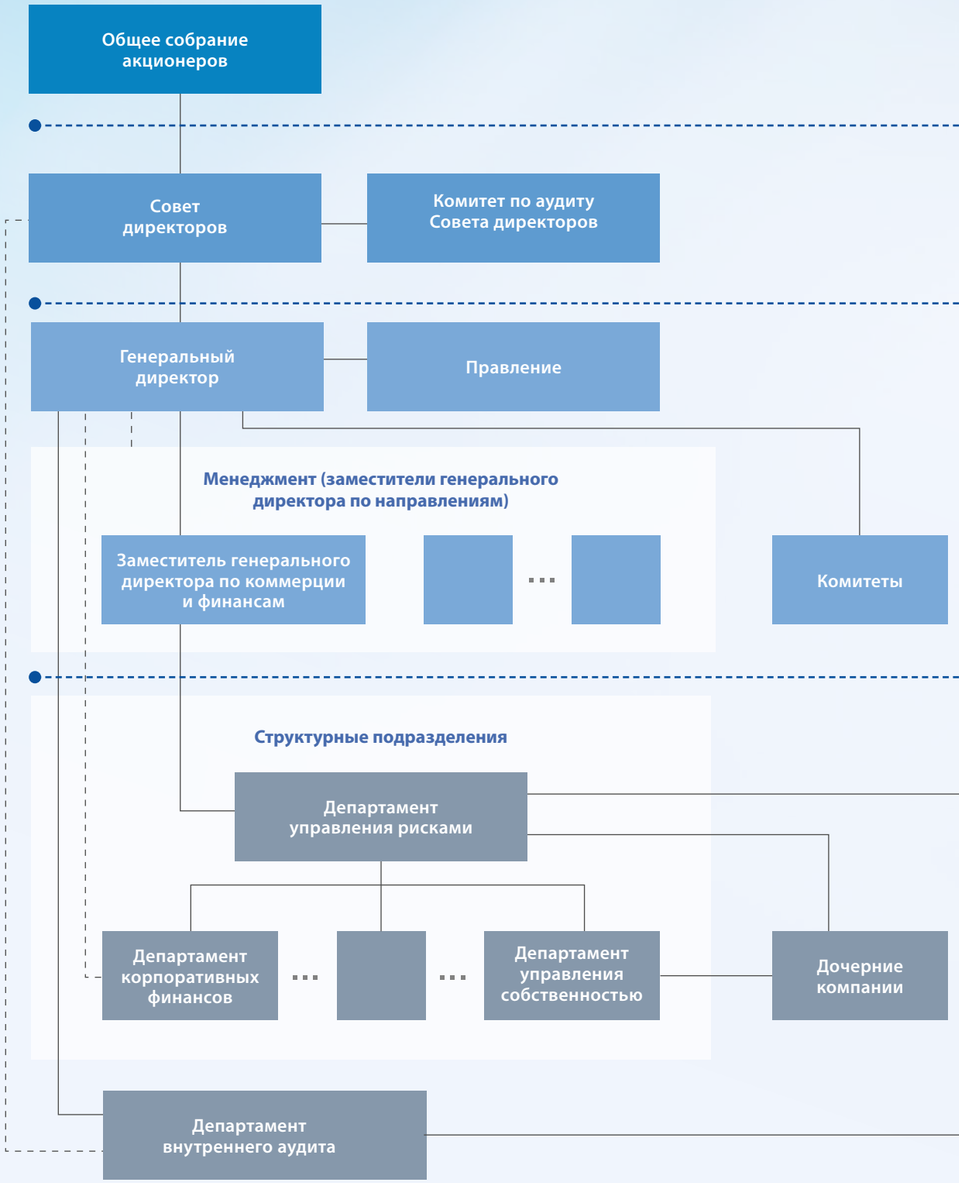
Идентификация риска
Определение и описание элементов риска (в том числе источников, событий, причин, последствий).

Оценка риска
Анализ риска, его последствий и способов воздействия с точки зрения влияния на достижение целей Группы «Аэрофлот».

Разработка, реализация и контроль мероприятий по управлению рисками
Разработка, реализация и контроль мероприятий по управлению рисками для обеспечения достижения целей Группы и системы управления рисками, а также соответствия рисков допустимым значениям.

Мониторинг
Наблюдение за идентификацией, оценкой, реализацией и контролем мероприятий по управлению рисками.

УЧАСТНИКИ, ИХ ФУНКЦИИ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ



Уровень Общего собрания акционеров

- принятие решений, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров.

Уровень Совета директоров

- определение основных параметров КСУР (цели, задачи, принципы функционирования, архитектура, уровень риск-аппетита и другое);
- управление рисками, отнесенными к компетенции Совета директоров;
- принятие решений об обеспечении участников КСУР необходимыми ресурсами;
- надзор за эффективностью управления рисками;
- утверждение реестра и карты рисков.

Уровень менеджмента

- создание КСУР, операционное управление и мониторинг функционирования КСУР;
- принятие решений по управлению рисками, отнесенными к компетенции участников КСУР уровня менеджмента;
- принятие решений по распределению ресурсов между участниками КСУР;
- принятие решений в отношении определения инструментов и параметров сделок по хеджированию финансовых рисков.

Уровень исполнителей

- исполнение процедур по управлению рисками, мониторинг их эффективности и непрерывное улучшение;
- принятие решений по управлению рисками, отнесенных к уровню исполнителей.

Департамент управления рисками — оперативный контроль за надежностью корпоративной системы управления рисками:

- общая координация процессов управления рисками;
- разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;
- организация обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля;
- анализ портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;
- формирование сводной отчетности по рискам;
- осуществление оперативного контроля над процессом управления рисками подразделениями Компании и в установленном порядке подконтрольными организациями;
- подготовка и информирование Совета директоров и исполнительных органов Компании об эффективности процесса управления рисками.

Департамент внутреннего аудита — аудит надежности и эффективности системы управления рисками.

Управление рисками осуществляется на всех уровнях управления, а также по всем функциональным и проектным направлениям. Функции управления рисками распределены между Советом директоров и Комитетом по аудиту, Правлением и структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот». Совет директоров ПАО «Аэрофлот» рассматривает и утверждает реестр рисков, карту рисков, декларацию риск-аппетита Группы «Аэрофлот». Менеджмент осуществляет операционное управление, мониторинг и контроль функционирования КСУР. Координирующую роль выполняет департамент управления рисками ПАО «Аэрофлот». Структурные подразделения реализуют мероприятия по управлению рисками по направлению деятельности.

Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью в ПАО «Аэрофлот» осуществляется Комитетом по аудиту Совета директоров, Ревизионной комиссией, департаментом внутреннего аудита, департаментом управления рисками. Привлекается независимая аудиторская организация для проведения аудита бухгалтерской отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по международным стандартам финансовой отчетности.

В рамках КСУР организовано эффективное взаимодействие департамента управления рисками с риск-координаторами во всех структурных подразделениях и подконтрольных организациях ПАО «Аэрофлот». В рамках Группы «Аэрофлот» регулярно проводятся мероприятия по обучению работников в области управления рисками. Идентификация и анализ выявляемых рисков осуществляются с вовлечением в процесс сотрудников профильных подразделений. За счет применения риск-ориентированного подхода достигается повышение общего уровня корпоративной культуры риск-менеджмента и эффективность функционирования КСУР в целом.

В Группе «Аэрофлот» действует практика регулярной отчетности исполнительных органов ПАО «Аэрофлот» перед Комитетом по аудиту Совета директоров о функционировании системы управления рисками: ежемесячная отчетность о реализации рыночных рисков, ежеквартальная отчетность о реализовавшихся рисках в Группе «Аэрофлот». Не реже одного раза в год осуществляется отчетность исполнительных органов ПАО «Аэрофлот» перед Советом директоров о функционировании КСУР.

Реестр и карта рисков

Структурные подразделения Компании совместно с департаментом управления рисками проводят комплексную работу по выявлению и оценке рисков, составляют реестр и карту рисков. Реестр рисков содержит данные обо всех выявленных рисках и используется в процессе управления рисками Группы. Карта рисков представляет графическое изображение профиля рисков Группы «Аэрофлот». Реестр и карта рисков пересматриваются с учетом вновь выявленных рисков и статистики о реализовавшихся событиях и ежегодно утверждаются Советом директоров.

Риск-аппетит

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» ежегодно утверждает декларацию риск-аппетита, устанавливающую приемлемый уровень рисков для Группы «Аэрофлот» по ключевым типам рисков: финансовым, операционным, бизнес-рискам и комплаенс-рискам. Правление и Комитет по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот» осуществляют регулярный контроль соблюдения риск-аппетита.

Риск-аппетит Группы «Аэрофлот» на 2021 год

В отношении рисков безопасности полетов, авиационной безопасности, снижения пассажиропотока, рыночных и кредитных рисков Группа не готова принимать нарушение заданных уровней.

Группа «Аэрофлот» стремится:

- поддерживать высокое качество предлагаемых услуг, в том числе переданных на аутсорсинг;
- минимизировать негативное воздействие на окружающую среду в своей деятельности.

Группа «Аэрофлот» не приемлет:

- нарушений законодательства по защите информации, а также нарушения конфиденциальности, целостности и доступности информации;
- действий и бездействия сотрудников, ставящих под сомнение репутацию Группы «Аэрофлот»;
- реализации риска возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств из-за отсутствия достаточного объема денежных средств;
- любых проявлений коррупции;
- несоответствия деятельности любым законодательным и внутренним нормативным документам;
- смертельных и тяжелых несчастных случаев и стремится минимизировать профессиональные риски на местах.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В целях повышения эффективности управления рисками в Группе «Аэрофлот» на регулярной основе проводится оценка эффективности функционирования КСУР как в рамках текущей деятельности, так и путем проведения аудитов. Оперативный контроль за надежностью и эффективностью КСУР осуществляется департаментом управления рисками. Менеджменту, Комитету по аудиту Совета директоров и Совету директоров Компании регулярно предоставляются отчеты по рискам.

В 2020 году существенное влияние на отрасль авиаперевозок оказало распространение COVID-19. В Группе «Аэрофлот» внедрялись дополнительные мероприятия по управлению рисками в области безопасности полетов, авиационной безопасности, поддержания качества предоставляемых услуг, поддержания ликвидности Компании, обеспечения безопасности труда, бюджетного планирования.

В 2021 году планируются мероприятия по дальнейшему повышению эффективности функционирования КСУР, в том числе:

- развитие системы ключевых индикаторов риска в дочерних компаниях ПАО «Аэрофлот»;
- обучение в области управления рисками, повышение вовлеченности сотрудников в процесс управления рисками в рамках развития культуры риск-менеджмента;
- совершенствование методологии управления рисками, включая разработку специализированных методик денежной оценки рисков.

В рамках развития системы управления рисками в Группе «Аэрофлот» реализуются следующие мероприятия



Основные риски и действия по управлению рисками

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Финансовые риски		
Рыночные риски	Риски возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей Компании (финансовых, операционных, стратегических и др.), обусловленных изменениями валютных курсов, цен закупаемых товаров, процентных ставок.	Для снижения зависимости финансового результата от рыночного риска ПАО «Аэрофлот» стремится сбалансировать поступления и обязательства по каждой из валют. Ввиду ограниченных возможностей применения операционного (естественного) хеджирования применяется диверсификация долговых обязательств по валютам и долговым инструментам, а также регулярно анализируются варианты финансового хеджирования через производные финансовые инструменты на авиатопливо и курсы валют.
Кредитный риск	Риск убытков, обусловленный неисполнением контрагентом-дебитором своих финансовых обязательств в отношении компаний Группы «Аэрофлот».	Для управления кредитным риском используется системный подход, направленный на предотвращение реализации риска и минимизацию финансовых потерь при его реализации. Данные мероприятия включают в себя: › требование финансового обеспечения по договорам оказания услуг, предусматривающим отсрочку платежа; › лимитирование объемов продаж агентов, размера авансовых платежей, а также установление лимитов на дебиторскую задолженность контрагентов; › регулярную оценку кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги и вероятности дефолтов); › регулярный пересчет размера финансового обеспечения, необходимого для покрытия кредитного риска; › регулярный мониторинг индикаторов кредитного риска, которые служат сигналом потенциальных дефолтов и позволяют Компании заблаговременно реагировать на такие события; › установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании.
Риск ликвидности	Риск возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств.	Для снижения риска потери ликвидности проводятся следующие мероприятия: › ведется планирование графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных учреждений — партнеров; › установлен контроль над использованием оборотных средств — налажена оперативная система, позволяющая заблаговременно выявлять возможные кассовые разрывы, формировать достаточный запас ликвидности, оперативно привлекать денежные средства на денежном рынке и максимально эффективно использовать свободные денежные средства; › постоянно пересматриваются лимиты на совершение кредитно-депозитных и конверсионных сделок с финансовыми институтами.
Риски доступности капитала	Риски убытков, связанные с отсутствием возможностей у Группы привлекать заемный капитал для осуществления финансово-хозяйственной деятельности на приемлемых условиях.	Проводится мониторинг рыночной ситуации, организована конкурентная среда между кредитными учреждениями, проводятся мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности Группы, ведется работа с кредитными рейтинговыми агентствами.
Бизнес-риски		
Стратегические риски	Риски возникновения убытков в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Группы.	Реализуются мероприятия по минимизации уровня рисков, связанных со Стратегией развития Группы «Аэрофлот». В рамках этого принимаются необходимые решения по оптимизации операционной деятельности, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов.
Риск военных конфликтов	Риски убытков, связанных с военными конфликтами или угрозой их совершения.	Совместно со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами реализуется комплекс мероприятий в целях обеспечения безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников.
Риск эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий **Ключевой реализовавшийся в 2020 году риск, продолжающий оказывать влияние в 2021 году**	Риски убытков, имеющие внешние (не зависящие от предприятия) причины и обусловленные эпидемиями, стихийными бедствиями, техногенными катастрофами.	Принимаются необходимые меры реагирования, в том числе приостановка полетов, изменение маршрутов из-за необходимости облета опасных территорий, введение дополнительных мер для повышения уровня безопасности полетов и обеспечения авиационной безопасности, усиление санитарно-эпидемиологического контроля.
Отраслевые риски	Риски убытков, связанных с изменениями в отрасли пассажирских и грузовых авиаперевозок.	Снижение уровня отраслевых рисков достигается за счет: › высокочастотной магистральной сети; › использования хабовой модели в базовом аэропорту; › самого молодого в Европе парка воздушных судов; › ориентации на обслуживание премиального сегмента пассажиров (удобное время вылета и прибытия, высокое качество сервиса); › использования инноваций во всех видах деятельности; › высокого уровня безопасности полетов; › оперативной корректировки действующих тарифов, проведения маркетинговых мероприятий и различных акций; › подбора объема воздушных судов в соответствии с пассажиропотоком по направлению; › расширения сети маршрутов в страны всесезонной привлекательности для туристов; › заблаговременного запроса слотов и прогнозирования ограничительных факторов; › проведения гибкой сезонной тарифной политики, позволяющей максимизировать доходы, в том числе с применением невозвратных тарифов.
Экологические риски	Вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде или отдаленных неблагоприятных последствий этих изменений, вызванных антропогенным воздействием.	Группа «Аэрофлот» осознает свою ответственность перед обществом и будущими поколениями и стремится к обеспечению устойчивого экологического равновесия во всех сферах своей деятельности. Ключевым направлением является повышение топливной эффективности эксплуатации воздушных судов. Экологическая политика направлена на улучшение инструментов обеспечения экологической энергоэффективности конечного продукта авиакомпании: › разработана и внедрена система расчета выбросов CO_2, осуществляются сбор и анализ необходимых данных, подготовка отчетов по выбросам парниковых газов и тонно-километрам (весь парк соответствует нормам ICAO по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу);

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
		осуществляется управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья как наиболее эффективный метод утилизации отходов; проводится регулярный контроль мест накопления отходов, ведется учет образования и движения отходов, заключаются договоры на передачу отходов на утилизацию и захоронение; проводится инструментальный контроль и регулировка топливных систем автотранспорта, контроль эффективности работы вентиляционных систем производственных и офисных помещений; регулярно выполняются работы, связанные с осуществлением водоохранной и водохозяйственной деятельности.
Риск качества	Риск убытков из-за возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компаний Группы, а также услуг, переданных на аутсорсинг, причиной которого является несоответствие предлагаемых компаниями продуктов и услуг требованиям потребителей к качеству.	Организован процесс получения информации от клиентов по различным каналам, своевременное и полное рассмотрение всех поступающих обращений и претензий, ведется мониторинг востребованности предлагаемых услуг, проводятся мероприятия по улучшению качества предлагаемых услуг, повышению уровня потребительской лояльности и удовлетворенности, контролю исполнения сотрудниками нормативных документов.
Репутационные риски	Риски возникновения у организации убытков вследствие снижения ценности бренда или неблагоприятного восприятия имиджа организации клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами и др.	Для Группы «Аэрофлот» крайне важна репутация качественного и безопасного перевозчика, надежного делового партнера, поэтому предпринимаются все необходимые шаги для защиты репутации, честности и эффективности менеджмента, обеспечения положительного восприятия имиджа клиентами, контрагентами, акционерами и деловыми партнерами. Постоянно уделяется внимание вопросам анализа и совершенствования сервиса и внедрения новейших технологий обслуживания пассажиров. Ведется постоянный мониторинг и анализ информационной среды вокруг Группы «Аэрофлот», поддерживается коммуникация с общественными организациями, организованы процессы контроля исполнения технологических графиков, нормативных документов.
Операционные риски		
Риски авиационной безопасности	Риски убытков вследствие актов незаконного вмешательства в области авиации.	Проводится мониторинг, анализ и принятие корректирующих мер по обеспечению безопасности в базовом аэропорту и аэропортах назначения, организуется периодический аудит аэропортов, организован мониторинг состояния авиационной безопасности в аэропортах назначения, организован контроль за исполнением нормативных документов, привлекаются независимые эксперты, ведется круглосуточный контроль состояния пропускного и внутриобъектного режима. 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.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Риски безопасности полетов	Прогнозируемые вероятность и тяжесть последствий проявления одного или нескольких факторов опасности, связанных с авиационной деятельностью, относящейся к эксплуатации воздушных судов или непосредственно обеспечивающей такую эксплуатацию (летную и наземную, коммерческую и техническую).	Проводится контроль состояния авиатехники, контроль за выполнением технического обслуживания авиатехники, контроль деятельности врачебного здравпункта в части процесса медицинского освидетельствования летного персонала, замены медицинского оборудования; осуществляется постоянный мониторинг производственной деятельности и технологических процессов.
ИТ-риски	Риски убытков, связанных с применением компанией информационных технологий.	Налажено взаимодействие с поставщиками и разработчиками ИТ-систем, проводится резервирование каналов связи, резервное копирование данных, организован набор квалифицированных сотрудников и их обучение, проводится анализ причин сбойных ситуаций в работе ИТ-систем.
Кадровые риски	Группа рисков, источником или объектом которых является персонал Группы (или отдельный работник), в том числе отсутствие требуемого/надлежащего количества персонала, определяемого текущими и перспективными бизнес-планами, а также реализуемыми бизнес-процессами.	Организован процесс эффективного набора сотрудников, проводится их обучение, организуются мероприятия по повышению профессиональной квалификации, проводится мониторинг соответствия уровня зарплат сотрудников рыночным условиям, предоставляются социальные льготы и гарантии.
Риски качества закупаемых запчастей, агрегатов, компонентов и материалов	Риски убытков, обусловленных качеством и аутентичностью (подлинностью) закупаемых Группой «Аэрофлот» запчастей и агрегатов, а также компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность.	Проводится мониторинг и анализ качества поставок и деятельности поставщиков, проводятся мероприятия по совершенствованию процессов закупок и выбора поставщиков.
Риски экономической и информационной безопасности	Риски убытков, связанные с изменениями во внутренней и внешней среде организации, которые могут привести к потере экономической стоимости предмета безопасности.	Ведется мониторинг, эффективное и систематическое выявление угроз, уязвимостей, их локализация и предотвращение, контроль за соблюдением сотрудниками требований по экономической и информационной безопасности, проводятся на постоянной основе работы по выявлению и пресечению нарушений.
Риски безопасности труда	Риски убытков, связанных с факторами финансово- хозяйственной деятельности Группы, способные нанести вред здоровью или жизни человека на рабочем месте.	Разработаны и внедрены локальные нормативные акты по охране труда, проводится контроль соответствия и исполнения законодательных требований.
Комплаенс-риски		
Налоговые риски	Риски убытков, связанные с возможностью неправильной интерпретации законодательства в отношении операций по финансово-хозяйственной деятельности и приводящие к неопределенности финансовых последствий этих операций после уплаты налогов.	С целью исключения нарушений налогового законодательства осуществляются регулярный мониторинг изменений в налоговом законодательстве Российской Федерации и странах присутствия Компании, анализ судебной практики в области налогообложения, анализ заключаемых договоров на предмет исключения положений, учет которых может привести к ошибкам и неточностям при налогообложении соответствующих операций, регулярная независимая проверка используемого порядка налогообложения при проведении ежегодного аудита.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Правовые и регуляторные риски	Риски убытков, которые могут возникнуть при несоблюдении законодательства, изменениях законодательства и негативно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность, а также риски убытков, возникающие вследствие предусмотренных законом или иным нормативным правовым актом прямых или косвенных возможностей применения воздействий ограничительного характера со стороны регулирующих органов к Группе «Аэрофлот».	При осуществлении авиаперевозок учитываются требования законодательства каждой страны, в которую выполняются рейсы, требования и рекомендации регулирующих органов в сфере авиации, многочисленные и частые изменения в иммиграционной политике, таможенном и валютном законодательстве, лицензионные требования. Осуществляется комплекс мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятных последствий для бесперебойности функционирования деятельности авиакомпании, включая мониторинг законодательства, обобщение и анализ судебной практики, мониторинг практики заключения и исполнения договоров и соглашений с контрагентами. Принимается активное участие в работе государственных и международных организаций, а также в подготовке проектов нормативно-правовых актов, которые могут оказывать влияние на развитие нормативно-правового регулирования деятельности авиаперевозчиков.
Коррупционные риски	Возможности совершения работниками коррупционных правонарушений.	Группа «Аэрофлот» не приемлет любых проявлений коррупции и следует принципам ведения открытого и честного бизнеса, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ. На постоянной основе совершенствуется нормативная база Компании, разрабатываются и внедряются правила и процедуры, обеспечивающие недопущение коррупционных правонарушений, принимаются меры по повышению информированности и просвещения работников по вопросам предупреждения и противодействия коррупции, созданы действенные каналы обратной связи. В 2014 году Аэрофлот присоединился к Антикоррупционной хартии российского бизнеса и активно участвует в рамках хартии в пропаганде противодействия коррупции. Утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», создана комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов.

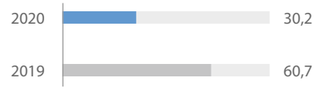
ИНФОРМАЦИЯ О РЕАЛИЗАЦИИ В 2020 ГОДУ КЛЮЧЕВЫХ РИСКОВ

Пандемия COVID-19 и результаты Группы «Аэрофлот»

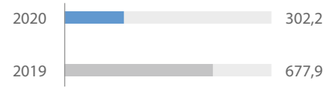
В 2020 году степень влияния пандемии на деятельность Группы «Аэрофлот» оказалась чрезвычайно высокой в связи с закрытием границ и ограничением авиационного сообщения. Это привело к существенному снижению производственных и финансовых показателей — пассажиропотока, эффективности использования парка воздушных судов, выручки, рентабельности, ликвидности.

Влияние фактора пандемии на результаты Группы «Аэрофлот»

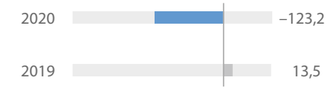
Снижение пассажиропотока на 50,3% (млн человек)



Снижение выручки на 55,4% (млрд руб.)



Значительные убытки (млрд руб.)



Ключевые мероприятия, реализованные Группой «Аэрофлот» в 2020 году в области управления рисками

- Создан оперативный штаб
- Пересмотрена Стратегия развития Группы «Аэрофлот»
- Проведены мероприятия по сокращению затрат
- Привлечено дополнительное акционерное и долговое финансирование
- Часть воздушных судов переориентирована на выполнение грузовых рейсов
- Проведена реструктуризация лизинговых платежей и графика поставок воздушных судов
- Введена практика дезинфекции самолетов и обеспечения пассажиров средствами индивидуальной защиты
- Сокращено количество рейсов, часть емкостей перераспределена на внутренний рынок
- Актуализированы реестр и карта рисков, декларация риск-аппетита Группы «Аэрофлот» с учетом пандемии COVID-19

СТРАХОВАНИЕ РИСКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Группа «Аэрофлот» использует страхование в качестве эффективного инструмента управления рисками и исходит из принципа обеспечения возможно полного бесперебойного страхового покрытия по ключевым разновидностям рисков.

Выбор страховщиков осуществляется посредством открытых закупочных процедур, при этом ключевым принципом является получение страховой защиты у надежных поставщиков страховых услуг.

Основными партнерами Группы «Аэрофлот» по страхованию корпоративных рисков выступают: «АльфаСтрахование», «СОГАЗ», «РЕСО-Гарантия», «Росгосстрах», «Ингосстрах», «ВСК».

Высокая стоимость воздушных судов и ответственность перед пассажирами делают необходимым страхование производственных рисков. На страхование авиационных рисков, таких как риски гибели (полной или конструктивной), пропажи без вести, повреждения воздушного судна, его частей и агрегатов, риски, связанные с ответственностью эксплуатанта воздушного судна, риски причинения вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров, третьих лиц и военные риски, приходится более половины расходов Группы «Аэрофлот» на страхование.

Помимо этого, Группа «Аэрофлот» реализует различные программы страхования, покрывающие широкий спектр неавиационных операционных рисков обеспечивающей деятельности, включая все виды обязательного и многие виды добровольного страхования гражданской ответственности, страхование автотранспорта, имущественное страхование (недвижимость, авиационные тренажеры, ИТ-техника), личное страхование (добровольное медицинское страхование работников, членов их семей и пенсионеров Группы «Аэрофлот», страхование от несчастного случая, страхование риска потери профессиональной трудоспособности летного состава, выезжающих за рубеж).

В 2020 году все договоры страхования Группы «Аэрофлот» возобновлялись в плановом режиме, кроме договора страхования ответственности директоров, в настоящий момент Компания анализирует рыночную ситуацию и изучает возможности возобновления данного страхового покрытия.

Влияние финансовых рисков

Наиболее значимые финансовые риски для Группы «Аэрофлот» связаны с макроэкономическими показателями, динамикой валютных и товарно-сырьевых рынков. В частности, значительное изменение курса рубля к иностранным валютам (в особенности валютных пар евро/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, а также динамика процентных ставок.

Существенные изменения в динамике указанных риск-факторов оказали значительное влияние на результаты Группы «Аэрофлот» в 2020 году. Изменение рыночных факторов во многом связано с влиянием пандемии на международные товарные рынки, в первую очередь на нефтяной рынок в результате сокращения спроса на углеводороды на фоне «закрытия» экономик и снижения показателей экономической активности, и, как следствие, на валютные курсы и процентные ставки.

Подробнее о макроэкономической ситуации — в разделе «Макроэкономический обзор».

Валютный и ценовой риски

Подверженность Группы «Аэрофлот» валютному риску обусловлена зависимостью значительной части доходов и расходов Группы от динамики курса рубля по отношению к евро и доллару США:

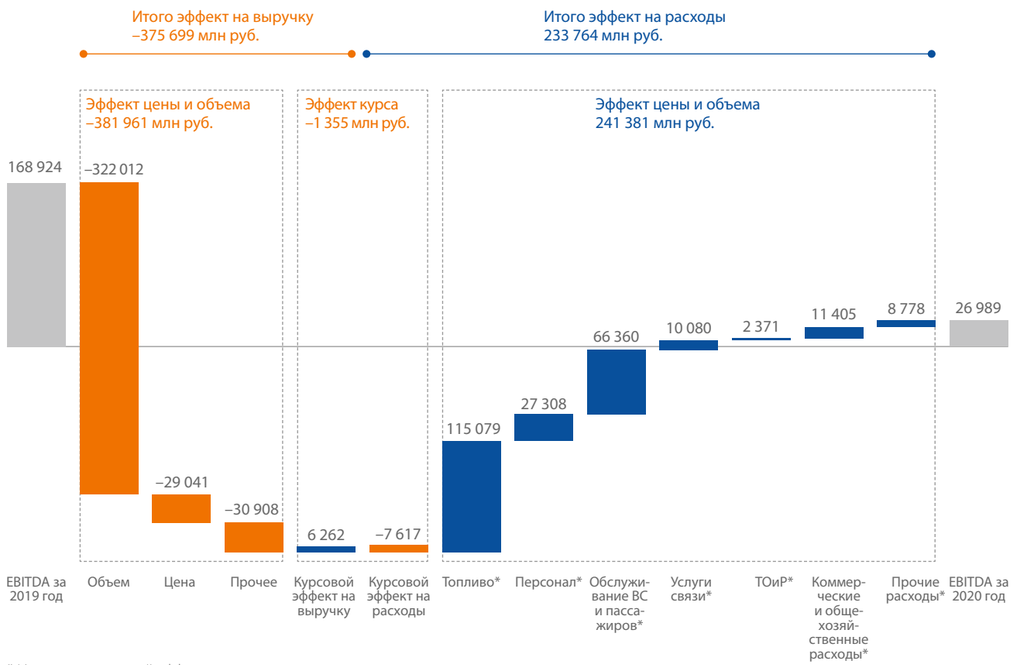
- выручка от продажи билетов на международные рейсы либо собирается в иностранной валюте (зарубежные рынки, трансферные пассажиры), либо тарифицирована в евро, но собирается в рублях, при этом по основным рынкам, на которых работает Группа, ключевая валюта тарифа — евро;
- затраты на авиатопливо и техническое обслуживание (основные валютные затраты), а также лизинговые платежи номинированы или привязаны к динамике доллара США. Важными валютными затратами Группы являются платежи в зарубежных аэропортах, уплачиваемые в валюте выставления тарифов, в том числе евро.

Снижение влияния валютных риск-факторов на Группу «Аэрофлот» является основной задачей управления валютным риском. Группа «Аэрофлот» проводит политику сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют.

В 2020 году в связи со снижением пассажирооборота на международных линиях на 76,9% выручка от перевозок в данном сегменте снизилась на 74,4%. С учетом масштаба сокращения выручки возможности нивелировать данное снижение крайне ограничены. Компания максимально оперативно приступала к возобновлению международных полетов по мере взаимного открытия границ Российской Федерацией и другими странами, практически сразу после введения ограничений запустила программу дополнительных грузовых и грузо-пассажирских перевозок.

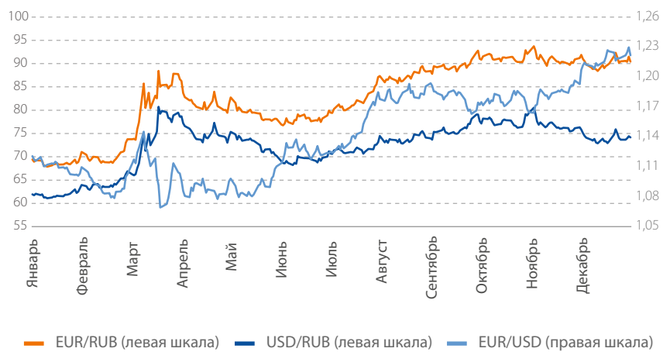
Подробнее в разделе «Результаты операционной деятельности. Перевозки грузов и почты».

Влияние динамики курса валют и прочих факторов на EBITDA Группы «Аэрофлот», млн руб.



* Исключая курсовой эффект.

Динамика курса рубля к доллару США и евро и курса евро к доллару США в 2020 году



Источник: Bloomberg.

В 2020 году средний курс рубля ослаб на 11,4% по отношению к доллару США и на 13,7% по отношению к евро по сравнению с предыдущим годом. Средний курс евро/долл. США вырос на 2,0%. Эти факторы оказали давление на финансовый результат Группы: негативный эффект на расходы, номинированные в долларах США, при минимальном положительном эффекте на доходы ввиду закрытия большинства рейсов на международных линиях.

При этом ослабление рубля в течение года на 19,3% по отношению к доллару США (курс на конец периода) оказало негативное влияние на обязательства по лизингу, которые в соответствии со стандартом МСФО (IFRS) 16 полностью отражаются на балансе.

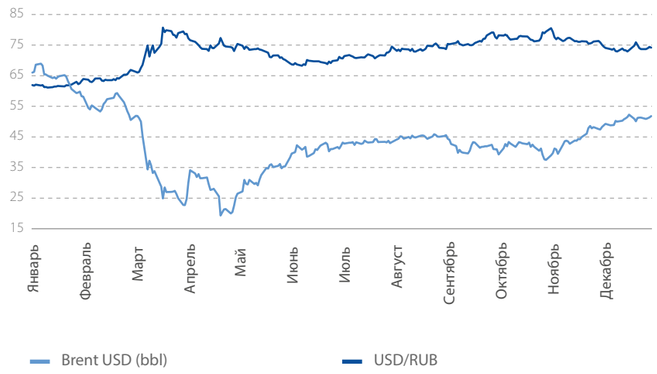
Курс рубля к доллару США и евро и курс евро к доллару США

	Средний курс			Курс на конец периода		
	2019	2020	изменение, %	31.12.2019	31.12.2020	изменение, %
USD/RUB	64,74	72,15	11,4	61,91	73,88	19,3
EUR/RUB	72,50	82,45	13,7	69,34	90,68	30,8
EUR/USD	1,12	1,14	2,0	1,12	1,23	9,6

Переоценка основной части обязательств по лизингу (так называемая эффективная часть хеджирования выручки валютными обязательствами) согласно правилам учета хеджирования отражается в капитале. В отчет о прибылях и убытках за отчетный период попадает только реализованная часть курсового убытка или дохода при фактическом осуществлении платежей лизингодателям. В связи со снижением прогнозной долларовой выручки за 2020–2021 годы было отражено прекращение отношений хеджирования и признание части накопленного резерва от переоценки обязательств по аренде в составе убытков за 2020 год, что увеличило отрицательный курсовой эффект.

Подробнее в Примечании 27 к консолидированной финансовой отчетности.

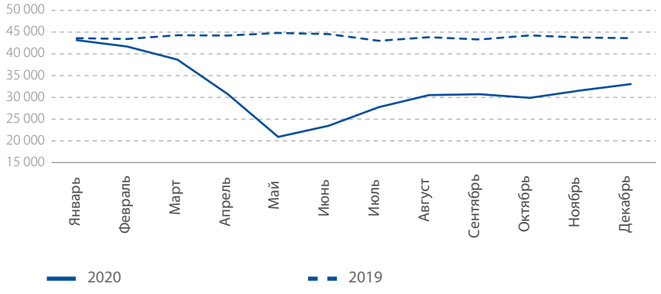
Динамика курса рубля к доллару США и стоимости нефти в 2020 году



Источник: Bloomberg.

Ценовой риск Группы «Аэрофлот» возникает по договорам закупки авиатоплива, так как контрактная формула ценообразования привязана к мировым ценам Platts, которые, в свою очередь, зависят от цены на нефть. Ввиду ограниченных возможностей применения операционного (естественного) хеджирования Группа рассматривает инструменты хеджирования для управления ценовыми рисками, при этом фактическое решение о хеджировании принимается органами управления в зависимости от рыночной конъюнктуры, ожиданий и уровня цен, заложенных в бизнес-план, а также от финансовых возможностей. Несмотря на снижение стоимости нефти и авиационного керосина, сохранялась высокая неопределенность в отношении объема производственной программы, в связи с чем хеджирование топлива не проводилось. Риски на 2021 год по состоянию на 31 декабря 2020 года также не хеджировались.

Динамика стоимости авиационного керосина для ПАО «Аэрофлот» в 2020 и 2019 годах, руб./тонна

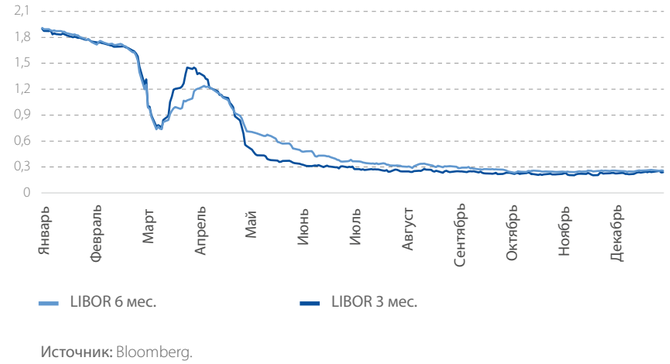


На фоне снижения стоимости нефти и спроса на авиационный керосин цена последнего значительно снижалась, особенно во втором и третьем кварталах 2020 года, по сравнению с ценой за аналогичный период 2019 года. Однако в связи с ограниченным объемом перевозок Группа «Аэрофлот» не смогла в полной мере реализовать эффект от снижения стоимости керосина. Тем не менее данное снижение было существенно для финансовых показателей в период, когда рейсы выполнялись с пониженной загрузкой и сниженными доходными ставками.

Процентный риск

Подверженность Группы «Аэрофлот» процентному риску связана с изменением процентных ставок на рынке долгового капитала, что влияет на стоимость кредитов и займов, а также на эскалацию платежей по операционному и финансовому лизингу. Расходы по лизинговым контрактам Группы привязаны к рыночным процентным ставкам LIBOR на шесть и три месяца.

Динамика ставок LIBOR в 2020 году



Источник: Bloomberg.

Минимизация процентного риска достигается в том числе за счет операционного хеджирования, подразумевающего замену плавающих ставок фиксированными (в рамках существующих договорных отношений, без использования финансовых инструментов). Учитывая, что по итогам 2020 года портфель Компании с точки зрения фиксированных и плавающих ставок является сбалансированным, влияние процентных ставок имело ограниченную материальность для Группы. Для целей сокращения операционных расходов в условиях пандемии была произведена реструктуризация лизингового портфеля (часть платежей перенесена на будущие периоды, в том числе на 2021 год).

В 2020 году шестимесячные ставки LIBOR снизились с 1,91 до 0,26%, а трехмесячные ставки LIBOR снизились с 1,91 до 0,24% по сравнению с 2019 годом (по состоянию на 31 декабря). Данный фактор способствовал снижению расходов на лизинговые платежи в 2020 году.

Ценные бумаги и акционерный капитал

АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Уставный капитал ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2020 года составлял 2 444 535 448 руб. и состоял из 2 444 535 448 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Привилегированные акции Компанией не размещались.

Государственные регистрационные номера выпусков обыкновенных акций ПАО «Аэрофлот», использовавшиеся ранее, следующие: № 73-1 «п»-5142 от 22 июня 1995 года и № 1-02-00010-А от 1 февраля 1999 года. Распоряжением ФКЦБ России от 23 января 2004 года № 04-168/р вышеуказанные выпуски ценных бумаг ПАО «Аэрофлот» были объединены, в результате чего выпускам обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «Аэрофлот» присвоен государственный регистрационный номер 1-01-00010-А от 23 января 2004 года. В 2020 году под вышеуказанным регистрационным номером был размещен дополнительный выпуск акций Компании.

Дополнительно к уже размещенным акциям Компания вправе выпустить 616,1 млн обыкновенных именных акций (объявленные акции).

Общее количество лиц, имевших право на участие во внеочередном Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот» 11 сентября 2020 года, составило 256 779, среди которых 256 278 физических лиц, что подчеркивает существенный рост интереса ретейл-инвесторов к ценным бумагам Компании (количество лиц, имевших право на участие в годовом Общем собрании акционеров 25 июня 2019 года, составило 70 163).

Структура акционерного капитала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2020 года, %

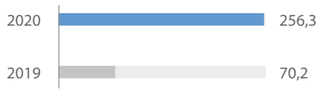
Российская Федерация	57,3
Квазиказначейские акции	2,0
Менеджмент	0,0003
Акции в свободном обращении	40,7

Примечание. Доля акций в свободном обращении (free-float) оценивается как акции, не принадлежащие государству, непосредственно Компании или дочерним компаниям Группы, а также менеджменту. В соответствии с Методикой расчета коэффициента free-float, утвержденной ПАО Московская Биржа, коэффициент free-float на 31 марта 2021 года составляет 41%.

Реестр владельцев акций ПАО «Аэрофлот» ведет акционерное общество «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.» (номер лицензии Банка России 045-13976-000001).

Подробнее о регистраторе — в приложении «Контактная информация»

Количество акционеров — физических лиц, тыс. человек



Примечание. Данные за 2019 и 2020 годы для лиц, имеющих право участвовать в Общих собраниях акционеров 25 июня 2019 года и 11 сентября 2020 года, соответственно.

Среди акционеров и инвесторов ПАО «Аэрофлот» более **250 тыс.** физических лиц.

Информация о крупнейших держателях акций ПАО «Аэрофлот»

Держатели	По состоянию на 31.12.2019		По состоянию на 31.12.2020		Изменение доли в акционерном капитале, п. п.
	количество акций, шт.	доля в акционерном капитале*, %	количество акций, шт.	доля в акционерном капитале*, %	
Юридические лица, в том числе:	1 054 177 100	94,92	2 387 917 880	97,68	2,77
Российская Федерация**	568 335 339	51,17	1 401 668 672	57,34	6,17
Номинальный держатель — центральный депозитарий и иные лица***	438 023 965	39,44	938 431 412	38,39	–1,05
ООО «Аэрофлот-Финанс»	47 817 796	4,31	47 817 796	1,96	–2,35
Физические лица****	56 439 199	5,08	56 617 568	2,32	–2,77

* На 31.12.2019 — из расчета 1 110 616 299 выпущенных акций, на 31.12.2020 — из расчета 2 444 535 448 выпущенных акций.

** На 31.12.2019 — в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом, на 31.12.2020 — в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом и Министерства финансов.

*** Включая доли юридических лиц, права на акции которых учитываются в реестре.

**** Частично с учетом менеджмента ПАО «Аэрофлот».

АКЦИИ

На фондовом рынке торгуются акции и депозитарные расписки на акции ПАО «Аэрофлот». На российском рынке обращаются обыкновенные акции, на зарубежных рынках — глобальные депозитарные расписки.

Акции ПАО «Аэрофлот» обращаются на Московской бирже (тикер — AFLT) и включены по состоянию на 31 декабря 2020 года в Первый уровень котировального списка. Бумаги торгуются в режиме торгов Т+2. Акции включены в состав основных российских фондовых индексов: Индекс МосБиржи, Индекс Широкого рынка (рубли и доллары США), Индекс Транспорт (рубли и доллары США), Индекс средней и малой капитализации (рубли и доллары США), Индекс РТС, Индекс «Ответственность и открытость», Индекс «Вектор устойчивого развития», Индекс МосБиржи 10 и Субиндекс акций.

Котировки ПАО «Аэрофлот» и индекс МосБиржи в 2020 году

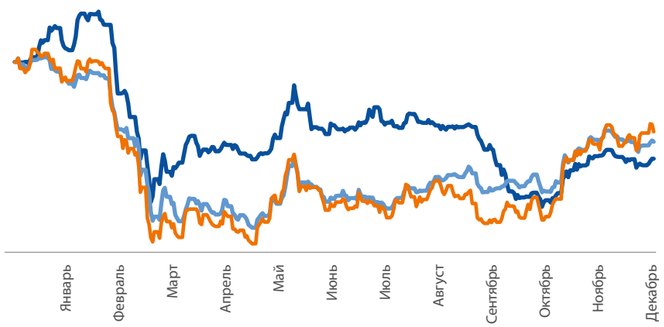


Источник: Bloomberg.

С 22 июня 2020 года акции ПАО «Аэрофлот» в числе первых допущены к торгам на вечерней торговой сессии Московской биржи (с 19:00 до 23:50 мск). Вечерняя сессия повышает доступность бумаг Компании для всех групп инвесторов и предоставляет дополнительные возможности для реализации торговых стратегий, включая хеджирование и арбитраж со срочным и валютным рынками, а также с международными площадками.

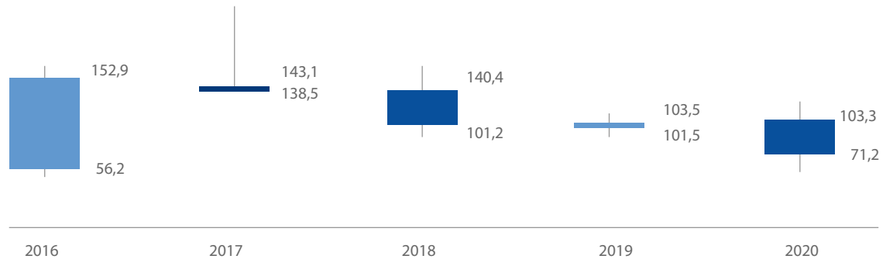
Помимо индексов ведущих российских бирж акции ПАО «Аэрофлот» входят в базу расчета ряда зарубежных биржевых индексов, среди которых MSCI Russia Small Cap, MSCI EM Small Cap, MSCI ACWI Small-Cap, FTSE Emerging, FTSE4Good Emerging, MVIS Russia Small-Cap (MV Index Solutions — A VanEck Company).

Котировки ПАО «Аэрофлот» и индексы авиакомпаний Bloomberg в 2020 году



Источник: Bloomberg.

Максимальные и минимальные котировки акций ПАО «Аэрофлот», руб.

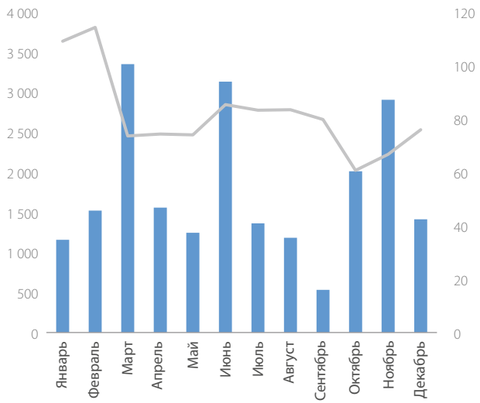


Источник: Bloomberg.

Значения цены акции ПАО «Аэрофлот», руб.

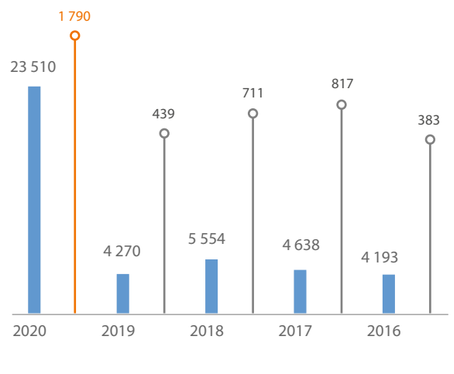
	2016	2017	2018	2019	2020
Цена первого торгового дня	56,2	143,1	140,4	101,5	103,3
Максимум	158,4	225,0	163,7	112,3	120,3
Минимум	50,4	137,0	91,6	90,1	55,1
Цена последнего торгового дня	152,9	138,5	101,2	103,5	71,2

Котировки ПАО «Аэрофлот» и объем торгов в 2020 году



Источник: Bloomberg.

Среднедневной объем торгов акций ПАО «Аэрофлот» на Московской бирже



Источник: Bloomberg.

В 2020 году глобальные рынки акций оказались под давлением из-за пандемии COVID-19. Российский рынок не стал исключением, показав снижение на 31% на минимуме в марте к началу года, однако в результате монетарных стимулов национальных правительств, обеспечивших рост доступной ликвидности у инвесторов, а также в связи с прогрессом по вакцине по итогам года показал небольшой рост.

Сектор пассажирских перевозок оказался в числе наиболее пострадавших отраслей в результате пандемии на фоне существенного сокращения спроса.

Почти все страны мира ввели ограничения на перемещение людей, границы были закрыты, а спрос на внутренние перевозки находился под давлением национальных локдаунов.

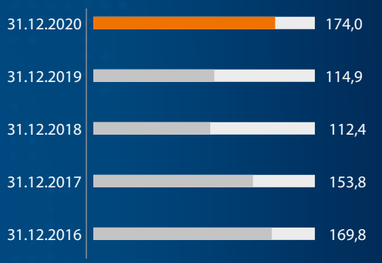
Ключевые индексы авиакомпаний снижались, индекс мировых авиакомпаний Bloomberg сократился на 25,8%, индекс европейских авиакомпаний Bloomberg снизился на 22,5%, MSCI World Airlines упал на 36,4%. Цена акции ПАО «Аэрофлот» также находилась под давлением в 2020 году и снизилась на 31,2% в рублях. При этом акции ПАО «Аэрофлот» показали сопоставимую или лучшую динамику по сравнению с рядом сетевых компаний Европы и США на фоне более устойчивого внутреннего рынка Российской Федерации, активного роста прибыльной авиакомпании «Победа».

Несмотря на серьезные вызовы, связанные с пандемией, и снижение стоимости акций ПАО «Аэрофлот» в 2020 году, капитализация Компании за год увеличилась на 51,4% благодаря успешно проведенному размещению дополнительного выпуска акций ПАО «Аэрофлот», составив 174,0 млрд руб. на 31 декабря 2020 года.

Капитализация ПАО «Аэрофлот» в 2020 году, млрд руб.



Капитализация ПАО «Аэрофлот», млрд руб.



Источник: Bloomberg.

Источник: Bloomberg.

Рекомендации аналитиков

Дата	Рекомендации	Консенсус-прогноз Bloomberg, руб.	Диапазон целевых цен, руб.	Количество аналитиков
31.12.2020	33% / 42% / 8% / 17%	76,5	51,0–100,0	12
31.12.2019	58% / 42%	119,0	102,0–155,5	12

Покупать Держать Продавать Пересмотр

Банк	Рекомендация на начало 2020 года	Рекомендация на конец 2020 года
Газпромбанк	покупать	покупать
БКС	покупать	покупать
Morgan Stanley	–	покупать
VTB Capital	покупать	покупать
HSBC	держать	держать
SOVA Capital	держать	держать
Goldman Sachs	покупать	держать
Wood & Company	держать	держать
J.P. Morgan	держать	держать
Renaissance Capital	держать	продавать
Sberbank CIB	покупать	пересмотр
Атон	покупать	пересмотр
Citi	покупать	–

ПРОГРАММА ДЕПОЗИТАРНЫХ РАСПИСОК

За пределами Российской Федерации акции ПАО «Аэрофлот» обращаются в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР) на внебиржевом рынке Франкфуртской фондовой биржи. Одна ГДР соответствует пяти обыкновенным акциям Компании. Функции банка-депозитария выполняет Deutsche Bank Trust Company Americas, функции банка-кастоди — ООО «Дойче Банк». По состоянию на 31 декабря 2020 года в ГДР конвертировано 12 027 745 акций, что составляет 0,5% от уставного капитала.

По состоянию на 31 декабря 2020 года стоимость одной депозитарной расписки составила 4,36 евро, снизившись за 2020 год на 38,6%. Акций, конвертированных в американские депозитарные расписки (АДР) в рамках программы АДР первого уровня, не было.

Характеристики программы ГДР ПАО «Аэрофлот»

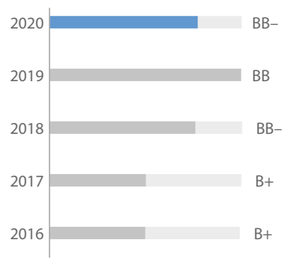
Тип программы	Спонсируемые глобальные депозитарные расписки первого уровня по Положению S и Правилу 144A
Соотношение (акции: ГДР)	5:1
Тикер	AETG
ISIN	US69343R1014

КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

ПАО «Аэрофлот» имеет кредитный рейтинг от международного рейтингового агентства Fitch Ratings. В марте 2020 года Fitch Ratings снизило прогноз по рейтингу Компании со «стабильного» на «негативный», в апреле кредитный рейтинг Компании был снижен до уровня «BB–». В ноябре 2020 года Fitch Ratings подтвердило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» на уровне «BB–», сохранив прогноз по рейтингу на уровне «негативный».

Снижение рейтинга и негативный прогноз по нему отражают взгляд агентства на сохраняющуюся неопределенность относительно спроса и финансового восстановления глобальной отрасли авиаперевозок. При этом аналитики агентства отмечают существенную долю внутреннего рынка и более низкий уровень проникновения авиаперевозок в России в качестве сильных сторон отрасли, которые должны способствовать ускоренному восстановлению перевозок.

Динамика кредитного рейтинга ПАО «Аэрофлот» от Fitch Ratings



Источник: Fitch Ratings, данные по состоянию на конец года.

РАЗМЕЩЕНИЕ АКЦИЙ ПАО «АЭРОФЛОТ»

В октябре 2020 года ПАО «Аэрофлот» завершило процесс увеличения уставного капитала путем размещения дополнительных обыкновенных акций.

По итогам сделки Компания успешно привлекла 80 млрд руб. в целях повышения ликвидности, разместив дополнительно более 1,3 млрд обыкновенных акций по цене 60 руб. Акции были размещены среди широкого круга инвесторов, в размещении также принимал участие мажоритарный акционер — Российская Федерация.

В результате сделки доля Российской Федерации в уставном капитале Компании составила 57,34%. Доля акций в свободном обращении у институциональных и розничных инвесторов составила 40,7%.

ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

Дивидендная политика — один из важнейших элементов корпоративного управления, ключевой показатель соблюдения компанией прав ее акционеров.

В ПАО «Аэрофлот» действует Положение о дивидендной политике, направленное на обеспечение наибольшей прозрачности механизма определения размера дивидендов и порядка их выплаты в интересах акционеров и инвесторов. Положение определяет подход Совета директоров к выработке рекомендаций Общему собранию акционеров о распределении прибыли, в том числе о выплате дивидендов.

Основные принципы дивидендной политики ПАО «Аэрофлот»:

- базой для расчета дивидендных выплат является консолидированная чистая прибыль Группы «Аэрофлот» по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО);
- решение о размере дивидендов принимается на основании специально разработанной системы коэффициентов-индикаторов, учитывающей результаты отчетного года, долговую нагрузку и среднесрочный финансовый план Группы «Аэрофлот»;
- целевой уровень выплат закреплен в размере 25% от чистой прибыли Группы «Аэрофлот» по МСФО.

Годовым Общим собранием акционеров 27 июля 2020 года в качестве меры, направленной на поддержание ликвидности Компании в связи с пандемией, принято решение не выплачивать дивиденды по результатам 2019 финансового года.

Информация о выплате дивидендов по акциям ПАО «Аэрофлот»

	2015	2016	2017	2018	2019
Размер дивидендов, начисленных на одну акцию, руб.	–	17,48	12,81	2,69	–
Общая сумма начисленных дивидендов, тыс. руб.	–	19 413 018	14 221 775	2 856 500	–
Общая фактически выплаченная сумма, тыс. руб.	–	19 411 718	14 213 759	2 856 484	–
Доля от чистой прибыли, %	–	50,0	50,0	50,0	–
Стандарт учета для определения чистой прибыли	МСФО	МСФО	РСБУ	МСФО	МСФО
Форма и иные условия выплаты объявленных дивидендов	–	В денежной форме	В денежной форме	В денежной форме	–

ОФИЦИАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С АКЦИОНЕРАМИ

В целях обеспечения реализации корпоративных прав, а также эффективного взаимодействия с акционерами в Компании существует несколько 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 корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»; 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корпус 5Б, операционный зал Центрального офиса АО «НРК — Р.О.С.Т.» (регистратор);
- электронная почта для направления электронных обращений: emitent@aeroflot.ru; info@rrost.ru;
- факс: +7 (495) 780-73-67;
- личный кабинет акционера по следующему адресу: https://lk.rrost.ru/.

Личный кабинет акционера

В 2017 году запущен информационный сервис дистанционного обслуживания акционеров, личный кабинет акционера — удобный и безопасный способ получить в режиме реального времени информацию и реализовать права по ценным бумагам, который позволяет:

- принять участие в Общем собрании акционеров — зарегистрироваться, проголосовать по вопросам повестки дня;
- получить информацию по лицевому счету в реестре о количестве принадлежащих акций, анкетных данных, реквизитах для выплаты доходов по ценным бумагам;
- контролировать получение дивидендов, своевременно обращаться с требованием о выплате неполученных дивидендов.

Для доступа к личному кабинету акционеру необходимо получить логин и пароль у регистратора АО «НРК — Р.О.С.Т.» или авторизоваться через портал государственных услуг Российской Федерации.

С информацией о порядке подключения к личному кабинету можно ознакомиться в АО «НРК — Р.О.С.Т.». По всем вопросам получения доступа к личному кабинету акционеры могут обратиться в контактный центр АО «НРК — Р.О.С.Т.» по телефонам: + 7 (495) 780-73-63; +7 (495) 989-76-50 (электронная почта: info@rrost.ru).

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ИНВЕСТОРАМИ

Компания поддерживает непрерывный диалог с институциональными инвесторами с целью обеспечения полной информированности участников рынка ценных бумаг о своей деятельности.

Созданы и поддерживаются эффективные инструменты и механизмы для взаимодействия акционеров и инвесторов с Компанией.

Пресс-релизы и существенные факты

Существенная информация о деятельности Компании своевременно раскрывается в форме пресс-релизов и существенных фактов через авторизованные сервисы раскрытия информации в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации (лента новостей: https://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126; официальный сайт ПАО «Аэрофлот»: https://ir.aeroflot.ru).

Операционные результаты, финансовая отчетность, презентации, звонки

На ежемесячной основе публикуются релизы о результатах операционной деятельности.

Компания на ежеквартальной основе раскрывает финансовую отчетность по МСФО и РСБУ, проводит конференц-звонки с участием менеджмента и публикует презентации для инвесторов.

Встречи с инвесторами и акционерами

Компания поддерживает взаимодействие с инвестиционным сообществом на регулярной основе. Встречи (в том числе с участием менеджмента) позволяют инвесторам, аналитикам и представителям международных рейтинговых агентств получать информацию о состоянии российского и глобального рынка авиаперевозок, производственной и финансовой деятельности и стратегическом векторе развития Группы «Аэрофлот».

IR-сайт

На систематической основе происходит обновление IR-сайта Компании, содержащего помимо финансовой и операционной информации разделы, посвященные устойчивому развитию и взаимодействию с акционерами — физическими лицами.

Статистический справочник

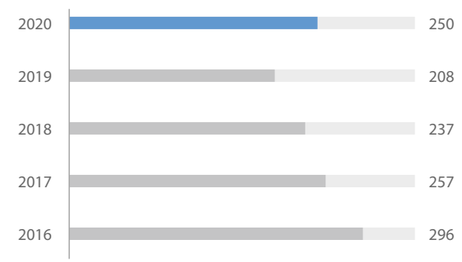
На ежеквартальной основе публикуется статистический справочник Databook для повышения удобства работы с операционной статистикой и консолидированными финансовыми показателями.

Система рассылок

Поддерживается система рассылок существенной информации о деятельности Компании всем заинтересованным стейкхолдерам.

Взаимодействие ПАО «Аэрофлот» с инвестиционным сообществом в 2020 году

Конференц-звонки для инвесторов с участием менеджмента Компании	4 звонка по раскрытию финансовых результатов
Регулярные встречи с инвесторами, акционерами и другими стейкхолдерами	250 встреч
Участие в крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций и non-deal роуд-шоу	11 мероприятий
Проведение специализированных мероприятий для инвесторов и акционеров с участием менеджмента Компании	Проведение роуд-шоу в рамках размещения дополнительного выпуска акций Компании



НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В ОБЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ИНВЕСТИЦИОННЫМ СООБЩЕСТВОМ В 2020 ГОДУ

ЯНВАРЬ

- Раскрытие результатов деятельности Группы за 2019 год
- Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании
- Встречи с инвесторами в рамках роуд-шоу — виртуально
- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Wood & Company — виртуально

МАРТ

- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции UBS Russia Corporate Days — Стокгольм, Франкфурт
- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции J.P. Morgan — Лондон
- Встречи с инвесторами в рамках роу-д-шоу — США (Нью-Йорк, Бостон, Сан-Франциско)

АПРЕЛЬ

- Встречи с инвесторами в рамках форума Московской биржи — 2020 — виртуально
- Встречи с инвесторами в рамках роуд-шоу — виртуально

ИЮНЬ

- Раскрытие результатов деятельности Группы за три месяца 2020 года
- Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании
- Презентация Стратегии-2028 инвесторам и акционерам Компании
- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Renaissance Capital — виртуально
- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Erste — виртуально

ИЮЛЬ

- Годовое Общее собрание акционеров ПАО «Аэрофлот»



АВГУСТ

- Раскрытие результатов деятельности Группы за шесть месяцев 2020 года
- Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании
- Встречи менеджмента с инвесторами в рамках роуд-шоу — виртуально

СЕНТЯБРЬ

- Внеочередное Общее собрание акционеров
- Встречи менеджмента с инвесторами в рамках роуд-шоу — виртуально

ОКТЯБРЬ

- Встречи менеджмента с инвесторами, роуд-шоу в рамках размещения акций — виртуально

НОЯБРЬ

- Встречи с инвесторами в рамках форума Московской биржи и Sberbank CIB — виртуально
- Раскрытие результатов деятельности Группы за девять месяцев 2020 года
- Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании
- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Wood & Company — виртуально

ДЕКАБРЬ

- Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции «Транспортный день АТОНа» — виртуально

НАГРАДЫ

В 2020 году Аэрофлот получил ряд престижных отраслевых наград и занял лидирующие позиции среди российских и международных компаний на основе результатов независимого международного опроса инвесторов. Практика раскрытия информации, организация мероприятий для аналитиков и инвесторов и прочие аспекты IR-деятельности были высоко оценены представителями инвестиционного сообщества.

12 инвестиционных банков
Покрытие

250
IR-встреч

Высокие позиции в отраслевых профессиональных рейтингах

Награды за IR в целом

1-е место
«Лучшая IR-практика в компании малой капитализации» в России

Специальная номинация конкурса годовых отчетов Московской биржи (по результатам независимого опроса международных инвесторов)

Высокие позиции IR-программы Компании, менеджмента и IR-специалистов в рейтинге

Ведущие мировые рейтинги по IR среди компаний региона Emerging EMEA (развивающиеся страны Европы, Ближнего Востока, Африки)

Награды за годовой отчет

1-е место
«Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 до 200 млрд рублей»

(основная номинация конкурса)

1-е место
«Лучший годовой отчет транспортного сектора экономики»

Золотая медаль

Серебряная медаль
в номинации Best report narrative

Топ-10 отчетов России

Топ-100 отчетов в мире

Топ-40 отчетов региона EMEA (страны Европы, Ближнего Востока, Африки)

21-е место
в мире в среди 1000 годовых отчетов

(единственная компания из Российской Федерации в топ-100)

РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ, ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА И ПРОЗРАЧНОСТЬ

Компания ответственно подходит к своевременному и достоверному раскрытию информации. Для принятия акционерами, инвесторами и другими стейкхолдерами взвешенных инвестиционных решений в ПАО «Аэрофлот» принята Корпоративная информационная политика, осуществляется контроль за ее реализацией и соблюдением.

Корпоративная информационная политика Компании направлена на поддержку ее деятельности и стратегического развития со стороны целевых аудиторий ПАО «Аэрофлот». В рамках реализации политики Компания стремится обеспечивать своевременное и достоверное раскрытие существенной информации о своей деятельности для свободного и необременительного доступа к ней со стороны всех заинтересованных лиц.

При раскрытии информации Компания использует разнообразные каналы и способы ее раскрытия, при этом соблюдая требования и следуя рекомендациям по раскрытию информации со стороны федерального законодательства, Банка России бирж на которых обращаются ценные бумаги Компании, а также внутрикорпоративной документации.

Основными целями корпоративной информационной политики ПАО «Аэрофлот» являются:

- обеспечение выполнения требований законодательства и регуляторов рынка ценных бумаг;
- повышение уровня открытости и доверия в отношениях между Компанией и ее акционерами, держателями ценных бумаг, инвесторами, кредиторами и иными заинтересованными сторонами, а также обеспечение соблюдения их прав и законных интересов;
- наиболее полное удовлетворение потребностей акционеров, инвесторов, профессиональных участников рынка ценных бумаг и иных заинтересованных сторон в получении достоверной информации о Компании и ее деятельности;
- обеспечение прав акционеров Компании на получение информации, значимой для принятия ими решений, связанных с их правами на участие в управлении Компанией;
- поддержание профессиональных и доверительных отношений Компании с представителями средств массовой информации, основанных на свободном обмене достоверной информацией, не ущемляющем права и законные интересы акционеров, инвесторов и иных сторон;
- защита конфиденциальной информации.

На официальном сайте ПАО «Аэрофлот» и сайте раскрытия информации СКРИН (https://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126) размещаются Устав и внутренние документы, годовые и ежеквартальные отчеты, годовая и квартальная бухгалтерская (финансовая) отчетность по российским стандартам и консолидированная финансовая отчетность по МСФО, данные об аффилированных лицах и иные сведения, которые могут оказать влияние на стоимость ценных бумаг Компании. Для пояснения результатов и удобства их использования публикуются пресс-релизы, статистический справочник аналитика и презентации.





05

ПРИЛОЖЕНИЯ

Консолидированная финансовая отчетность по МСФО	292
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях	384
Крупные сделки и сделки с заинтересованностью	387
Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации	388
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	391
Информация о программе отчуждения непрофильных активов	412
Сведения о потреблении энергетических ресурсов	413
Операционная статистика	415
Указатель содержания GRI	419
Словарь терминов и сокращений	423

Консолидированная финансовая отчетность

в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности за 2020 год

ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ РУКОВОДСТВА ЗА ПОДГОТОВКУ И УТВЕРЖДЕНИЕ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2020 ГОД

Нижеследующее заявление, которое должно рассматриваться совместно с описанием обязанностей аудитора, содержащимся в представленном далее аудиторском заключении, сделано с целью разграничения ответственности аудитора и руководства в отношении консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Аэрофлот – российские авиалинии» и его дочерних предприятий (далее – «Группа»).

Руководство Группы отвечает за подготовку консолидированной финансовой отчетности, достоверно отражающей во всех существенных аспектах финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2020 г., а также финансовые результаты ее деятельности, движение денежных средств и изменения капитала за 2020 г. в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее – «МСФО»).

При подготовке консолидированной финансовой отчетности Группы руководство несет ответственность за:
- выбор надлежащих принципов бухгалтерского учета и их последовательное применение;
- применение обоснованных оценок и допущений;
- констатацию соблюдения Группой требований МСФО и раскрытие всех существенных отступлений от требований МСФО в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности; и
- подготовку консолидированной финансовой отчетности, исходя из допущения, что Группа будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем, за исключением случаев, когда такое допущение неправомерно.

Руководство также несет ответственность за:
- разработку, внедрение и обеспечение функционирования эффективной системы внутреннего контроля на всех предприятиях Группы;
- поддержание системы бухгалтерского учета, позволяющей в любой момент подготовить с достаточной степенью точности информацию о финансовом положении Группы, а также ее финансовых результатах и движении денежных средств и обеспечивающей соответствие консолидированной финансовой отчетности требованиям МСФО;
- обеспечение соответствия бухгалтерского учета требованиям законодательства и стандартов бухгалтерского учета Российской Федерации;
- принятие мер в пределах своей компетенции для обеспечения сохранности активов Группы; и предотвращение и выявление недобросовестных действий и прочих злоупотреблений.

Консолидированная финансовая отчетность Группы за 2020 год (представленная на страницах 300-383) была утверждена 10 марта 2021 года, и от имени руководства ее подписали:

М. И. Полубояринов
Генеральный директор

А. Ю. Чиханчин
Заместитель генерального директора
по коммерции и финансам

АУДИТОРСКОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА

Акционерам и Совету директоров публичного акционерного общества «Аэрофлот – российские авиалинии» (ПАО «Аэрофлот»)

Наше мнение

По нашему мнению, консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение ПАО «Аэрофлот» и его дочерних обществ (далее совместно именуемые «Группа») по состоянию на 31 декабря 2020 г., а также консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств Группы за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Предмет аудита

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности Группы, которая включает:
- консолидированный отчет о прибылях и убытках за 2020 год;
- консолидированный отчет о совокупном доходе за 2020 год;
- консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2020 года;
- консолидированный отчет о движении денежных средств за 2020 год;
- консолидированный отчет об изменениях капитала за 2020 год;
- примечания к консолидированной финансовой отчетности, включая основные положения учетной политики и прочую пояснительную информацию.

Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наша ответственность согласно указанным стандартам далее раскрывается в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

Независимость

Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с 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.

Наша методология аудита

Краткий обзор



Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом: 3 020 миллионов российских рублей (млн руб.), что составляет 1% от суммы выручки Группы за отчетный год.

- Мы провели работу по аудиту на трех компаниях Группы: ПАО «Аэрофлот», АО «АК «Россия» и ООО «Авиакомпания «Победа».
- В отношении прочих компаний Группы были проведены аналитические процедуры.
- Объем аудита покрывает 97% выручки Группы.

Ключевой вопрос аудита – влияние пандемии COVID-19 на оценки, сделанные руководством в отношении непрерывности деятельности Группы, балансовой стоимости активов в форме права пользования, основных средств и гудвила, а также учета хеджирования.

При планировании аудита мы определили существенность и провели оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. В частности, мы проанализировали, в каких областях руководство выносило субъективные суждения, например, в отношении значимых оценочных значений, что включало применение допущений и рассмотрение будущих событий, с которыми в силу их характера связана неопределенность. Как и во всех наших аудитах, мы также рассмотрели риск обхода системы внутреннего контроля руководством, включая, помимо прочего, оценку наличия признаков необъективности руководства, которая создает риск существенного искажения вследствие недобросовестных действий.

Существенность

На определение объема нашего аудита оказало влияние применение нами существенности. Аудит предназначен для получения разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений. Искажения могут возникать в результате недобросовестных действий или ошибок. Они считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

Основываясь на своем профессиональном суждении, мы установили определенные количественные пороговые значения для существенности, в том числе для существенности на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом, как указано в таблице ниже. С помощью этих значений и с учетом качественных факторов мы определили объем нашего аудита, а также характер, сроки проведения и объем наших аудиторских процедур и оценили влияние искажений (взятых по отдельности и в совокупности), при наличии таковых, на консолидированную финансовую отчетность в целом.

Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом	3 020 млн руб.
Как мы ее определили	1% от суммы выручки Группы за отчетный год
Обоснование примененного базового показателя для определения уровня существенности	Мы приняли решение использовать в качестве базового показателя для определения уровня существенности выручку. Учитывая волатильность финансовых результатов Группы, показатель выручки является одним из основных показателей, характеризующих финансовые результаты организации, при этом более репрезентативным индикатором размера бизнеса, чем показатель прибыли до налогообложения. Мы установили существенность на уровне 1%, что попадает в диапазон приемлемых количественных пороговых значений существенности, применимых для компаний, ориентированных на получение прибыли, в данном секторе.

Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.

Ключевой вопрос аудита	Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита
Влияние пандемии COVID-19 на оценки, сделанные руководством в отношении следующих областей учета Непрерывность деятельности Группы ***См. Примечание 1 к консолидированной финансовой отчетности*** Введенные с 1 квартала 2020 года ограничения на передвижение и меры по социальному дистанцированию, вызванные распространением коронавирусной инфекции COVID-19, оказали и продолжают оказывать значительное влияние на воздушные перевозки во всем мире. На настоящем этапе руководство не может надежно оценить будущие темпы восстановления, при этом считает, что принятые меры позволят Группе выполнять свои финансовые обязательства в течение как минимум 12 месяцев после отчетной даты. В этих обстоятельствах консолидированная финансовая отчетность Группы была подготовлена исходя из допущения о непрерывности деятельности. Мы уделили особое внимание данному вопросу в связи с тем, что принцип непрерывности деятельности являлся основополагающим для подготовки консолидированной финансовой отчетности Группы.	Для подтверждения возможности подготовки консолидированной финансовой отчетности исходя из допущения о непрерывности деятельности нами были выполнены следующие аудиторские процедуры: - анализ достаточности ликвидности для продолжения непрерывной деятельности Группы как минимум в течение двенадцати месяцев после отчетной даты; - опросы руководства в отношении способности Группы продолжать непрерывную деятельность; - оценка событий после отчетной даты на предмет наличия обстоятельств, которые могли бы в значительной степени негативно повлиять на финансовое положение Группы; - анализ выполнения ковенант по кредитным соглашениям; - анализ условий договоров и проверка оценки руководства рисков потенциальных убытков в результате возможных претензий со стороны лизингодателей в связи с переносом графика арендных платежей; - анализ на соответствие критериям признания МСФО (IAS) 20 «Учет государственных субсидий и раскрытие информации о государственной помощи» и подтверждение правомерности отражения в составе консолидированной финансовой отчетности мер поддержки, полученных Группой в 2020 г.; - проверка на выборочной основе первичных документов, подтверждающих сумму полученных государственных субсидий. Мы проверили соответствующее раскрытие о принципе подготовки консолидированной финансовой отчетности на соответствие требованиям МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», а также раскрытие в отношении получения государственных субсидий на соответствие требованиям МСФО (IAS) 20 «Учет государственных субсидий и раскрытие информации о государственной помощи».
Определение балансовой стоимости активов в форме права пользования, основных средств и гудвила ***См. Примечания 3, 19, 20, 24 к консолидированной финансовой отчетности*** В соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» руководство Группы провело анализ признаков, которые могут свидетельствовать о возможном обесценении активов. Одним из таких признаков возможного обесценения активов является развитие пандемии COVID-19, оказывающее существенное влияние на отрасль пассажирских и грузовых авиаперевозок.	Нами были выполнены аудиторские процедуры в отношении проверки моделей оценки возмещаемой стоимости активов в форме права пользования и основных средств ПАО «Аэрофлот» и ООО «Авиакомпания «Победа», а также активов в форме права пользования, основных средств и гудвила АО «Авиакомпания «Россия» по состоянию на 31 декабря 2020 года: - проверка выбранного метода оценки возмещаемой стоимости активов в форме права пользования, основных средств и гудвила на соответствие требованиям МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов», в частности обоснование ценности использования как наиболее приемлемого метода определения возмещаемой суммы гудвила и ГЕ;

Ключевой вопрос аудита	Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита
В связи с этим Группа провела тест на обесценение активов в форме права пользования, основных средств и гудвила ряда единиц, генерирующих денежные потоки. Возмещаемая стоимость указанных активов определялась на основе расчета ценности использования посредством дисконтирования будущих потоков денежных средств, которые, как ожидается, будут получены в результате деятельности. Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бюджет Группы, утвержденный Советом директоров, учитывающий влияние пандемии COVID-19 в 2021 г. и последующее возвращение к докризисным показателям. В качестве генерирующих единиц (далее – «ГЕ») были определены дочерние предприятия Группы, представляющие самый низкий уровень, на котором Группа отслеживает обесценение активов в форме права пользования, основных средств и гудвила, и по своему размеру не превышающие операционный сегмент. В результате проведенного теста было выявлено обесценение гудвила в размере 6 502 млн руб. в отношении ГЕ АО «Авиакомпания «Россия». Убыток от обесценения гудвила был отражен по строке «Прочие операционные доходы/(расходы), нетто» консолидированного отчета о прибылях и убытках. Обесценения активов в форме права пользования и основных средств выявлено не было. Мы уделили особое внимание данному вопросу в связи с присутствием значимых суждений и оценочных значений в части допущений, используемых при расчете возмещаемой стоимости активов, что в свою очередь влияет на их балансовую стоимость.	• оценка обоснованности определения руководством ГЕ исходя из требования МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов»; • сверка фактических и прогнозных данных с учетными регистрами и показателями бюджета; • сравнительный анализ макроэкономических прогнозов с доступной рыночной информацией; • проверка на выборочной основе математической точности расчетов; • анализ чувствительности ключевых допущений. Мы также провели оценку соответствия раскрытия информации в отношении обесценения активов в форме права пользования, основных средств и гудвила требованиям МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов».
Учет хеджирования ***См. Примечание 27 к консолидированной финансовой отчетности*** В связи с уточнением прогноза выручки в долларах США, являющейся объектом хеджирования, с учетом влияния на Группу пандемии COVID-19, Группа была вынуждена прекратить часть отношений хеджирования выручки обязательствами по аренде, что привело к реклассификации части резерва по инструментам хеджирования в состав прибылей и убытков и возникновению убытка в размере 7 237 млн руб., отраженного по статье «Реализация результата хеджирования» консолидированного отчета о прибылях и убытках за 2020 г. Мы уделили особое внимание оценке результатов учета хеджирования в связи с существенностью влияния данных операций на показатели отчетности Группы.	Нами были выполнены следующие аудиторские процедуры с тем, чтобы убедиться в корректности учета операций хеджирования: • проверка последовательности применения методологии учета хеджирования денежных потоков по выручке обязательствами по аренде; • проверка обоснованности ключевых допущений в отношении прогнозных данных по выручке, выраженной в долларах США, скорректированной с учетом влияния пандемии, путем сверки с показателями бюджета; • анализ расчета достаточности прогнозной выручки и определения эффективной части хеджирования, подготовленного ПАО «Аэрофлот»; • сверка фактических данных, использованных в модели расчета хеджирования, в отношении полученной в отчетном периоде выручки, выраженной в долларах США, с учетными регистрами; • выборочная проверка математической точности расчетов. Мы также провели оценку соответствия раскрытия информации в консолидированный финансовой отчетности требованиям МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации».

Определение объема аудита Группы

Объем аудита определен нами таким образом, чтобы мы могли выполнить работы в достаточном объеме для выражения нашего мнения о консолидированной финансовой отчетности в целом с учетом структуры Группы, используемых Группой учетных процессов и средств контроля, а также с учетом специфики отрасли, в которой Группа осуществляет свою деятельность.

Мы определили следующие существенные компоненты, в отношении которых мы провели аудит:
- ПАО «Аэрофлот»,
- АО «АК «Россия»,
- ООО «Авиакомпания «Победа».

Вся работа в отношении существенных компонентов была выполнена нами как аудитором Группы.

Кроме того, нами были проведены аналитические процедуры по прочим компаниям Группы, объем деятельности которых, по нашему мнению, индивидуально не оказал существенного качественного или количественного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация содержит годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2020 год и ежеквартальный отчет эмитента за 1 квартал 2021 года (но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о данной отчетности). Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2020 год и ежеквартальный отчет эмитента за 1 квартал 2021 года, как ожидается, будут нам предоставлены после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не будем предоставлять вывода, выражающего уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.

В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией, когда она будет нам предоставлена, и рассмотрении вопроса о том, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений.

Если при ознакомлении с годовым отчетом ПАО «Аэрофлот» за 2020 год и ежеквартальным отчетом эмитента за 1 квартал 2021 года мы придем к выводу о том, что в них содержится существенное искажение, мы должны довести это до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление.

Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление указанной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор за подготовкой консолидированной финансовой отчетности Группы.

Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с МСА, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с МСА, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:

- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность оценочных значений, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на независимость аудитора, а в необходимых случаях – о 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, – Фегецин Алексей Яковлевич.

АО "ПрЗК"

10 марта 2021 года
Москва, Российская Федерация

А.Я. Фегецин, руководитель задания (квалификационный аттестат №03-001436),
Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Аудируемое лицо:

Публичное акционерное общество

«Аэрофлот – российские авиалинии»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 2 августа 2002 г., и присвоен государственный регистрационный номер 1027700092661

Идентификационный номер налогоплательщика: 7712040126

Российская Федерация, 1190019, г. Москва, ул. Арбат, дом 1

Независимый аудитор:

Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Зарегистрировано Государственным учреждением Московская регистрационная палата 28 февраля 1992 г. за № 008.890

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 22 августа 2002 г., и присвоен государственный регистрационный номер 1027700148431

Идентификационный номер налогоплательщика: 7705051102

Член Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциация «Содружество»

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций – 12006020338

Консолидированный отчет о прибылях и убытках за 2020 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2020 г.	2019 г.
Выручка от перевозок	5	270 476	613 852
Прочая выручка	6	31 706	64 029
Выручка		**302 182**	**677 881**
Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	7	(222 070)	(434 606)
Расходы на оплату труда	8	(65 445)	(92 413)
Амортизация	19, 20, 23	(118 633)	(107 477)
Прочие операционные доходы/(расходы), нетто	9	11 813	17 278
Операционные расходы		**(394 335)**	**(617 218)**
(Убыток)/прибыль от операционной деятельности		**(92 153)**	**60 663**
(Убыток)/прибыль от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто		(557)	357
Финансовые доходы	10	4 938	5 486
Финансовые расходы	10	(47 252)	(52 050)
Реализация результата хеджирования	27	(13 254)	(2 368)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний		(143)	160
Результат от выбытия дочерних компаний	22	(5 066)	1 555
(Убыток)/прибыль до налогообложения		**(153 487)**	**13 803**
Налог на прибыль	11	30 279	(291)
(УБЫТОК)/ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД		**(123 208)**	**13 512**
Приходящиеся на:			
Акционеров Компании		(117 613)	10 649
Держателей неконтролирующих долей участия		(5 595)	2 863
(УБЫТОК)/ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД		**(123 208)**	**13 512**
(Убыток)/прибыль на акцию – базовые и разводненные (в рублях на акцию)		**(87,4)**	**10,0**
Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)	31	**1 345,1**	**1 062,8**

Утверждено 10 марта 2021 года и подписано от имени руководства

М. И. Полубояринов
Генеральный директор

А. Ю. Чиханчин
Заместитель генерального директора
по коммерции и финансам

Показатели консолидированного отчета о прибылях и убытках следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 308-383, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о совокупном доходе за 2020 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2020 г.	2019 г.
(Убыток)/прибыль за год		**(123 208)**	**13 512**
Прочий совокупный (расход)/доход:			
Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в прибыль или убыток:			
Эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами	27	(85 632)	67 541
Отложенный налог в отношении результата по инструментам хеджирования потоков денежных средств	11	17 126	(13 508)
Прочий совокупный (убыток)/доход за год		**(68 506)**	**54 033**
ИТОГО СОВОКУПНЫЙ (УБЫТОК)/ДОХОД ЗА ГОД		**(191 714)**	**67 545**
Совокупный (убыток)/доход, приходящийся на:			
Акционеров Компании		(186 119)	64 682
Держателей неконтролирующих долей участия		(5 595)	2 863
ИТОГО СОВОКУПНЫЙ (УБЫТОК)/ДОХОД ЗА ГОД		(191 714)	67 545

Показатели консолидированного отчета о совокупном доходе следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 308-383, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2020 года

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
АКТИВЫ			
Оборотные активы			
Денежные средства и их эквиваленты	12	88 944	12 883
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	4 831	12 978
Дебиторская задолженность и предоплаты	14	67 051	96 467
Предоплата по текущему налогу на прибыль		469	2 878
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	2 739	2 242
Расходные запчасти и запасы	16	16 889	15 570
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды		4 159	3 834
Итого оборотные активы		**185 082**	**146 852**
Внеоборотные активы			
Активы в форме права пользования	20	635 406	629 115
Основные средства	19	19 825	26 743
Предоплата за воздушные суда	15	27 275	20 745
Отложенные налоговые активы	11	75 430	27 894
Гудвил	24	–	6 660
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	5 464	5 856
Нематериальные активы	23	2 414	2 600
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды		18 606	18 356
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	13	1 867	2 099
Инвестиции в ассоциированные компании		419	567
Прочие внеоборотные активы	18	44 416	45 831
Итого внеоборотные активы		**831 122**	**786 466**
ИТОГО АКТИВЫ		**1 016 204**	**933 318**

	Прим.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ			
Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	21, 25	52 186	71 737
Незаработанная транспортная выручка	25	44 622	53 399
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	25	1 929	4 365
Резервы под обязательства	26	20 859	24 531
Обязательства по аренде	27	126 761	70 814
Краткосрочные кредиты и займы и краткосрочная часть долгосрочных кредитов и займов	28	34 924	12 568
Обязательства по текущему налогу на прибыль		4	4
Итого краткосрочные обязательства		**281 285**	**237 418**
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	28	53 711	3 224
Обязательства по аренде	27	535 746	486 310
Резервы под обязательства	26	232 868	192 281
Отложенные налоговые обязательства	11	77	467
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	25	7 197	4 910
Прочие долгосрочные обязательства	29	20 666	6 758
Итого долгосрочные обязательства		**850 265**	**693 950**
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		**1 131 550**	**931 368**
Капитал			
Уставный капитал	31	2 693	1 359
Добавочный капитал	31	78 701	-
Резерв выкупленных собственных акций		(7 040)	(7 040)
Накопленная прибыль от продажи собственных акций		7 864	7 864
Резерв по инструментам хеджирования	27	(48 330)	20 176
Накопленный убыток		(141 664)	(24 051)
Капитал, приходящийся на акционеров Компании		**(107 776)**	**(1 692)**
Держатели неконтролирующих долей участия		(7 570)	3 642
ИТОГО КАПИТАЛ		**(115 346)**	**1 950**
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ		**1 016 204**	**933 318**

Показатели консолидированного отчета о финансовом положении следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 308-383, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2020 год

(в миллионах рублей, если не указано иное)

	Прим.	2020 г.	2019 г.
Потоки денежных средств от операционной деятельности:			
(Убыток)/прибыль до налогообложения		(153 487)	13 803
С корректировкой на:			
Амортизацию	19, 20, 23	118 633	107 477
Изменение резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение предоплат	9	665	(228)
Изменение резерва под снижение стоимости некондиционных расходных запчастей и запасов		(7)	(54)
Изменение резерва под обесценение основных средств и активов в форме права пользования	19, 20	41	77
Убыток/(прибыль) от выбытия основных средств и нематериальных активов		280	(1 154)
Прибыль от выбытия активов, предназначенных для продажи	9	–	(1 072)
Убыток/(прибыль) от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций		557	(357)
Реализация результата хеджирования	27	13 254	2 368
Изменение резервов под обязательства	9, 26	(6 211)	(2 351)
Процентные расходы	10	44 744	49 970
Процентные доходы	10	(4 377)	(3 711)
Убыток/(прибыль) от курсовых разниц, нетто	10	2 022	(598)
Дивидендный доход		(21)	(108)
Прочие финансовые расходы/(доходы), нетто		(75)	–
Переоценка/модификация по договорам аренды	9	(84)	(2 181)
Результат от выбытия дочерних компаний	22	5 066	(1 555)
Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов	10	–	2 067
Убыток от списания гудвила	24	6 502	–
Прочие операционные (доходы)/расходы, нетто		(668)	161
Итого потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале		**26 834**	**162 554**
Уменьшение/(увеличение) дебиторской задолженности и предоплат		26 234	(688)
Увеличение расходных запчастей и запасов		(2 314)	(1 205)
Уменьшение кредиторской задолженности и начисленных обязательств		(29 444)	(8 752)
Итого потоки денежных средств от операционной деятельности после изменений в оборотном капитале		**21 310**	**151 909**
Изменение денежных средств, ограниченных в использовании		1	220
Налог на прибыль уплаченный		(824)	(3 738)
Налог на прибыль возмещенный		2 529	3 834
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности		**23 016**	**152 225**

	Прим.	2020 г.	2019 г.
Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности:			
Возврат депозитов		28 216	16 791
Размещение депозитов		(21 783)	(23 969)
Поступления от продажи основных средств		33	3 887
Поступление от продажи активов, предназначенных для продажи		–	6 192
Проценты полученные		1 853	1 803
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты	19, 20, 23	(15 344)	(26 781)
Дивиденды полученные		38	224
Предоплаты за воздушные суда		(8 726)	(28 592)
Возврат предоплат за воздушные суда		2 750	6 392
Платежи за финансовые активы по договорам аренды воздушных судов		(4 338)	(5 730)
Погашение финансовых активов по договорам аренды воздушных судов		5 431	3 598
Выплата страховых депозитов по аренде	13	–	(395)
Возврат страховых депозитов по аренде	13	–	435
Поступления от выбытия дочерних организаций, за вычетом выбывших в их составе денежных средств	22	(2 045)	–
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности		**(13 915)**	**(46 145)**
Потоки денежных средств от финансовой деятельности:			
Привлечение кредитов и займов	28, 36	119 928	36 161
Погашение кредитов и займов	28, 36	(46 889)	(23 674)
Поступления от эмиссии обыкновенных акций	31	80 035	–
Выплаты основной суммы долга по аренде	27	(48 160)	(78 694)
Проценты уплаченные, за исключением процентов по договорам аренды		(3 836)	(407)
Проценты, уплаченные по договорам аренды		(33 693)	(45 586)
Выплаченные дивиденды	36	(518)	(3 286)
Чистая сумма денежных средств от/(использованных в) финансовой деятельности		**66 867**	**(115 486)**
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		93	(1 422)
Нетто-увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов		**76 061**	**(10 828)**
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода		12 883	23 711
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода		**88 944**	**12 883**
Неденежные операции в рамках инвестиционной и финансовой деятельности:			
Активы в форме права пользования, полученные по аренде		29 642	42 255

Показатели консолидированного отчета о движении денежных средств следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 308-383, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Консолидированный отчет об изменениях капитала за 2020 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 2019 г.		**1 359**	**–**	**824**		**(33 857)**	**(31 843)**	**(63 517)**	**1 896**	**(61 621)**
Прибыль за период		**–**	**–**	**–**		**–**	**10 649**	**10 649**	**2 863**	**13 512**
Прибыль от хеджирования за вычетом отложенного налога	27	–	–	–		54 033	–	54 033	–	54 033
Итого прочий совокупный доход								**54 033**	**–**	**54 033**
Итого совокупный доход								**64 682**	**2 863**	**67 545**
Дивиденды объявленные	32	–	–	–		–	(2 857)	(2 857)	(1 117)	(3 974)
На 31 декабря 2019 г.		**1 359**	**–**	**824**		**20 176**	**(24 051)**	**(1 692)**	**3 642**	**1 950**
Убыток за период		**–**	**–**	**–**		**–**	**(117 613)**	**(117 613)**	**(5 595)**	**(123 208)**
Убыток от хеджирования за вычетом отложенного налога	27	–	–	–		(68 506)	–	(68 506)	–	(68 506)
Итого прочий совокупный убыток								(68 506)	–	(68 506)
Итого совокупный убыток								(186 119)	(5 595)	(191 714)
Выпуск акций		1 334	78 701	–		–	–	80 035	–	80 035
Выбытие дочерней компании	22	–	–	–		–	–	–	(5 605)	(5 605)
Дивиденды объявленные	32	–	–	–		–	–	–	(12)	(12)
На 31 декабря 2020 г.		**2 693**	**78 701**	**824**		**(48 330)**	**(141 664)**	**(107 776)**	**(7 570)**	**(115 346)**

Показатели консолидированного отчета об изменениях капитала следует рассматривать в совокупности с примечаниями на страницах 308-383, которые являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Примечания к консолидированной финансовой отчетности за 2020 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 двусторонним 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 2020 г. 57,34% акций Компании принадлежало РФ в лице Министерства финансов РФ и Федерального агентства по управлению государственным имуществом (на 31 декабря 2019 г. 51,17% акций Компании принадлежало РФ в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом). Головной офис Компании расположен по адресу: 119019, РФ, г. Москва, ул. Арбат, дом 1.

Основными дочерними предприятиями Компании являются:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
АО «Авиакомпания «Россия» (далее – «АК Россия») (Примечание 30)	Санкт-Петербург, РФ	Воздушные перевозки	75% минус одна акция	75% минус одна акция
ООО «Авиакомпания «Победа» (далее – «АК Победа»)	Москва, РФ	Воздушные перевозки	100,00%	100,00%
АО «Авиакомпания «Аврора» (далее – «АК Аврора»)	Южно-Сахалинск, РФ	Воздушные перевозки	–	51,00%
ООО «Аэрофлот-Финанс» (далее – «Аэрофлот-Финанс»)	Москва, РФ	Финансовые услуги	100,00%	100,00%
АО «Аэромар»	Московская область, РФ	Бортовое питание	51,00%	51,00%
АО «Шеротель»	Московская область, РФ	Гостиничное хозяйство	100,00%	100,00%
ООО «А-Техникс»	Москва, РФ	Техническое обслуживание	100,00%	100,00%
ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	Москва, РФ	Образовательная деятельность	100,00%	100,00%

Основным ассоциированным предприятием Группы является:

Наименование компании	Место юридической регистрации	Основная деятельность	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
АО «ШЕРЕМЕТЬЕВО БЕЗОПАСНОСТЬ»	Московская область, РФ	Авиационная безопасность	45,00%	45,00%

Влияние пандемии COVID-19

Введенные с 1 квартала 2020 года ограничения на передвижение и меры по социальному дистанцированию, вызванные распространением новой коронавирусной инфекции COVID-19, оказали и продолжают оказывать значительное влияние на воздушные перевозки во всем мире.

В результате принятых решений правительствами большинства стран по временному прекращению международного авиасообщения наиболее сильно пострадали показатели деятельности Группы на международных линиях. Прекращение международных рейсов, в свою очередь, также повлияло на показатели деятельности внутренних линий вследствие выпадения внутреннего трансфертного пассажиропотока. Этот эффект был дополнен постепенным введением дополнительных требований по самоизоляции при перемещениях внутри страны и опасениями пассажиров совершать перелеты.

Начиная с 1 квартала 2020 года Группа проводит оптимизацию доступных емкостей, сопоставляя их со спросом и запланированным расписанием полетов, однако сильнейшее снижение спроса повлияло на показатели загрузки и эффективности использования парка ВС:

- За 12 месяцев 2020 г. Группа перевезла 30,2 млн пассажиров, что на 50,3% ниже результата аналогичного периода 2019 года.
- Процент занятости пассажирских кресел по Группе снизился на 8,3 п.п. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 73,6%.
- Пассажирооборот Группы снизился на 56,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Руководством Группы был принят ряд решений, включая, среди прочего, переориентацию воздушных судов под выполнение грузовых рейсов, сокращение затрат, проведение переговоров с лизингодателями об отсрочке лизинговых платежей, выявление дополнительных возможностей повышения ликвидности и откладывание ряда запланированных внутренних проектов для выполнения текущих обязательств. На текущий момент Группа согласовала с рядом контрагентов отсрочку и/или реструктуризацию платежей, с лизингодателями и производителями ВС ведутся переговоры о переносе сроков поставок ВС. Кроме того, руководством Группы ведутся постоянные переговоры с Правительством РФ о возможных мерах поддержки Группы и авиаотрасли в целом.

В 2020 году Группа получила государственные субсидии в размере 9,1 млрд руб. в качестве дополнительной поддержки ликвидности. Данные субсидии отражены в составе прочих операционных доходов/(расходов) в отчете о прибылях и убытках (Примечание 9) и в составе потока денежных средств от операционной деятельности в отчете о движении денежных средств.

В июне 2020 года Правительством РФ было одобрено предоставление государственных гарантий в размере 70 млрд руб. 30 июня и 5 августа Группа заключила долгосрочные кредитные соглашения на 31 млрд руб. и 39 млрд руб. соответственно, в обеспечение которых выданы указанные государственные гарантии (Примечание 28).

В четвертом квартале 2020 года в целях повышения ликвидности Группа привлекла 80 млрд руб. путем дополнительной эмиссии акций (Примечание 31).

Начиная со второй половины мая 2020 года спрос на авиаперелеты восстанавливается за счет частичного снятия ограничений на поездки и сезона летних отпусков, с августа началось возобновление международных рейсов в ограниченное количество пунктов назначения.
С сентября 2020 года продолжилось восстановление объемов внутренних перевозок Группы и восстановление международного авиасообщения. Однако продолжительность и степень сокращения спроса из-за COVID-19 остается неопределенной.

Несмотря на все принимаемые меры, финансовые результаты Группы в будущих периодах будут по-прежнему зависеть от темпов восстановления спроса на авиаперевозки в России и в мире.

На настоящем этапе руководство не может надежно оценить будущие темпы восстановления, в связи с чем рассматривает различные сценарии развития для быстрой адаптации к изменяющимся потребностям и считает, что принятые меры позволят Группе выполнять свои финансовые обязательства. В этих обстоятельствах данная консолидированная финансовая отчетность была подготовлена исходя из допущения о непрерывности деятельности. При этом, учитывая непредсказуемость продолжительности и масштабов пандемии COVID-19 в мире, ее фактическое влияние на будущую рентабельность, финансовое положение и потоки денежных средств Группы может отличаться от текущих оценок и допущений руководства.

Влияние пандемии COVID-19 на отдельные строки отчетности раскрыто в соответствующих примечаниях.

Парк воздушных судов

В таблице ниже приведена информация о парке воздушных судов (далее – «ВС») Группы по состоянию на 31 декабря 2020 г. (количество ВС):

ТИП ВС	ВИД ВЛАДЕНИЯ	ПАО «АЭРОФЛОТ»	АО «АВИАКОМПАНИЯ «РОССИЯ»	ООО «АВИАКОМПАНИЯ «ПОБЕДА»	ИТОГО ПО ГРУППЕ
SSJ 100	Аренда	51	10	–	61
Airbus A319	Аренда	–	20	–	20
Airbus A320	Аренда	73	6	–	79
Airbus A321	Аренда	33	–	–	33
Airbus A330	Аренда	17	–	–	17
Airbus A350	Аренда	1	–	–	1
Boeing B737	Аренда	47	12	34	93
Boeing B747	Аренда	–	9	–	9
Boeing B777	Аренда	19	10	–	29
Итого парк ВС		**241**	**67**	**34**	**342**

2. Принципы и положения учетной политики подготовки консолидированной финансовой отчетности

Принципы подготовки

Консолидированная финансовая отчетность Группы была подготовлена в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее – «МСФО») и в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности». Показатели консолидированной финансовой отчетности выражены в миллионах российских рублей (далее – «млн руб.»), кроме случаев, когда специально указывается иное.

Данная консолидированная финансовая отчетность подготовлена на основе правил учета по первоначальной стоимости приобретения, за исключением финансовых инструментов, первоначальное признание которых осуществляется по справедливой стоимости, и финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка. Основные положения учетной политики, применявшиеся при подготовке настоящей консолидированной финансовой отчетности, представлены ниже.

Все значительные дочерние предприятия, прямо или опосредованно контролируемые Группой, включены в настоящую консолидированную финансовую отчетность. Перечень основных дочерних предприятий, входящих в Группу, приводится в Примечании 1.

Принцип непрерывности деятельности

Руководство подготовило данную консолидированную финансовую отчетность на основе допущения о непрерывности деятельности. Данное суждение руководства основывается на рассмотрении финансового положения Группы, текущих планов, прибыльности операций и доступа к финансовым ресурсам, а также на анализе влияния ситуации на финансовых рынках на операции Группы.

Функциональная валюта и валюта представления отчетности

Функциональной валютой Компании и ее основных дочерних предприятий является российский рубль (далее – «руб.» или «рубль»), валютой представления консолидированной финансовой отчетности Группы также является рубль.

Консолидация

Дочерние предприятия представляют собой такие объекты инвестиций, включая структурированные предприятия, которые Группа контролирует, так как Группа:

(i) обладает полномочиями, которые предоставляют ей возможность управлять значимой деятельностью, которая оказывает значительное влияние на доход объекта инвестиций,

(ii) подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, и

(iii) имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину дохода инвестора.

При оценке наличия у Группы полномочий в отношении другого предприятия учитывается наличие и влияние реальных прав, включая реальные потенциальные права голоса. Право является реальным, если держатель имеет практическую возможность реализовать это право при принятии решения относительно управления значимой деятельностью объекта инвестиций. Группа может обладать полномочиями в отношении объекта инвестиций, даже если она не имеет большинства прав голоса в объекте инвестиций. В подобных случаях для определения наличия реальных полномочий в отношении объекта инвестиций Группа оценивает размер пакета своих прав голоса по отношению к размеру и степени рассредоточения пакетов других держателей прав голоса.

Права защиты других инвесторов, такие как связанные с внесением коренных изменений в деятельность объекта инвестиций или применяющиеся в исключительных обстоятельствах, не препятствуют возможности Группы контролировать объект инвестиций.

Дочерние предприятия включаются в консолидированную финансовую отчетность начиная с даты передачи Группе контроля над их операциями (даты приобретения) и исключаются из консолидированной финансовой отчетности начиная с даты утери контроля.

Дочерние предприятия включаются в консолидированную финансовую отчетность по методу приобретения. Приобретенные идентифицируемые активы, а также обязательства и условные обязательства, полученные при объединении бизнеса, отражаются по справедливой стоимости на дату приобретения независимо от размера неконтролирующей доли участия.

Гудвил определяется путем вычета суммы чистых активов приобретенного предприятия из общей суммы следующих величин: переданного возмещения за приобретенное предприятие, суммы неконтролирующей доли участия в приобретенном предприятии и справедливой стоимости доли участия в капитале приобретенного предприятия, принадлежавшей Группе непосредственно перед датой приобретения. Отрицательная сумма («отрицательный гудвил») признается в составе прибыли или убытка после того как руководство повторно оценит, полностью ли идентифицированы все приобретенные активы, а также принятые обязательства и условные обязательства, и проанализирует правильность их оценки.

Возмещение, переданное за приобретенное предприятие, оценивается по справедливой стоимости переданных активов, выпущенных долевых инструментов и возникших или принятых обязательств, включая справедливую стоимость активов и обязательств, возникших в результате соглашений об условном возмещении, но не включая затраты, связанные с приобретением, такие как оплата консультационных услуг, юридических услуг, услуг по проведению оценки и аналогичных профессиональных услуг. Затраты по сделке, понесенные при выпуске долевых инструментов, вычитаются из суммы капитала; затраты по сделке, понесенные в связи с выпуском долговых ценных бумаг в рамках объединения бизнеса, вычитаются из их балансовой стоимости, а все остальные затраты по сделке, связанные с приобретением, относятся на расходы.

Группа оценивает неконтролирующую долю участия, представляющую собой непосредственную долю участия и дающую держателю право на пропорциональную долю чистых активов в случае ликвидации, индивидуально по каждой операции:

(а) по справедливой стоимости либо

(б) пропорционально неконтролирующей доле участия в чистых активах приобретенного предприятия.

Операции между дочерними предприятиями Группы, остатки по соответствующим счетам и нереализованные прибыли по операциям между дочерними предприятиями Группы взаимоисключаются. Нереализованные убытки также взаимоисключаются, кроме случаев, когда убытки не могут быть возмещены. Компания и ее дочерние предприятия применяют единые принципы учетной политики в соответствии с политикой Группы.

Неконтролирующая доля участия – это часть чистых результатов деятельности и капитала дочернего предприятия, приходящаяся на долю участия в капитале, которой Компания не владеет прямо или косвенно. Неконтролирующая доля участия представляет отдельный компонент капитала Группы.

Учет сделок по приобретению неконтролирующих долей участия

Группа применяет модель экономической единицы для учета операций с владельцами неконтролирующей доли участия. Если имеется какая-либо разница между переданным возмещением и балансовой стоимостью приобретенной неконтролирующей доли участия, она отражается как операция с капиталом непосредственно в капитале. Группа признает разницу между вознаграждением, полученным за продажу неконтролирующей доли участия, и ее балансовой стоимостью как сделку с капиталом в консолидированном отчете об изменениях капитала.

Инвестиции в ассоциированные предприятия

Ассоциированные предприятия – это предприятия, на которые Группа оказывает значительное влияние (прямо или косвенно), но не контролирует их; как правило, доля прав голоса в этих предприятиях составляет от 20 до 50%. Инвестиции в ассоциированные предприятия учитываются по методу долевого участия и первоначально отражаются по стоимости приобретения. Балансовая стоимость ассоциированных предприятий включает идентифицированный в момент приобретения гудвил за вычетом накопленных убытков от обесценения в случае наличия таковых. Дивиденды, полученные от ассоциированных предприятий, уменьшают балансовую стоимость инвестиций в ассоциированные предприятия. Прочие изменения доли Группы в чистых активах ассоциированных предприятий после приобретения отражаются следующим образом:

(i) доля Группы в прибылях и убытках ассоциированных предприятий отражается в составе консолидированного отчета о прибылях или убытках за год как доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий,

(ii) доля Группы в прочем совокупном доходе отражается в составе прочего совокупного дохода отдельной строкой,

(iii) все прочие изменения в доле Группы в балансовой стоимости чистых активов ассоциированных предприятий отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в составе доли в финансовых результатах ассоциированных предприятий.

Однако, когда доля убытков Группы, связанных с ассоциированным предприятием, равна или превышает ее долю в ассоциированном предприятии, включая любую необеспеченную дебиторскую задолженность, Группа отражает последующие убытки только в том случае, если она приняла на себя обязательства или производила платежи от имени данного ассоциированного предприятия.

Нереализованные прибыли по операциям между Группой и ее ассоциированными предприятиями взаимоисключаются пропорционально доле Группы в этих ассоциированных предприятиях; нереализованные убытки также взаимоисключаются, если только они не вызваны обесценением активов ассоциированного предприятия.

Выбытие дочерних или ассоциированных предприятий

Когда Группа утрачивает контроль или значительное влияние, то сохраняющаяся доля в предприятии переоценивается по справедливой стоимости, а изменения балансовой стоимости отражаются в прибыли или убытке.

Справедливая стоимость представляет собой первоначальную балансовую стоимость для целей дальнейшего учета оставшейся доли в ассоциированном предприятии или финансовом активе. Кроме того, все суммы, ранее признанные в составе прочего совокупного дохода в отношении данного предприятия, учитываются так, как если бы Группа осуществила непосредственное выбытие соответствующих активов или обязательств. Это может означать, что суммы, ранее отраженные в составе прочего совокупного дохода, переносятся в прибыль или убыток.

Если доля участия в ассоциированном предприятии уменьшается, но при этом сохраняется значительное влияние, то только пропорциональная доля сумм, ранее отраженных в составе прочего совокупного дохода, переносится в прибыль или убыток в необходимых случаях.

Гудвил

Гудвил учитывается по первоначальной стоимости за вычетом накопленных убытков от обесценения при наличии таковых. Тестирование гудвила на обесценение производится Группой по меньшей мере раз в год, а также во всех случаях, когда существуют признаки его возможного обесценения. Балансовая стоимость гудвила сопоставляется с возмещаемой стоимостью, которая равна ценности использования или справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие в зависимости от того, какая из этих величин выше. Обесценение сразу же признается в составе расходов и впоследствии не восстанавливается. Гудвил относится на генерирующие единицы (а именно дочерние предприятия или бизнес-единицы Группы). Эти единицы представляют самый низкий уровень, на котором Группа отслеживает гудвил, и по своему размеру не превышают операционный сегмент.

При ликвидации деятельности, осуществляемой данной генерирующей единицей, гудвил, ассоциируемый с выбывающей деятельностью, включается в балансовую стоимость деятельности при определении прибыли или убытков от выбытия и оценивается на основе относительной стоимости выбывшей деятельности и части сохраненной генерирующей единицы.

Пересчет иностранной валюты

Денежные активы и обязательства в иностранной валюте пересчитываются в функциональную валюту каждого предприятия по официальному обменному курсу Центрального Банка РФ (далее – «ЦБ РФ») на конец соответствующего отчетного периода. Операции в иностранной валюте учитываются по курсу на дату совершения операции. Курсовые разницы от расчетов по операциям в иностранной валюте и от пересчета денежных активов и обязательств в иностранной валюте в функциональную валюту каждого предприятия по официальному обменному курсу ЦБ РФ на конец года отражаются в консолидированном отчете

о прибылях и убытках за год в составе финансовых доходов или расходов, кроме отражения курсовых разниц, возникающих при перерасчете финансовых инструментов, являющихся инструментами хеджирования. Курсовые разницы по инструментам хеджирования 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 долевые инструменты, пересчитываются с использованием обменных курсов, которые действовали на дату оценки справедливой стоимости. Влияние изменения обменных курсов на неденежные статьи, оцениваемые по справедливой стоимости в иностранной валюте, отражается как часть прибыли или убытка от переоценки по справедливой стоимости.

В таблице ниже приводятся обменные курсы доллара США и евро к рублю, использованные для пересчета денежных активов и обязательств в иностранной валюте:

	Официальные обменные курсы	
	рублей за 1 доллар США	**рублей за 1 евро**
На 31 декабря 2020 г.	73,88	90,68
Средний курс за 2020 г.	72,15	82,45
На 31 декабря 2019 г.	61,91	69,34
Средний курс за 2019 г.	64,74	72,50

Признание выручки

Выручка признается в момент или по мере передачи контроля над товарами или услугами покупателю по цене операции. Цена операции представляет собой сумму возмещения, право на которое Группа ожидает получить в обмен на передачу обещанных товаров или услуг покупателям. Выручка представляет собой суммы, причитающиеся за товары и услуги, реализуемые в ходе обычной деятельности, за вычетом начисленных на выручку налогов.

Пассажирские перевозки: Выручка от реализации билетов отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг. Стоимость проданных и сохраняющих свое действие билетов, еще не использованных на отчетную дату, отражается в консолидированном отчете о финансовом положении Группы отдельной строкой (незаработанной транспортной выручки) в составе краткосрочных обязательств. Сальдо по этому счету сокращается по мере того, как Группа осуществляет предоставление соответствующих авиатранспортных услуг, или при возврате билета пассажиром. Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы, признается как выручка от реализации на отчетную дату с учетом анализа исторических данных по доходам от неиспользованных билетов.

Выручка от оказания услуг по внесению изменений в ранее оформленную пассажиром перевозку (сервисные сборы за изменения условий бронирования) признается в момент оказания авиатранспортных услуг. В случае, если маршрут пассажира содержит несколько сегментов и перевозка по такому маршруту оформлена единым договором воздушной перевозки, выручка за изменение условий бронирования признается в момент совершения перевозки по первому сегменту маршрута.

Комиссионные расходы, выплачиваемые агентам по продаже авиабилетов, признаются в качестве коммерческих и маркетинговых расходов в составе операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках в период реализации агентами авиабилетов, поскольку согласно действующим тарифам Группы срок исполнения обязательств по перевозке пассажиров не превышает одного года.

Выручка от пассажирских перевозок включает также выручку по код-шеринговым соглашениям, заключенным Группой с определенными авиакомпаниями, согласно которым Группа и авиакомпании продают места на рейсы друг друга (далее – «код-шеринговые соглашения»). Выручка от реализации билетов на рейсы других авиакомпаний по код-шеринговым соглашениям отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг и учитывается в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы. Выручка от реализации мест на рейсы Группы другими авиакомпаниями отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг в полной сумме в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

Выручка от пассажирских перевозок включает выручку по интерлайн-соглашениям, заключенным между Группой и другими авиакомпаниями, согласно которым авиакомпании оформляют на своих бланках перевозку на регулярные рейсы других авиакомпаний-партнеров. При этом авиакомпания может оформлять билеты на рейсы, по которым весь маршрут или несколько сегментов маршрута будут выполнены другим перевозчиком. Выручка по перевозкам, оказанным партнером по интерлайн-соглашению, но оформленным на бланках Группы, признается в момент оказания авиатранспортных услуг партнером в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

Право на комиссионное вознаграждение возникает у Группы в момент совершения рейса партнером по интерлайн-соглашению либо код-шеринговому соглашению, что соответствует моменту исполнения обязательств по перевозке перед конечным покупателем и является основанием для проведения расчетов с партнером по соглашению.

В случае когда договор перевозки с пассажиром включает два и более маршрутных сегментов (обязательств к исполнению) на смешанных условиях перевозки (рейсами компаний Группы и рейсами партнера по интерлайн-соглашению и/или код-шеринговому соглашению), выручка от реализации маршрутных сегментов на рейсы Группы отражается в момент предоставления авиатранспортных услуг в полной сумме, а выручка от реализации маршрутных сегментов на рейсы других авиакомпаний – в сумме чистого дохода в составе выручки от перевозок в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

Грузовые перевозки: Выручка от предоставления услуг грузовых авиаперевозок отражается в составе выручки от перевозок по мере предоставления авиатранспортных услуг. Стоимость проданных, но еще не оказанных услуг грузовых авиаперевозок отражается в консолидированном отчете о финансовом положении Группы в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств.

Бортовое питание: Выручка от бортового питания признается в момент доставки упакованного питания на борт воздушного судна, поскольку это является моментом перехода контроля над товарами к покупателям.

Прочая выручка: Прочая выручка по двусторонним соглашениям с авиакомпаниями признается по мере того, как Группа выполняет свои обязанности к исполнению в соответствии с условиями каждого соглашения. Выручка от сдачи номеров в гостинице Группы признается по мере предоставления услуги. Выручка от реализации товаров признается в момент перехода контроля над товарами к покупателю, обычно в момент отгрузки товаров покупателю. Выручка от оказания услуг признается в том периоде, когда данные услуги были оказаны.

Компонент финансирования: По договорам с покупателями период между передачей обещанного товара или услуги покупателю и оплатой покупателем такого товара или услуги не превышает один год. В связи с этим Группа не корректирует обещанную сумму возмещения с учетом влияния значительного компонента финансирования.

У компаний Группы нет существенных активов по договорам с покупателями. В момент возникновения безусловного права на доход Группа признает дебиторскую задолженность. Контрактные обязательства Группы включают: незаработанную транспортную выручку от пассажиров, обязательства по программе премирования пассажиров, а также прочие авансы от покупателей (Примечание 25).

Информация по сегментам

Отчетность по сегментам составляется в соответствии с внутренней отчетностью, представляемой 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, кроме гудвила, имеют конечный срок полезного использования и включают в основном капитализированное программное обеспечение со сроком полезного использования 5 лет. Нематериальные активы амортизируются линейным методом в течение срока их полезного использования. Приобретенные лицензии на компьютерное программное обеспечение капитализируются в сумме затрат, понесенных на их приобретение и внедрение.
В случае обесценения балансовая стоимость нематериальных активов списывается до наибольшей из ценности их использования и справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие.

Основные средства

Основные средства отражаются по первоначальной стоимости, за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения (там, где это необходимо). Амортизация рассчитывается таким образом, чтобы полностью амортизировать первоначальную стоимость основных средств (за минусом ликвидационной стоимости, где применимо) в течение срока полезного использования указанных основных средств.

(а) Самолетно-моторный парк

(i) ***Собственные ВС и авиационные двигатели:*** на 31 декабря 2020 г. собственные ВС в парке отсутствуют, авиационные двигатели представлены двигателями как российского, так и иностранного производства.

(ii) ***Амортизация самолетно-моторного парка:*** Амортизация самолетно-моторного парка, находящегося в собственности, рассчитывается с использованием линейного метода до окончания предполагаемого срока полезного использования. Амортизация планеров самолетов, двигателей самолетов и интерьера начисляется отдельно в течение соответствующих предполагаемых сроков использования линейным методом.

Различные составляющие самолетно-моторного парка Группы и прочие основные средства имеют следующие сроки полезной службы:

Планеры самолетов	20–32 года
Двигатели самолетов	8–10 лет
Интерьеры	5 лет
Здания	15–50 лет
Оборудование и транспортные средства	3–5 лет
Прочие основные средства	1–5 лет

(б) Земля, здания, сооружения и другие основные средства

Данные основные средства отражаются по первоначальной стоимости, выраженной в историческом 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.

(в) Незавершенное строительство

Объекты незавершенного строительства представляют собой затраты, непосредственно связанные со строительством основных средств, включая соответствующие переменные накладные расходы, непосредственно относимые на стоимость строительства, а также стоимость приобретения прочих активов, требующих монтажа либо иной подготовки. Балансовая стоимость объектов незавершенного строительства регулярно пересматривается на предмет необходимости начисления соответствующего резерва под снижение их стоимости.

Активы в форме права пользования

Группа арендует различные ВС, авиадвигатели, здания, оборудование и транспортные средства. Договоры могут включать как компоненты, которые являются договорами аренды, так и компоненты, которые не являются договорами аренды. Группа приняла решение применить упрощение практического характера и не отделять компоненты, которые не являются арендой, от компонентов, которые являются арендой, а вместо этого учитывать каждый компонент аренды и соответствующие компоненты, не являющиеся арендой, в качестве одного компонента аренды.

Активы в форме права пользования оцениваются по первоначальной стоимости, включающей следующее:

- величину первоначальной оценки обязательства по аренде по приведенной стоимости;
- арендные платежи на дату начала аренды или до нее, за вычетом полученных стимулирующих платежей по аренде;
- любые первоначальные прямые затраты;
- затраты на восстановление актива до состояния, которое требуется в соответствии с условиями договоров аренды.

Активы в форме права пользования, как правило, амортизируются линейным методом в течение срока полезного использования актива или срока аренды в зависимости от того, какой из них закончится раньше. Для целей начисления амортизации по активам в форме права пользования ВС Группа выделяет следующие компоненты: фюзеляж и интерьер самолета; двигатели. Если у Группы существует достаточная степень уверенности в исполнении опциона на покупку, Группа амортизирует актив в форме права пользования в течение срока полезного использования базового актива. Группа рассчитывает амортизацию активов в форме права пользования линейным методом в течение оценочного срока их полезного использования, но не более:

Фюзеляж и интерьер самолетов	20 лет
Двигатели самолетов	5–20 лет
Здания	50 лет
Оборудование и транспортные средства	5–10 лет

Обязательства по аренде

Обязательства, возникающие по договорам аренды, первоначально оцениваются по приведенной стоимости. Арендные обязательства включают чистую приведенную стоимость следующих арендных платежей:

- фиксированные платежи (включая по существу фиксированные платежи) за вычетом стимулирующих платежей по аренде к получению;
- переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, первоначально оцениваемого с использованием индекса или ставки на дату начала аренды;
- суммы, ожидаемые к выплате Группой по гарантиям ликвидационной стоимости;
- цена исполнения опциона на покупку, при условии, что у Группы есть достаточная уверенность в исполнении данного опциона;
- выплаты штрафов за прекращение договоров аренды, если срок аренды отражает исполнение Группой этого опциона.

Опционы на продление и прекращение аренды предусмотрены в ряде договоров аренды ВС и прочих объектов аренды Группы. Эти условия используются для обеспечения максимальной операционной гибкости при управлении активами, которые Группа использует в своей деятельности. Большая часть опционов на продление и прекращение аренды могут быть исполнены только Группой, а не соответствующим арендодателем. Опционы на продление (или период времени после срока, определенного

в условиях опционов на прекращение аренды) включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что договор будет продлен (или не будет прекращен). В оценку обязательства также включаются арендные платежи, которые будут произведены в рамках исполнения опционов на продление, если имеется достаточная уверенность в том, что аренда будет продлена.

Арендные платежи дисконтируются с использованием процентной ставки, заложенной в договоре аренды. Если эту ставку нельзя легко определить, что, как правило, имеет место в большинстве заключенных договоров аренды, имеющихся 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 расходов на периодические ремонты и техническое обслуживание ВС

По договорам аренды ВС стоимость проведения периодического капитального ремонта и технического обслуживания в течение периода эксплуатации ВС капитализируется в состав активов в форме права пользования и амортизируется в течение срока наименьшего из: (i) периода до проведения следующего планируемого ремонта; (ii) оставшегося срока полезного использования актива; (iii) срока аренды. В случае если на момент проведения ремонта компонент предыдущего ремонта не был полностью самортизирован, то балансовая стоимость такого компонента списывается в расходы периода в момент проведения следующего ремонта.

Группа также создает резерв на покрытие расходов по восстановлению арендованного актива (ВС) до состояния, требуемого условиями аренды при возврате ВС арендодателю. Резерв признается в составе актива в форме права пользования в оценочной стоимости затрат на восстановление актива в начале срока аренды. Резерв на ремонт и техническое обслуживание ВС перед возвратом регулярно переоценивается, и изменения балансовой стоимости резерва, в том числе от изменения курса рубля к иностранным валютам, признаются в корреспонденции с соответствующим активом в форме права пользования. Данный резерв отражается по дисконтированной стоимости. Ставки дисконтирования для оценки обязательства определяются как ставки до налогообложения, которые отражают текущие рыночные оценки временной стоимости денег и риски, характерные для обязательства, и рассчитываются на основании ставок доходности по государственным облигациям с учетом валюты и срока исполнения обязательства в отношении каждого вида ремонта. Активы в форме права пользования амортизируются с использованием линейного метода в течение срока аренды. Выбытие резерва, связанное с пересмотром графика использования актива и его ремонтов, учитывается в составе переоценки обязательства в корреспонденции с соответствующим активом в форме права пользования и списания оставшейся величины в составе прочих операционных доходов и расходов.

Учет отчислений в резервный фонд арендодателей воздушных судов

Согласно отдельным договорам аренды ВС в дополнение к арендной плате Группа осуществляет в пользу арендодателя в течение срока аренды ежемесячные платежи в резервный фонд на «тяжелые формы технического обслуживания», указанные в договоре аренды.

После проведения ремонта, подпадающего под определение события, возмещаемого из фонда ранее накопленных резервных отчислений в соответствии с условиями договора аренды, Группа получает возмещение от арендодателя в сумме фактических затрат на ремонт, но не более чем 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.

Учет отчислений поставщикам услуг по ремонту воздушных судов по схеме оплаты за летный час (PBH – Power-by-the-Hour)

По отдельным договорам аренды ВС отчисления на некоторые виды ремонтов авиадвигателей или вспомогательных силовых установок производятся пропорционально их использованию непосредственно организации (подрядчику), которая в дальнейшем осуществляет данные ремонты. Такие отчисления являются по своей сути авансовыми платежами за соответствующие типы ремонтов и отражаются в консолидированной финансовой отчетности в составе строки «Прочие внеоборотные активы» (Примечание 18). По факту выполнения ремонта погашение аванса производится Группой с учетом анализа того, относится ли выполненный ремонт к периоду эксплуатации ВС и, соответственно, подлежит капитализации в составе актива в форме права пользования; либо к ремонтам, выполняемым перед возвратом ВС арендодателю, в отношении которых был сформирован резерв на ремонты и техническое обслуживание перед возвратом; либо к текущим ремонтам отчетного периода, в котором он произведен.

Специалистами Группы производится оценка стоимости фактического ремонта и в случае, если сумма ремонта превышает накопленную сумму аванса на отчетную дату, Группа признает кредиторскую задолженность перед поставщиком и производит учет последующих отчислений в погашение данной кредиторской задолженности.

Прибыль или убыток от выбытия основных средств

Прибыль или убыток от выбытия объектов основных средств определяется как разница между полученной выручкой от продажи и их балансовой стоимостью и отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы за год в составе операционных доходов и расходов.

Внеоборотные активы, отнесенные к категории предназначенных для продажи

Внеоборотные активы и выбывающие группы (которые могут включать внеоборотные и оборотные активы) отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении как «внеоборотные активы, предназначенные для продажи» в составе оборотных активов в случае, если их балансовая стоимость будет возмещена, главным образом, за счет продажи (включая потерю контроля над дочерней организацией, которой принадлежат активы) в течение 12 месяцев после отчетной даты. Классификация активов подлежит изменению при наличии всех перечисленных ниже условий: (а) активы готовы к немедленной продаже в их текущем состоянии; (б) руководство Группы утвердило действующую программу поиска покупателя и приступило к ее реализации; (в) ведется активная деятельность по продаже активов по обоснованной цене; (г) продажа ожидается в течение одного года, и (д) не ожидается значительных изменений плана продажи или его отмена.

Внеоборотные активы или выбывающие группы, классифицированные в консолидированном отчете о финансовом положении в текущем отчетном периоде как предназначенные для продажи, не подлежат переводу в другую категорию и не меняют форму представления в сравнительных данных консолидированного отчета о финансовом положении для приведения в соответствие с классификацией на конец текущего отчетного периода.

Выбывающая группа представляет собой группу активов (оборотных и внеоборотных), подлежащих выбытию путем продажи или иным способом вместе как группа в результате одной операции, и обязательства, непосредственно связанные с этими активами, которые будут переданы в результате этой операции. Гудвил учитывается в составе выбывающей группы в том случае, если выбывающая группа является единицей, генерирующей денежные средства, на которую при приобретении был распределен гудвил. Внеоборотными активами считаются активы, включающие суммы, которые, как ожидается, будут возмещены или получены в срок свыше 12 месяцев после отчетной даты. Если возникает необходимость в изменении классификации, такое изменение проводится как для оборотной, так и для внеоборотной части актива.

Предназначенные для продажи выбывающие группы в целом оцениваются по меньшей из двух величин: балансовой стоимости или справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие. Удерживаемые для продажи основные средства не амортизируются.

Обязательства, непосредственно связанные с выбывающей группой и передаваемые при выбытии, подлежат реклассификации и отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении отдельной строкой.

Капитализация затрат по кредитам или займам

Затраты по кредитам или займам, включая начисленные проценты, курсовые разницы и прочие расходы, непосредственно относимые к приобретению, строительству или производству актива, который не учитывается по справедливой стоимости и подготовка которого к использованию по назначению или продаже обязательно требует значительного времени (далее – «актив, отвечающий определенным требованиям»), входят в состав стоимости такого актива, если начало капитализации приходится на 1 января 2009 г. или на последующую дату. Предоплаты за ВС рассматриваются Группой как актив, отвечающий определенным требованиям, в отношении которого производится капитализация затрат по кредитам или займам, обязательствам по аренде.

Дата начала капитализации наступает, когда Группа:

(а) несет расходы, связанные с активом, отвечающим определенным требованиям;

(б) несет затраты по кредитам или займам;

(в) предпринимает действия, необходимые для подготовки актива к использованию по назначению или к продаже.

Капитализация затрат по кредитам или займам продолжается до даты, когда завершены практически все работы, необходимые для подготовки актива к использованию или к продаже.

Группа капитализирует затраты по кредитам или займам, по которым она произвела капитальные расходы по активам, отвечающим определенным требованиям. Капитализированные затраты по кредитам или займам рассчитываются на основе средней стоимости финансирования Группы (средневзвешенные процентные расходы применяются к расходам на квалифицируемые активы) за исключением случаев, когда средства заимствованы для приобретения конкретного актива, отвечающего определенным требованиям. Если это происходит, капитализируются фактические затраты, понесенные по этому кредиту или займу в течение периода, за вычетом любого инвестиционного дохода от временного инвестирования этих заемных средств.

Обесценение объектов основных средств 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 прибылях и убытках Группы за год в составе операционных расходов. Убыток от обесценения актива, признанный в прошлые отчетные периоды, восстанавливается (при необходимости), если произошло изменение расчетных оценок, использованных при определении ценности от использования актива либо его справедливой стоимости за вычетом затрат на выбытие.

Финансовые инструменты – основные подходы к оценке

Справедливая стоимость – это цена, которая может быть получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства при проведении обычной операции между участниками рынка на дату оценки. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является рыночная котировка на активном рынке. Активный рынок – это рынок, на котором операции с активом или обязательством проводятся с достаточной частотой и в достаточном объеме, позволяющем получать информацию об оценках на постоянной основе.

Справедливая стоимость финансовых инструментов, обращающихся на активном рынке, оценивается как сумма, полученная при умножении рыночной котировки на отдельный актив или обязательство на количество инструментов, удерживаемых Группой. Так обстоит дело даже в том случае, если обычный суточный торговый оборот рынка недостаточен для поглощения того количества активов и обязательств, которое имеется у организации, а размещение заказов на продажу позиций в отдельной операции может повлиять на рыночную котировку.

Модели оценки, такие как модель дисконтированных денежных потоков, а также модели, основанные на данных аналогичных операций, совершаемых на рыночных условиях, или рассмотрение финансовых данных объекта инвестиций используются для определения справедливой стоимости финансовых инструментов, для которых недоступна рыночная информация о цене сделок. Результаты оценки справедливой стоимости анализируются и распределяются по уровням иерархии справедливой стоимости следующим образом: (i) к 1-му уровню относятся оценки по рыночным котировкам (некорректируемым) на активных рынках для идентичных активов или обязательств, (ii) ко 2-му 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-го уровня, которые являются оценками, не основанными исключительно на наблюдаемых рыночных данных (т. е. для оценки требуется значительный объем ненаблюдаемых исходных данных) (Примечание 37).

Затраты по сделке являются дополнительными затратами, непосредственно относящимися к приобретению, выпуску или выбытию финансового инструмента. Дополнительные затраты – это затраты, которые не были бы понесены, если бы сделка не состоялась. Затраты по сделке включают вознаграждение и комиссионные, уплаченные агентам (включая работников, выступающих в качестве торговых агентов), консультантам, брокерам и дилерам, сборы, уплачиваемые регулирующим органам и фондовым биржам, а также налоги и сборы, взимаемые при передаче собственности. Затраты по сделке не включают премии или дисконты по долговым обязательствам, затраты на финансирование, внутренние административные расходы или расходы на хранение.

Амортизированная стоимость представляет величину, в которой финансовый инструмент был оценен при первоначальном признании, за вычетом выплат в погашение основной суммы долга, уменьшенную или увеличенную на величину начисленных процентов, а для финансовых активов – за вычетом любого оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки. Наращенные 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. Наращенные процентные доходы и наращенные процентные расходы, включая наращенный купонный доход и амортизированный дисконт или премию (включая отложенную при предоставлении комиссию, при наличии таковой), не показываются отдельно, а включаются в балансовую стоимость соответствующих статей консолидированного отчета о финансовом положении.

Метод эффективной 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, т. е. на дату, когда Группа обязуется купить или продать финансовый актив. Все другие операции по приобретению признаются, когда предприятие становится стороной договора в отношении данного финансового инструмента.

Классификация и последующая оценка финансовых активов: категории оценки

Группа классифицирует финансовые активы, используя следующие категории оценки: оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток и оцениваемые по амортизированной стоимости. Классификация и последующая оценка долговых финансовых активов зависит от: (i) бизнес-модели Группы для управления соответствующим портфелем активов и (ii) характеристик денежных потоков по активу.

Классификация и последующая оценка финансовых активов: бизнес-модель

Бизнес-модель отражает способ, используемый Группой для управления активами в целях получения денежных потоков: является ли целью Группы: (i) только получение предусмотренных договором денежных потоков от активов («удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков»), или (ii) получение и предусмотренных договором денежных потоков, и денежных потоков, возникающих в результате продажи активов («удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков и продажи»), или, если не применим ни пункт (i), ни пункт (ii), финансовые активы относятся к категории «прочих» бизнес-моделей и оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убыток.

Бизнес-модель определяется для группы активов (на уровне портфеля) на основе всех соответствующих доказательств деятельности, которую Группа намерена осуществить для достижения цели, установленной для портфеля, имеющегося на дату проведения оценки. Факторы, учитываемые Группой при определении бизнес-модели, включают цель и состав портфеля, прошлый опыт получения денежных потоков по соответствующим активам, подходы к оценке и управлению рисками.

Классификация и последующая оценка финансовых активов: характеристики денежных потоков

Если бизнес-модель предусматривает удержание активов для получения предусмотренных договором денежных потоков или для получения предусмотренных договором денежных потоков и продажи, Группа оценивает, представляют ли собой денежные потоки исключительно платежи в счет основной суммы долга и процентов («тест на платежи исключительно в счет основной суммы долга и процентов», или «SPPI-тест»). Финансовые активы со встроенными производными инструментами рассматриваются в совокупности, чтобы определить, являются ли денежные потоки по ним платежами исключительно в счет основной суммы долга и процентов. При проведении этой оценки Группа рассматривает, соответствуют ли предусмотренные договором денежные потоки условиям базового кредитного договора, т. е. проценты включают только возмещение в отношении кредитного риска, временной стоимости денег, других рисков базового кредитного договора и маржу прибыли.

Если условия договора предусматривают подверженность риску или волатильности, которые не соответствуют условиям базового кредитного договора, соответствующий финансовый актив классифицируется и оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток. Тест на платежи исключительно в счет основной суммы долга и процентов проводится при первоначальном признании актива, и последующая переоценка не проводится.

Реклассификация финансовых активов

Финансовые инструменты реклассифицируются только в случае, когда изменяется бизнес-модель управления этим портфелем в целом. Реклассификация производится перспективно с начала первого отчетного периода после изменения бизнес-модели. Группа не меняла свою бизнес-модель в течение текущего периода и не производила реклассификаций.

Обесценение финансовых активов: оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки

На основании прогнозов Группа оценивает ожидаемые кредитные убытки, связанные с долговыми инструментами, оцениваемыми по амортизированной стоимости. Группа оценивает ожидаемые кредитные убытки и признает оценочный резерв под кредитные убытки на каждую отчетную дату. Оценка ожидаемых кредитных убытков отражает: (i) непредвзятую и взвешенную с учетом вероятности сумму, определенную путем оценки диапазона возможных результатов, (ii) временную стоимость денег и (iii) всю обоснованную и подтверждаемую информацию о прошлых событиях, текущих условиях и прогнозируемых будущих экономических условиях, доступную на отчетную дату без чрезмерных затрат и усилий. Долговые инструменты, оцениваемые

по амортизированной стоимости, торговая и прочая дебиторская задолженность, займы выданные представляются в консолидированном отчете о финансовом положении за вычетом оценочного резерва под ожидаемые кредитные убытки.

Пояснения в отношении определения Группой обесцененных активов и дефолта представлены в Примечании 35. 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 либо 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 стоимостью нового, значительно модифицированного актива отражаются в составе прибыли или убытка, если содержание различия не относится к операции с капиталом с собственниками.

В ситуации, когда пересмотр условий был вызван финансовыми трудностями у контрагента и его неспособностью выполнять первоначально согласованные платежи, Группа сравнивает первоначальные и скорректированные ожидаемые денежные потоки с активами на предмет значительного отличия рисков и выгод по активу в результате модификации условия договора. Если риски и выгоды не изменяются, то значительное отличие модифицированного актива от первоначального актива отсутствует и его модификация не приводит к прекращению признания. Группа производит перерасчет валовой балансовой стоимости путем дисконтирования модифицированных денежных потоков договору по первоначальной эффективной процентной ставке (или по эффективной процентной ставке, скорректированной с учетом кредитного риска для приобретенных или созданных кредитно обесцененных финансовых активов) и признает прибыль или убыток от модификации в составе прибыли или убытка.

Категории оценки финансовых обязательств

Финансовые обязательства Группы классифицируются как впоследствии оцениваемые по амортизированной стоимости.

Прекращение признания финансовых обязательств

Признание финансовых обязательств прекращается в случае их погашения (т.е. когда выполняется или прекращается обязательство, указанное в договоре, или истекает срок его исполнения).

Существенные модификации условий существующих финансовых обязательств учитываются как погашение первоначального финансового обязательства и признание нового финансового обязательства. Условия считаются существенно различающимися, если дисконтированная приведенная стоимость денежных потоков согласно новым условиям, включая все уплаченные вознаграждения за вычетом полученных вознаграждений, дисконтированные с использованием первоначальной эффективной процентной ставки, как минимум на 10% отличается от дисконтированной приведенной стоимости остальных денежных потоков по первоначальному финансовому обязательству. Если обмен долговыми инструментами или модификация условий учитывается как погашение, все затраты или выплаченные вознаграждения признаются в составе прибыли или убытка от погашения. Если обмен или модификация не учитываются как погашение, все затраты или выплаченные вознаграждения отражаются как корректировка балансовой стоимости обязательства и амортизируются в течение оставшегося срока действия модифицированного обязательства.

Модификации обязательств, не приводящие к их погашению, учитываются как изменение оценочного значения по методу начисления кумулятивной амортизации задним числом, при этом прибыль или убыток отражается в составе прибыли или убытка, если экономическое содержание различия в балансовой стоимости не относится к операции с капиталом с собственниками.

Взаимозачет финансовых инструментов

Финансовые активы и обязательства взаимозачитываются и в отчете о финансовом положении отражается чистая величина только в тех случаях, когда существует юридически установленное право произвести взаимозачет отраженных сумм, а также намерение либо произвести взаимозачет, либо одновременно реализовать актив и урегулировать обязательство. Рассматриваемое право на взаимозачет (а) не должно зависеть от возможных будущих событий и (б) должно иметь юридическую возможность осуществления при следующих обстоятельствах: (i) в ходе осуществления обычной финансово-хозяйственной деятельности, (ii) при невыполнении обязательства по платежам (событии дефолта) и (iii) в случае несостоятельности или банкротства.

Страховые депозиты по аренде воздушных судов

Страховые депозиты по аренде ВС представляют собой суммы, уплаченные арендодателям ВС, в соответствии с условиями заключенных договоров аренды воздушных судов. Такие депозиты возвращаются Группе по окончании срока аренды. Страховые депозиты по договорам аренды воздушных судов отдельно представлены в консолидированном отчете о финансовом положении (страховые депозиты по аренде ВС) и первоначально учитываются по справедливой стоимости, а затем по амортизированной стоимости, рассчитанной с использованием метода эффективной процентной ставки.

Денежные средства и эквиваленты денежных средств

Денежные средства и эквиваленты денежных средств включают денежные средства в кассе, средства на банковских счетах до востребования и другие краткосрочные высоколиквидные инвестиции с первоначальным сроком погашения по договору не более трех месяцев. Денежные средства и эквиваленты денежных средств отражаются по амортизированной стоимости, так как (i) они удерживаются для получения предусмотренных договором денежных потоков и эти денежные потоки представляют собой исключительно платежи в счет основной суммы долга и процентов и (ii) они не отнесены к категории оцениваемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток. Остатки денежных средств с ограничением использования исключаются из состава денежных средств и эквивалентов денежных средств для целей составления отчета о движении денежных средств.

Торговая и прочая дебиторская задолженность

Торговая и прочая дебиторская задолженность первоначально учитывается по справедливой стоимости, а затем по амортизированной стоимости, рассчитанной с использованием метода эффективной процентной ставки.

Торговая и прочая кредиторская задолженность

Торговая кредиторская задолженность начисляется по факту исполнения контрагентом своих договорных обязательств и учитывается первоначально по справедливой стоимости, а затем по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки.

Кредиты и займы

Кредиты и займы первоначально учитываются по справедливой стоимости за вычетом произведенных затрат по сделке, а затем по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной процентной ставки процента.

Краткосрочные кредиты и займы включают в себя:

- процентные кредиты и займы со сроком погашения менее одного года;
- краткосрочную часть долгосрочных процентных кредитов и займов.

Долгосрочные кредиты и займы включают в себя обязательства со сроком погашения более одного года.

Финансовые инструменты и учет хеджирования

Производные финансовые инструменты первоначально отражаются по справедливой стоимости на дату заключения сделки и впоследствии переоцениваются по справедливой стоимости. Метод учета таких сделок зависит от того, признается ли данный инструмент хеджирующим, и от вида хеджируемой статьи. Группа признает некоторые инструменты в качестве хеджирующих для высоковероятных прогнозируемых операций (учет хеджирования денежных потоков).

На дату начала хеджирования Группа документирует отношения между хеджируемыми статьями и инструментами хеджирования, а также свои задачи по управлению рисками и стратегию применения хеджирования. На начало отношений хеджирования и на постоянной основе Группа также документирует свою оценку того, насколько эффективно инструмент хеджирования компенсирует подверженность справедливой стоимости или денежных потоков по объекту хеджирования изменениям, связанным с хеджируемым риском.

Учет хеджирования денежных потоков

Эффективная часть изменений в справедливой стоимости финансовых инструментов, предназначенных для хеджирования потоков денежных средств, отражается в составе прочего совокупного дохода и накапливается в резерве по инструментам хеджирования в составе капитала. Прибыль или убыток, относящиеся к неэффективной части, сразу отражаются отдельной строкой в консолидированном отчете о прибылях и убытках ниже результата от операционной деятельности Группы.

Суммы, накопленные в составе капитала, реклассифицируются в прибыль или убыток (в составе прибыли или убытка от финансовой деятельности) в периодах, когда хеджируемая статья оказывает влияние на сумму прибыли или убытка (например, когда происходит предусмотренная в прогнозе хеджируемая операция продажи). При этом, когда в результате предусмотренной в прогнозе хеджируемой операции происходит признание нефинансового актива (например, запасов), прибыли или убытки, ранее отраженные в составе капитала, переводятся из капитала и включаются в первоначальную оценку стоимости актива.

Когда истекает срок инструмента хеджирования или происходит его продажа, а также когда хеджирование перестает удовлетворять критериям учета хеджирования, совокупная прибыль или убыток, накопленные в составе капитала на этот момент времени, остаются в этой же статье и отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках в момент окончательного признания операции, предусмотренной в прогнозе. Когда соответствующие прогнозы по осуществлению операции становятся нереализуемыми, совокупная прибыль или убыток, включенные в состав капитала, сразу же переводятся в отдельную строку консолидированного отчета о прибылях и убытках в составе прибыли и убытка от финансовой деятельности.

Результат хеджирования в консолидированном отчете о прибылях и убытках складывается из обратного эффекта влияния хеджируемых рисков на соответствующие хеджируемые операции, отражаемые в составе операционной деятельности.

Предоплата

Предоплата отражается в данной консолидированной финансовой отчетности по фактическим затратам за вычетом резерва под обесценение. Предоплата классифицируется как долгосрочная, если ожидаемый срок получения товаров или услуг, относящихся к ней, превышает один год, или если предоплата относится к активу, который будет отражен в учете как долгосрочный при первоначальном признании. Сумма предоплаты за приобретение актива включается в его балансовую стоимость при получении Группой контроля над этим активом и наличии высокой вероятности того, что будущие экономические выгоды, связанные с ним, будут получены Группой. Прочая предоплата списывается на прибыль или убыток при получении услуг, относящихся к ней. Если имеется признак того, что активы, товары или услуги, относящиеся к предоплате, не будут получены, балансовая стоимость предоплаты подлежит списанию, и соответствующий убыток от обесценения отражается в консолидированном отчете о прибылях и убытках Группы.

Расходные запчасти и запасы

Материально-производственные запасы, в том числе расходные запчасти для воздушных судов, оцениваются по наименьшей из двух величин: первоначальной стоимости или чистой возможной цены продажи.

При отпуске материальных ценностей в производство и ином выбытии их оценка производится по фактической цене приобретения в отношении запчастей для обслуживания ВС и по себестоимости первых по времени приобретения (способ ФИФО) в отношении прочих запасов.

Устаревшие запасы, которые Группа не планирует использовать в своей деятельности, списываются в полной стоимости таких запасов.

Налог на добавленную стоимость

Налог на добавленную стоимость («НДС»), относящийся к выручке от продажи товаров или оказания услуг, отражается в качестве обязательства перед бюджетом на основе метода начисления. Доходы по внутренним перелетам в общем случае облагаются НДС по ставке 10%, а международные перелеты – по ставке 0%. Входящий НДС, подлежащий уплате поставщикам – резидентам РФ, а также НДС, уплаченный на импортированные самолеты и запасные части, может быть возмещен за счет исходящего НДС, при соблюдении определенных ограничений.

Возмещение входящего НДС, относящегося к продажам, обычно задерживается на срок до шести месяцев, а иногда и больший срок из-за требований обязательных налоговых проверок и прочих административных вопросов. Входящий НДС, предъявленный к вычету на дату составления консолидированного отчета о финансовом положении, уменьшает обязательство по уплате исходящего НДС. В текущем периоде входящий НДС, подлежащий возмещению, но не предъявленный к вычету за отчетный период, отражается в консолидированном отчете о финансовом положении как НДС к получению. НДС к получению, в отношении которого не ожидается возмещение в течение двенадцати месяцев с отчетной даты, классифицируется как внеоборотный актив. Если в отношении дебиторской задолженности, признанной сомнительной, был создан резерв, то этот резерв отражается в полном объеме, включая сумму НДС.

Программа премирования пассажиров

С 1999 г. Компания запустила программу для часто летающих пассажиров – «Аэрофлот Бонус». Согласно условиям программы для стимулирования заинтересованности пользования услугами Компании мили «Аэрофлот Бонус» начисляются за пользование услугами Группы и ее партнеров, а также в виде бесплатных промомиль для стимулирования участия в программе. Заработанные мили позволяют совершить бесплатный перелет, повысить класс обслуживания или воспользоваться услугами партнеров программы при условии соответствия дополнительно предусмотренным условиям программы.

Выручка по бонусным милям признается в момент предоставления услуг участнику программы, приобретенных за мили, или в момент сгорания бонусных миль, уменьшая краткосрочную отложенную выручку и прочие краткосрочные обязательства, исходя из расчетной стоимости одной бонусной мили. Сумма отложенной выручки определяется путем распределения цены сделки между обязанностями к исполнению (проданными билетами и бонусными милями) пропорционально их относительной цены обособленной продажи в момент заключения договора. В момент реализации билета у Группы возникает две обязанности к исполнению: предоставить пассажиру место на выбранном рейсе и предоставить пассажиру в будущем услуги (перевозка по классу премиальных билетов или другие товары и услуги) на сумму начисленных бонусных миль.

Расчетная стоимость накопленных бонусных миль, заработанных, но не использованных участниками программы «Аэрофлот Бонус» при перелетах на рейсах Группы, отражается в качестве краткосрочной и долгосрочной отложенной выручки по программе премирования пассажиров (Примечание 25) в составе краткосрочных и долгосрочных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Расчетная стоимость бонусных миль, накопленных участниками программы «Аэрофлот Бонус» за пользование услугами, предоставленными партнерами данной программы, отражается в качестве прочих краткосрочных и долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров (Примечание 25) в составе кредиторской задолженности и начисленных обязательств в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

Расчетная стоимость бонусных миль является одинаковой для миль, накопленных участниками при перелетах на рейсах Группы и накопленных участниками за пользование услугами партнеров по программе.

Вознаграждения работникам

Начисление заработной платы, взносов в Пенсионный фонд РФ и фонды социального страхования, оплачиваемого ежегодного отпуска и отпуска по болезни, премий, а также неденежных льгот (таких как услуги здравоохранения и т. д.) проводится в том году, когда услуги, определяющие данные виды вознаграждения, были оказаны сотрудниками Группы.

Резервы под обязательства

Резерв под обязательство начисляется тогда, и только тогда, когда у Группы имеется текущее обязательство (юридическое или вытекающее из практики), возникшее в результате прошлых событий, и существует высокая вероятность того, что для урегулирования этого обязательства потребуется отток экономических выгод, а величина обязательства может быть оценена с достаточной степенью надежности. Сумма резервов пересматривается по состоянию на каждую отчетную дату и корректируется для отражения текущего состояния (Примечание 26). Если влияние изменения стоимости денег со временем является значительным, сумма резерва определяется на основании приведенной стоимости затрат, необходимых для погашения обязательства.

Налог на прибыль

В данной консолидированной финансовой отчетности отражены расходы по налогу на прибыль в соответствии с требованиями законодательства, с использованием налоговых ставок и законодательных норм, которые действуют или по существу вступили в силу на конец отчетного периода. Расходы или доходы по налогу на прибыль включают текущий и отложенный налоги и отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках за год, если они не должны быть отражены в составе прочего совокупного дохода или непосредственно в капитале в связи с тем, что относятся к операциям, которые также отражены в этом или другом периоде в составе прочего совокупного дохода или непосредственно в капитале.

Текущий налог на прибыль представляет собой сумму, которая ожидается к уплате в бюджет или к возмещению из бюджета в отношении налогооблагаемой прибыли или убытков за текущий и предшествующие периоды. Налогооблагаемая прибыль или убыток базируются на расчетных показателях, если консолидированная финансовая отчетность утверждается до подачи соответствующих налоговых деклараций. Прочие расходы по налогам, за исключением налога на прибыль, отражаются в составе прочих операционных расходов в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

Отложенный налог на прибыль начисляется по методу балансовых обязательств в отношении отложенных налоговых убытков и временных разниц, возникающих между налогооблагаемой базой активов и обязательств и их балансовой стоимостью в консолидированном отчете о финансовом положении. В соответствии с исключением для первоначального признания, отложенный налог не признается в отношении временных разниц, возникающих при первоначальном признании актива или обязательства по операциям, не связанным с объединением бизнеса, если таковые при первоначальном признании не влияют ни на бухгалтерскую, ни на налогооблагаемую прибыль. Отложенные налоговые обязательства не начисляются в отношении временных разниц при первоначальном признании гудвила и впоследствии в отношении гудвила, не уменьшающего налогооблагаемую прибыль. Активы и обязательства по отложенному налогу определяются с использованием ставок налога, которые действуют или по существу вступили в силу на конец отчетного периода и которые, как ожидается, будут применяться в период, когда временные разницы или отложенные налоговые убытки, перенесенные на будущие периоды, будут реализованы.

Отложенные налоговые активы в отношении вычитаемых временных разниц и отложенных налоговых убытков признаются только в той мере, в которой существует высокая вероятность восстановления временных разниц и получения в будущем налогооблагаемой прибыли, против которой могут быть использованы налогооблагаемые временные разницы.

Зачет отложенных налоговых активов и обязательств возможен, когда в законодательстве предусмотрено право зачета текущих налоговых активов и обязательств и когда отложенные налоговые активы и обязательства относятся к налогу на прибыль, начисляемому одним и тем же налоговым органом либо одним и тем же налогооблагаемым лицом, либо разными налогооблагаемыми лицами при том, что существует намерение произвести расчеты путем взаимозачета. Отложенные налоговые активы могут быть зачтены против отложенных налоговых обязательств только в рамках каждого отдельного предприятия Группы.

Группа контролирует восстановление временных разниц, относящихся к налогам на дивиденды дочерних предприятий или к прибылям от их продажи. Группа не отражает отложенные налоговые обязательства по таким временным разницам, кроме случаев, когда руководство ожидает восстановлении временных разниц в обозримом будущем.

Неопределенные налоговые позиции

Неопределенные налоговые позиции Группы оцениваются руководством в конце каждого отчетного периода. Обязательства, отражающиеся в отношении позиций по налогу на прибыль, учитываются в тех случаях, когда руководство считает, что вероятность возникновения дополнительных налоговых обязательств, если налоговая позиция Группы будет оспорена налоговыми органами, выше, чем вероятность их отсутствия. Такая оценка производится на основании толкования налогового законодательства, действующего или по существу действующего на конец отчетного периода, а также любых известных постановлений судов или иных решений по подобным вопросам. Обязательства по штрафам, пеням и налогам, за исключением налога на прибыль, отражаются на основе наилучшей оценки руководством расходов, необходимых для урегулирования обязательств на конец отчетного периода.

Пенсионные отчисления

Группа производит определенные выплаты сотрудникам в связи с уходом на пенсию. Пенсионные обязательства представляют собой обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами. Величина расходов и обязательств по таким планам оценивается методом прогнозируемой условной единицы. В рамках данного метода затраты на пенсионные выплаты отражаются в консолидированном отчете о прибылях и убытках с целью равномерного распределения затрат в течение срока работы сотрудника. Прибыли и убытки, возникающие при изменении актуарных расчетов, сразу относятся на прочий совокупный доход. Пенсионные обязательства перед работниками, не достигшими пенсионного возраста, рассчитываются

на основе минимальных годовых выплат и не учитывают возможное увеличение руководством величины пенсий в будущем. В случае если подобные пенсионные выплаты сотрудникам приходятся на период свыше 12 месяцев с отчетной даты, то они дисконтируются; при этом применяется ставка дисконта, определяемая на основе ставки доходности по государственным облигациям на отчетную дату.

Группа также является участником пенсионного плана с фиксированными взносами, в соответствии с которым Группа обязуется осуществлять дополнительные пенсионные отчисления в размере определенного процента (20% в 2020 году) от перечислений, осуществляемых самими сотрудниками – участниками данной программы. Взносы, производимые Группой в отношении участия в пенсионном плане с фиксированными взносами, отражаются как расходы в том периоде, к которому они относятся. В течение года Группа также производит взносы в государственный Пенсионный фонд РФ по ставкам, установленным в соответствии с законодательством РФ. Такие взносы относятся на расходы по мере возникновения.

Уставный капитал

Обыкновенные акции отражаются как капитал. Дополнительные затраты, непосредственно относящиеся к выпуску новых акций или опционов, отражаются в составе капитала как уменьшение (за вычетом налога) суммы, полученной от выпуска. Сумма превышения справедливой стоимости полученных средств над номинальной стоимостью выпущенных акций отражается в капитале как эмиссионный доход.

Собственные акции, выкупленные у акционеров

В случае приобретения Компанией или ее дочерними предприятиями акций Компании, уплаченное возмещение, включая любые непосредственно относящиеся к этой операции прямые затраты за вычетом налога на прибыль, вычитается из общей суммы капитала, принадлежащего акционерам Компании, до момента погашения, повторного выпуска или продажи этих акций. Собственные акции Компании, выкупленные у акционеров Компании или принадлежащие дочерним предприятиям Компании, отражаются как уменьшение капитала Группы.

Продажа таких акций или повторный выпуск данных акций в обращение не влияют на чистую прибыль за текущий год и отражаются как изменение капитала Группы. При последующей продаже или повторном выпуске таких акций в обращение полученное возмещение, за вычетом любых непосредственно относящихся к сделке дополнительных затрат и соответствующей суммы налога на прибыль, включается в состав капитала, принадлежащего акционерам Компании.

Начисление и выплаты Компанией дивидендов акционерам отражаются за вычетом дивидендов, относящихся к собственным акциям, выкупленным у акционеров.

Дивиденды

Дивиденды отражаются как обязательство и вычитаются из суммы капитала Компании в том периоде, в котором они были объявлены и утверждены акционерами Компании на общем собрании.

Прибыль или убыток на акцию

Прибыль или убыток на акцию рассчитывается путем деления прибыли или убытка за период, причитающейся акционерам Компании, на средневзвешенное количество обыкновенных акций, находившихся в обращении в течение указанного периода. При расчете разводненной прибыли или убытка на акцию учитываются акции, которые планируется использовать для исполнения опционной программы в случае, когда средняя за данный период рыночная цена обыкновенных акций превышает цену исполнения опционов.

3. Существенные оценки и профессиональные суждения в применении учетной политики

Группа производит расчетные оценки и допущения, которые влияют на отражаемые в консолидированной финансовой отчетности суммы и на балансовую стоимость активов и обязательств в следующем финансовом году. Расчетные оценки и суждения подвергаются постоянному анализу и основаны на прошлом опыте руководства и других факторах, в том числе на ожиданиях относительно будущих событий, которые считаются обоснованными в сложившихся обстоятельствах. В процессе применения учетной политики руководство также использует профессиональные суждения, за исключением связанных с расчетными оценками. Профессиональные суждения, которые оказывают наиболее значительное влияние на суммы, отраженные в консолидированной финансовой отчетности, и расчетные оценки, которые могут привести к необходимости существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств в течение следующего финансового года, включают следующие:

Сроки полезного использования и остаточная стоимость объектов основных средств

Оценка сроков полезного использования объектов основных средств, а также их остаточной стоимости является предметом профессионального суждения руководства, основанного на опыте использования аналогичных активов. При определении сроков полезного использования и остаточной стоимости активов руководство принимает во внимание следующие факторы: характер ожидаемого использования, оценку технологического устаревания и физический износ. Изменение каждого из названных условий или оценок может повлечь корректировку будущих расходов на амортизацию.

Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы

Стоимость билетов, которые были проданы, но не будут использованы, признается как выручка от реализации на отчетную дату с учетом анализа исторических данных по доходам от неиспользованных билетов. Оценка суммы выручки от реализации на отчетную дату производится с учетом анализа исторических данных по доходам от неиспользованных билетов. Оценка вероятности того, что билеты не будут использованы, является предметом профессионального суждения руководства. Изменение данных оценок может повлечь корректировку значения выручки в консолидированном отчете о прибылях и убытках (Примечание 5) и незаработанной транспортной выручки в консолидированном отчете о финансовом положении (Примечание 25).

Программа премирования пассажиров

Бонусные мили предоставляют покупателям существенное право, которое они бы не получили без заключения договора. Покупатель может использовать бонусные мили на приобретение билетов на рейсы в будущем, а также на оплату услуг партнеров по программе. Следовательно, обещание предоставить покупателю бонусные мили является отдельной обязанностью к исполнению. Цена сделки распределяется между билетом на регулярный рейс Общества и начисленными бонусными милями на основании относительной цены обособленной продажи в момент заключения договора.

Ценой обособленной продажи билета на регулярный рейс Группы является тариф, установленный 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 прочих долгосрочных обязательств по программе премирования пассажиров в консолидированном отчете о финансовом положении (Примечание 25) и корректировку значения выручки в консолидированном отчете о прибылях и убытках (Примечания 5, 6).

В отношении реализованных участникам программы билетов на собственные рейсы Группа производит распределение цены сделки по договору (билету) между обязанностью по предоставлению места на выбранном рейсе и оказанием услуг в будущем на сумму начисленных бонусных миль участникам программы применительно ко всему портфелю договоров (билетов, приобретенных участниками программы), поскольку указанные договоры имеют аналогичные характеристики. Группа полагает, что с точки зрения финансовой отчетности результаты применения единого показателя распределения цены сделки ко всему портфелю договоров не будут существенно отличаться от результатов распределения цены применительно к каждому отдельному договору в рамках портфеля.

Исполнение обязательства по бонусным милям происходит в момент предоставления авиатранспортных услуг, приобретенных за мили, или при использовании миль на приобретение товаров и услуг партнеров программы, а также в момент сгорания миль, не востребованных для приобретения авиатранспортных услуг согласно правилам программы.

Соблюдение налогового законодательства

Соблюдение налогового законодательства, в особенности в РФ, в значительной мере зависит от его интерпретации и может быть оспорено налоговыми органами. Руководство создает резерв на основе наилучших оценок возможных дополнительных начислений налоговых платежей и связанных с ними пеней и штрафов, которые Группе необходимо будет выплатить в том случае, если налоговые органы оспорят соблюдение Группой налогового законодательства (Примечание 40).

Расчетное обесценение гудвила

Группа проводит тестирование гудвила на обесценение не реже одного раза в год. Возмещаемая стоимость генерирующих единиц определяется на основании расчета стоимости от ее использования. Данные расчеты требуют применения оценок, более подробно описанных в Примечании 24.

Расчетное обесценение основных средств и активов в форме права пользования

Группа проводит анализ наличия признаков обесценения на конец каждой отчетной даты. При выявленных признаках обесценения Группа проводит тестирование на обесценение. Возмещаемая стоимость основных средств и активов в форме права пользования определяется на основании расчета стоимости от их использования. Данные расчеты требуют применения оценок, более подробно описанных в Примечаниях 19, 20.

Признание отложенного налогового актива

Признанные отложенные налоговые активы представляют собой сумму налога на прибыль в отношении расходов или убытков, которые могут быть зачтены против будущих налогооблагаемых доходов или прибыли, и отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении. Отложенный налоговый актив признается только в том случае, если использование соответствующего налогового вычета является высоковероятным. Определение будущей налогооблагаемой прибыли и суммы налоговых вычетов, вероятных к зачету в будущем, основано на среднесрочном бизнес-плане, подготовленном руководством, и результатах его экстраполяции на будущее. Бизнес-план основан на ожиданиях руководства, которые считаются обоснованными в данных обстоятельствах. Расчет отложенного налогового актива приведен в Примечании 11.

Оценка ожидаемых кредитных убытков

Оценка ожидаемых кредитных убытков для всех видов финансовых активов, учитываемых по амортизируемой стоимости, – значительная оценка, для получения которой используются методология оценки, модели и исходные данные. Следующие компоненты оказывают серьезное влияние на оценочный резерв под кредитные убытки: определение дефолта, значительное увеличение кредитного риска, вероятность дефолта, подверженность риску дефолта и размер убытка в случае дефолта. Группа регулярно проверяет и подтверждает модели и исходные данные для моделей в целях снижения расхождений между расчетными ожидаемыми кредитными убытками и фактическими убытками по кредитам. С учетом короткого срока активов прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. Детальная информация представлена в Примечании 35.

Оценка сроков аренды

Возможности продления и прекращения договоров предусмотрены в ряде договоров аренды ВС, авиадвигателей, зданий и оборудования Группы. Они используются с целью максимизации операционной гибкости в части управления активами, используемыми в деятельности Группы. Большая часть условий в отношении возможности продления и прекращения договоров может быть использована только Группой, а не соответствующим арендодателем.

При определении срока аренды руководство учитывает все факты и обстоятельства, создающие экономические стимулы для использования возможности продления договора или отказа от возможности его прекращения. Опционы на продление договоров (или периоды времени после срока, определенного в условиях опционов на прекращение договоров) включаются в срок аренды только в том случае, если существует достаточная уверенность в том, что договор будет продлен (или не будет прекращен).

Для аренды зданий и оборудования, как правило, наиболее значимыми являются следующие факторы:

- у Группы, как правило, есть достаточная уверенность в том, что она продлит (или не прекратит) аренду, если для прекращения (или отказа от продления) договора аренды установлены значительные штрафы;
- у Группы, как правило, есть достаточная уверенность в том, что она продлит (или не прекратит) аренду, если какие-либо капитализированные затраты на улучшение арендованного актива, как ожидается, будут иметь значительную ликвидационную стоимость.

В остальных случаях Группа рассматривает другие факторы, включая продолжительность аренды в прошлые периоды, а также затраты и нарушения в обычном порядке деятельности, которые потребуются при замене актива, находящегося в аренде.

Опционы на продление и прекращение договора аренды предусмотрены в ряде договоров аренды ВС, авиационных двигателей, зданий и сооружений. Они используются с целью максимизации операционной гибкости в части управления активами, используемыми в деятельности Группы. Большая часть опционов на продление и прекращение договоров аренды могут быть исполнены только Группой, а не соответствующим арендодателем. В тех случаях, когда опцион фактически исполнен (или не исполнен) или у Группы возникает обязательство исполнить (или не исполнить) его, проводится пересмотр оценки срока аренды. Оценка наличия достаточной уверенности пересматривается только в случае значительных событий или значительных изменений в обстоятельствах, которые влияют на оценку и которые Группа может контролировать.

На 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 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 27.

Ставки дисконтирования

В случае если ставку дисконтирования, заложенную в договоре аренды, нельзя легко определить, Группа использует для дисконтирования арендных платежей ставку привлечения дополнительных заемных средств. Для определения ставки привлечения дополнительных заемных средств Группа направляет запросы индикативных ставок в банки и проводит корректировки с учетом специфики договора аренды, например срока аренды, страны, валюты и обеспечения. Чувствительность оценки обязательств по аренде к изменениям ставки дисконтирования раскрыта в Примечании 27.

Резервы на периодические ремонты и техническое обслуживание ВС

Величина ожидаемых расходов и ожидаемые сроки проведения периодических ремонтов и технического обслуживания ВС являются предметом профессионального суждения руководства. Резерв на покрытие расходов по восстановлению арендованного актива до состояния, требуемого условиями аренды, признается в составе актива в форме права пользования в оценочной стоимости затрат на восстановление актива в начале срока аренды и затем амортизируется в течение всего срока аренды. При определении того, когда следует признать обязательство по неизбежной обязанности в соответствии с МСФО (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы», Группа применяет единый подход к учету всех затрат

на ремонты и техническое обслуживание перед возвратом арендодателю, включая ремонты, которые зависят от интенсивности использования ВС, поскольку такие ремонты являются идентифицируемым событием и планируются Группой заранее. Как правило, у Группы есть заранее спланированный график использования актива и его ремонтов, которые по своей сути неизбежны. В связи с этим на дату начала аренды Группа может надежно оценить стоимость будущих ремонтов перед возвратом в отношении таких ремонтов. Оценка ожидаемых расходов производится на основе наиболее надежных данных на момент проведения такой оценки. При этом учитываются условия договоров аренды, возраст и состояние ВС и авиационных двигателей, рыночная стоимость креплений, узлов и агрегатов, подлежащих замене, а также стоимость требуемых работ.

Расчетная величина справедливой стоимости финансовых инвестиций

Группа проводит оценку справедливой стоимости финансовых инвестиций в АО «МАШ» на каждую отчетную дату, в качестве расчета применяя метод дисконтирования денежных потоков. Указанный метод предполагает применение оценок, более подробно описанных в Примечании 17.

4. Применение новых и/или пересмотренных Международных стандартов финансовой отчетности и разъяснений к ним

Следующее изменение к стандарту вступило в силу с 1 июня 2020 г. Применение упрощения остается выбором арендатора:

Поправки к МСФО (IFRS) 16 – Уступки по аренде в связи с COVID-19 (выпущены 28 мая 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июня 2020 г. или после этой даты). Поправка предоставляет арендаторам льготу в форме факультативного освобождения от оценки того, является ли уступка по аренде, связанная с COVID-19, модификацией аренды. Арендаторы могут выбрать вариант учета уступок по аренде таким образом, как если бы такие уступки не являлись модификацией аренды. Это практическое решение применяется только к уступкам по аренде, предоставленным непосредственно в связи с пандемией COVID-19, и только в случае выполнения всех следующих условий: изменение в арендных платежах приводит к пересмотру возмещения за аренду таким образом, что оно не будет превышать сумму возмещения за аренду непосредственно до изменения; любое уменьшение арендных платежей влияет только на платежи к уплате не позднее 30 июня 2021 г.; и отсутствие существенных изменений в других условиях аренды.

Группа приняла решение не использовать данное практическое решение и после проведения оценки учитывать изменения условий как модификацию договоров аренды.

Перечисленные ниже изменения стандартов стали обязательными с 1 января 2020 г., но не оказали существенного влияния на Группу.

Применение прочих новых стандартов

Поправки к Концептуальным основам финансовой отчетности (выпущены 29 марта 2018 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты).

Определение бизнеса – поправки к МСФО (IFRS) 3 (выпущенные 22 октября 2018 г. и действующие в отношении приобретений с начала годового отчетного периода, начинающегося 1 января 2020 г. или после этой даты).

Определение существенности – поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8 (выпущенные 31 октября 2018 г. и действующие в отношении годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты).

Реформа базовой процентной ставки – поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39 и МСФО (IFRS) 7 (выпущены 26 сентября 2019 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты).

Новые стандарты и интерпретации, которые вступают в силу с 1 января 2021 г. или позднее

Опубликован ряд новых стандартов и интерпретаций, которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты, и которые Группа не приняла досрочно:

Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 – «Продажа или взнос активов в сделках между инвестором и его ассоциированной организацией или совместным предприятием» (выпущены 11 сентября 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся с даты, которая будет определена Советом по МСФО, или после этой даты).

МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» (выпущен 18 мая 2017 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты).

Поправки к МСФО (IFRS) 17 и поправки к МСФО (IFRS) 4 (выпущены 25 июня 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты).

Классификация краткосрочных и долгосрочных обязательств – поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены 23 января 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты). Данные поправки ограниченной сферы применения уточняют, что обязательства классифицируются на краткосрочные и долгосрочные в зависимости от прав, существующих на конец отчетного периода. Обязательства являются долгосрочными, если организация имеет на конец отчетного периода существенное право отложить их погашение как минимум на 12 месяцев. Руководство более не содержит требования о том, что такое право должно быть безусловным. Ожидания руководства в отношении того, будет ли оно впоследствии использовать свое право отложить погашение, не влияют на классификацию обязательств. Право отложить погашение возникает только в случае, если организация выполняет все применимые условия на конец периода. Обязательство классифицируется как краткосрочное, если условие нарушено на отчетную дату или до нее, даже в случае, когда по окончании отчетного периода от кредитора получено освобождение от обязанности выполнять условие. В то же время кредит классифицируется как долгосрочный, если условие кредитного соглашения нарушено только после отчетной даты. Кроме того, поправки уточняют требования к классификации долга, который организация может погасить посредством его конвертации в собственный капитал. «Погашение» определяется как прекращение обязательства посредством расчетов в форме денежных средств, других ресурсов, содержащих экономические выгоды, или собственных долевых инструментов организации. Предусмотрено исключение для конвертируемых инструментов, которые могут быть конвертированы в собственный капитал, но только для тех инструментов, где опцион на конвертацию классифицируется как долевой инструмент в качестве отдельного компонента комбинированного финансового инструмента. В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные поправки повлияют на финансовую отчетность.

Классификация краткосрочных и долгосрочных обязательств, отсрочка вступления в силу Поправок к МСФО (IAS) 1 (выпущены 15 июля 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты). Поправки к МСФО (IAS) 1 в отношении классификации обязательств на краткосрочные и долгосрочные были выпущены в январе 2020 года с первоначальной датой вступления в силу с 1 января 2022 г. Однако в связи с пандемией COVID-19 дата вступления в силу была перенесена на один год, чтобы предоставить организациям больше времени для внедрения изменений, связанных с классификацией, в результате внесения поправок. В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные поправки повлияют на финансовую отчетность.

Поправки ограниченной сферы применения МСФО (IAS) 16, МСФО (IAS) 37 и МСФО (IFRS) 3 – Выручка до предполагаемого использования, обременительные контракты (стоимость выполнения контракта), ссылка на Концептуальные основы, а также поправки к МСФО (IFRS) 1, МСФО (IFRS) 9, МСФО (IFRS) 16 и МСФО (IAS) 41 – Ежегодные усовершенствования МСФО (IFRS) за 2018–2020 гг. (выпущены 14 мая 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты).

Реформа базовой процентной ставки (IBOR) – фаза 2, поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39, МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 4 и МСФО (IFRS) 16 (выпущены 27 августа 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты). В настоящее время Группа проводит оценку того, как данные поправки повлияют на финансовую отчетность.

Если выше не указано иное, ожидается, что данные новые стандарты и разъяснения существенно не повлияют на консолидированную финансовую отчетность Группы.

5. Выручка от перевозок

	2020 г.	2019 г.
Регулярные пассажирские перевозки	225 753	557 132
Чартерные пассажирские перевозки	17 955	37 438
Грузовые перевозки	26 768	19 282
Итого выручка от перевозок	**270 476**	**613 852**

6. Прочая выручка

	2020 г.	2019 г.
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	17 593	40 883
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	9 068	14 453
Продажа товаров на борту	448	1 505
Реализация бортового питания	571	1 583
Наземное обслуживание	300	419
Доходы гостиничного хозяйства	175	382
Прочие доходы	3 551	4 804
Итого прочая выручка	**31 706**	**64 029**

7. Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизацию

	2020 г.	2019 г.
Обслуживание ВС в аэропортах и на трассе	51 858	101 199
Техническое обслуживание ВС	29 056	30 566
Административные и общехозяйственные расходы	16 381	19 527
Расходы по обслуживанию пассажиров	11 765	26 041
Услуги связи и систем бронирования	9 266	18 551
Расходы по переменным арендным платежам, не включенным в обязательства по аренде	6 801	5 854
Расходы на продукты для производства бортового питания	5 460	14 361
Коммерческие и маркетинговые расходы	4 197	11 880
Расходы по страхованию	2 639	2 624
Расходы по краткосрочной аренде	1 481	2 245
Себестоимость товаров для торговли на борту	248	849
Прочие расходы	5 461	10 033
Операционные расходы, за исключением авиационного топлива, расходов на оплату труда и амортизацию	**144 613**	**243 730**
Авиационное топливо	77 457	190 876
Итого операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизацию	**222 070**	**434 606**

8. Расходы на оплату труда

	2020 г.	2019 г.
Заработная плата	49 467	71 324
Расходы по пенсионному обеспечению	12 085	16 250
Социальные отчисления во внебюджетные фонды	3 893	4 839
Итого расходы на оплату труда	**65 445**	**92 413**

Расходы по пенсионному обеспечению включают:

- обязательные отчисления в Пенсионный фонд РФ;
- отчисления в негосударственный пенсионный фонд в рамках пенсионного плана с фиксированными взносами, в соответствии с которым Группа осуществляет дополнительные пенсионные отчисления в размере определенного процента (20% за 12 месяцев 2020 г., 20% за 12 месяцев 2019 г.) от перечислений, осуществляемых самими сотрудниками – участниками данной программы; а также
- увеличение чистой приведенной стоимости будущих вознаграждений, которые Группа планирует выплатить своим работникам при выходе на пенсию по программе пенсионных планов с установленными выплатами.

	2020 г.	2019 г.
Отчисления в Пенсионный фонд РФ	12 053	16 182
Изменение обязательств по пенсионным планам	32	68
Итого расходы по пенсионному обеспечению	**12 085**	**16 250**

9. Прочие операционные доходы и расходы, нетто

	2020 г.	2019 г.
Государственные субсидии	9 106	–
Восстановление резерва по периодическим ремонтам и ТО (Примечание 26)	6 319	1 028
Возврат акциза за авиатопливо (Примечание 40)	5 887	9 635
Страховое возмещение к получению	1 196	525
Доход от списания кредиторской задолженности	1 131	445
Штрафы и пени к получению от поставщиков	638	833
Переоценка обязательств по договорам аренды	84	2 181
Прибыль от выбытия активов, предназначенных для продажи	–	1 072
Убыток от списания дебиторской задолженности	(10)	(2)
(Начисление)/восстановление резерва по прочим обязательствам (Примечание 26)	(109)	1 323
(Убыток)/прибыль от выбытия и обесценения основных средств	(247)	1 128

	2020 г.	2019 г.
(Начисление)/восстановление резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение предоплат (Примечание 14)	(665)	228
Убыток от списания гудвила	(6 502)	–
Прочие доходы/(расходы), нетто	(5 015)	(1 118)
Итого прочие операционные доходы/(расходы), нетто	**11 813**	**17 278**

10. Финансовые доходы и расходы

	2020 г.	2019 г.
Финансовые доходы:		
Процентные доходы	4 377	3 711
Прибыль от курсовых разниц, нетто	–	598
Прочие финансовые доходы	561	1 177
Итого финансовые доходы	**4 938**	**5 486**

	2020 г.	2019 г.
Финансовые расходы:		
Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов, не учитываемых по правилам хеджирования	–	(2 067)
Убыток от курсовых разниц, нетто	(2 022)	–
Процентные расходы	(5 611)	(5 275)
Процентные расходы по аренде	(39 133)	(44 695)
Прочие финансовые расходы	(486)	(13)
Итого финансовые расходы	**(47 252)**	**(52 050)**

Убыток от изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов за 12 месяцев 2019 г. относится к опционным договорам, заключенным в 2019 г. с целью хеджирования части затрат на авиатопливо.

11. Налог на прибыль

	2020 г.	2019 г.
Текущий налог на прибыль	(704)	(2 589)
Изменение по отложенному налогу на прибыль	30 983	2 298
Налог на прибыль	**30 279**	**(291)**

Ниже приводится сверка суммы, рассчитанной по применимой налоговой ставке, и суммы фактических расходов по налогу на прибыль:

	2020 г.	2019 г.
(Убыток)/прибыль до налогообложения	(153 487)	13 803
Ставка налога на прибыль в соответствии с законодательством РФ	20%	20%
Налог на прибыль, рассчитанный по ставке налога на прибыль в соответствии с законодательством РФ	30 697	(2 761)
Налоговый эффект статей, не уменьшающих налогооблагаемую прибыль или не включаемых в расчет налогооблагаемой прибыли:		
Доходы, не облагаемые налогом на прибыль	813	695
Расходы, не уменьшающие налогооблагаемую прибыль	(4 439)	(2 741)
Признание ранее непризнанных отложенных налоговых активов	3 193	–
Признание ранее непризнанных налоговых убытков	–	4 412
Корректировки по налогу на прибыль за прошлые периоды	15	104
Налог на прибыль	**30 279**	**(291)**

	31 декабря 2020 г.	Изменение за период	31 декабря 2019 г.	Изменение за период	1 января 2019 г.
Налоговый эффект от временных разниц:					
Убытки, перенесенные на будущие налоговые периоды	28 380	24 592	3 788	3 339	449
Долгосрочные финансовые инвестиции	313	312	1	(13)	14
Дебиторская задолженность	845	(55)	900	146	754
Основные средства	41	(28)	69	31	38
Обязательства по аренде	132 494	21 078	111 416	(21 011)	132 427
Кредиторская задолженность и резервы под обязательства	53 033	5 518	47 515	(1 817)	49 332
Отложенные налоговые активы до зачета	**215 106**		**163 689**		**183 014**
Взаимозачет отложенного налога	(139 676)		(135 795)		(143 611)
Отложенные налоговые активы после зачета	**75 430**		**27 894**		**39 403**
Основные средства	(641)	267	(908)	234	(1 142)
Активы в форме права пользования	(126 311)	(2 334)	(123 977)	9 772	(133 749)
Долгосрочные финансовые инвестиции	(546)	(33)	(513)	(406)	(107)
Дебиторская задолженность	(4 925)	1 495	(6 420)	(1 254)	(5 166)
Кредиторская задолженность	(2 777)	(2 771)	(6)	(6)	–
Финансовые активы по договорам аренды	(4 553)	(115)	(4 438)	(225)	(4 213)
Отложенные налоговые обязательства до зачета	**(139 753)**		**(136 262)**		**(144 377)**
Взаимозачет отложенного налога	139 676		135 795		143 611
Отложенные налоговые обязательства после зачета	**(77)**		**(467)**		**(766)**
Изменение за период, нетто		47 926		(11 210)	
Изменение по отложенному налогу, признанному непосредственно в составе прочего совокупного дохода		(17 126)		13 508	
Выбытие дочерней компании		183		–	
Доход по отложенному налогу на прибыль за год		**30 983**		**2 298**	

На 31 декабря 2020 г. Группа признала отложенные налоговые активы с налоговых убытков в размере 28 380 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 3 788 млн руб.).

Согласно действующему налоговому законодательству существуют ограничения по признанию убытков, перенесенных на будущие периоды на период с 2017 до 2020 г. Сумма налоговых убытков, которая может быть использована каждый год в течение этого периода, ограничена 50% годовой налогооблагаемой прибыли. Данные ограничения не оказывают существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность Группы.

12. Денежные средства и их эквиваленты

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней в рублях	77 136	4 258
Банковские депозиты со сроком погашения менее 90 дней в долларах США	1 108	557
Средства в кассе и на банковских счетах в рублях	7 684	5 755
Средства в кассе и на банковских счетах в долларах США	1 541	870
Средства в кассе и на банковских счетах в прочих валютах	1 083	801
Средства в кассе и на банковских счетах в евро	198	301
Денежные переводы в пути	194	341
Итого денежные средства и их эквиваленты	**88 944**	**12 883**

Информация о подверженности Группы риску, связанному с изменением процентных ставок, анализ чувствительности финансовых активов, а также оценка обесценения на основании допущения о риске дефолта и ожидаемых коэффициентах убыточности приводятся в Примечании 35.

На 31 декабря 2020 г. около 56% денежных средств Группы размещены в двух российских банках, находящихся под контролем государства, с высоким уровнем надежности – банке ВТБ (ПАО) с долгосрочным кредитным рейтингом BBB– по данным рейтингового агентства S&P и банке ГПБ (АО) с долгосрочным кредитным рейтингом BB+ по данным рейтингового агентства S&P (на 31 декабря 2019 г. около 50% денежных средств Группы были размещены в двух российских банках, находящихся под контролем государства, с высоким уровнем надежности – ПАО Сбербанк с долгосрочным кредитным рейтингом BBB по данным рейтингового агентства Fitch Ratings и Банк ВТБ (ПАО) с долгосрочным кредитным рейтингом BBB– по данным рейтингового агентства S&P).

Оставшаяся часть денежных средств Группы размещена преимущественно в крупнейших банках России, имеющих долгосрочный кредитный рейтинг от международных рейтинговых агентств.

На 31 декабря 2020 г. денежные средства в размере 237 млн руб. были ограничены в использовании и отражены в прочих внеоборотных активах (на 31 декабря 2019 г.: 193 млн руб. были ограничены в использовании и были отражены в прочих внеоборотных активах) в консолидированном отчете о финансовом положении Группы.

13. Страховые депозиты по аренде воздушных судов

Страховой депозит выдается арендодателю как обеспечение полного, своевременного и добросовестного выполнения арендатором своих обязательств. Страховой депозит перечисляется арендодателю одной или несколькими суммами. Обычно сумма гарантийного депозита равна двум ежемесячным арендным платежам. Арендатор имеет право заменить страховой депозит полностью или частично аккредитивом. Также страховой депозит может быть зачтен в счет последней оплаты арендного платежа или любого платежа в случае какого-либо невыполнения обязательств со стороны арендатора. Страховой депозит возвращается в связи с прекращением или аннулированием договора аренды или возвратом ВС сразу после даты прекращения аренды и после выполнения арендатором своих обязательств. Страховые депозиты по договорам аренды отражаются по амортизированной стоимости с применением ставки дисконтирования по договорам аренды ВС от 1 до 10% годовых в 2020 г. в зависимости от валюты страхового депозита (в 2019 г.: от 1,9 до 10% годовых).

	Страховые депозиты по аренде ВС
На 1 января 2019 г.	**4 815**
Выплата страховых депозитов	395
Капитализация дисконта в состав активов в форме права пользования	(56)
Амортизация в течение года	160
Резерв под ожидаемые кредитные убытки	(12)
Возврат страховых депозитов в течение года	(435)
Зачет с обязательствами по аренде	(53)
Курсовая разница	(473)
На 31 декабря 2019 г.	**4 341**
Амортизация в течение года	124
Резерв под ожидаемые предстоящие убытки	7
Зачет с обязательствами по аренде	(198)
Курсовая разница	726
Выбытие дочерней компании	(394)
На 31 декабря 2020 г.	**4 606**

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. основная сумма страховых депозитов была выдана крупным международным лизинговым компаниям.

Информация о подверженности Группы риску в отношении страховых депозитов по аренде ВС, а также оценка обесценения на основании допущения о риске дефолта и ожидаемых коэффициентах убыточности приводятся в Примечании 35.

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Краткосрочная часть страховых депозитов	2 739	2 242
Долгосрочная часть страховых депозитов	1 867	2 099
Итого страховые депозиты по аренде ВС	**4 606**	**4 341**

14. Дебиторская задолженность и предоплаты

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Дебиторская задолженность по основной деятельности	17 563	35 110
Прочая финансовая дебиторская задолженность	8 795	8 666
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки	(11 290)	(10 949)
Итого финансовая дебиторская задолженность	**15 068**	**32 827**
Предоплаты поставщикам	9 306	11 681
НДС и прочие налоги к возмещению	12 008	19 083
Предоплата за поставку ВС	30 175	28 995
Прочая дебиторская задолженность	1 053	4 425
За вычетом резерва под обесценение	(559)	(544)
Итого дебиторская задолженность и предоплаты	**67 051**	**96 467**

На 31 декабря 2020 г. резерв под ожидаемые кредитные убытки в сумме 6 339 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 6 351 млн руб.) относился к финансовой дебиторской задолженности ОАО «АК «Трансаэро», признанной за перевозку пассажиров, заправку авиатопливом, а также наземное обслуживание и обслуживание на трассе.

В составе дебиторской задолженности и предоплат отражаются предоплаты за приобретение ВС, поставка которых предполагается в течение 12 месяцев после отчетной даты. Изменение по строке «Предоплата за поставку ВС» связано с приближением срока поставки ВС, а также с возвратом предоплат в связи с поставкой ВС в текущем периоде.

Анализ финансовой дебиторской задолженности в разрезе валют представлен в Примечании 35. По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. Группа создала необходимый резерв под ожидаемые кредитные убытки дебиторской задолженности и обесценение предоплаты.

Анализ финансовой дебиторской задолженности по кредитному качеству приведен в Примечании 35.

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. к суммам краткосрочной части предоплат за поставку ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС:

	31 декабря 2020 г.		31 декабря 2019 г.	
Тип самолета	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки	Количество самолетов, штук	Ожидаемый срок поставки
Boeing B777	3	2021 г.	2	2020 г.
Airbus A350	7	2021 г.	11	2020 г.

Изменения величины резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки дебиторской задолженности и предоплаты представлены в таблице:

	Резерв под обесценение
На 1 января 2019 г.	**12 025**
Увеличение резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки	**704**
Использование резерва	**(303)**
Восстановление резерва	**(933)**
На 31 декабря 2019 г.	**11 493**
Выбытие дочерней компании	**(71)**
Увеличение резерва под обесценение и ожидаемые кредитные убытки	**1 158**
Использование резерва	**(238)**
Восстановление резерва	**(493)**
На 31 декабря 2020 г.	**11 849**

15. Долгосрочная часть предоплат за воздушные суда

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. сумма долгосрочной части предоплат за ВС составила 27 275 млн руб. и 20 745 млн руб. соответственно. Изменение долгосрочной части предоплат связано с приближением контрактного срока поставки ВС, а также с выплатой новых долгосрочных авансов поставщикам ВС.

Предоплаты за приобретение ВС, поставка которых предполагается в течение 12 месяцев после отчетной даты, отражаются в составе дебиторской задолженности и предоплат (Примечание 14).

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. к суммам долгосрочной части предоплат за поставку ВС относятся авансовые платежи за приобретение следующих ВС:

	31 декабря 2020 г.		31 декабря 2019 г.	
Тип самолета	**Количество самолетов, штук**	**Ожидаемый срок поставки**	**Количество самолетов, штук**	**Ожидаемый срок поставки**
Airbus A350	14	2022–2023 гг.	11	2021 г.
Boeing B777	–	–	1	2021 г.

16. Расходные запчасти и запасы

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Расходные запасные части	14 516	12 521
Топливо	337	347
Прочие запасы	3 035	3 725
Итого расходные запчасти и запасы, брутто-величина	**17 888**	**16 593**
За вычетом списания стоимости расходных запчастей и некондиционных запасов	(999)	(1 023)
Итого расходные запчасти и запасы	**16 889**	**15 570**

17. Финансовые инвестиции

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Долгосрочные инвестиции:		
Инвестиции в долевые ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	5 343	5 761
Долговые финансовые инвестиции, оцениваемые по амортизированной стоимости	121	95
Итого долгосрочные финансовые инвестиции	**5 464**	**5 856**

Инвестиция Группы в компанию с государственным участием АО «МАШ» в доле 2,428% оценивается по справедливой стоимости через прибыль или убыток с использованием модели дисконтированных денежных потоков и по состоянию на 31 декабря 2020 г. отражена в консолидированном отчете о финансовом положении в сумме 5 289 млн руб. (5 706 млн руб. на 31 декабря 2019 г.). Для построения модели в связи с отсутствием рыночных котировок используются следующие факторы, которые оказывают наиболее существенное влияние на оценку справедливой стоимости данной инвестиции:

(а) величина средневзвешенной стоимости капитала, равная 13,7% годовых на 31 декабря 2020 г. (12,2% на 31 декабря 2019 г.), на основе данных в открытом доступе по рынку капитала и компаниям-аналогам;

(б) прогноз по макродопущениям на основе данных HIS Markit;

(в) пассажиропоток в 2021 году планируется на уровне 25 млн пассажиров на базе данных из открытых источников. Темп роста пассажиропотока в 2022–2025 гг. распределен с учетом достижения уровня 69 млн пассажиров к 2025 г. и восстановления пассажиропотока до уровня докризисного, 2019 года, в 2022 г.

Группой был проведен анализ чувствительности основных допущений, использованных в финансовой модели АО «МАШ». При разумно возможном изменении величины средневзвешенной стоимости капитала и темпов роста пассажиропотока существенного изменения справедливой стоимости не произойдет.

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Прочие краткосрочные финансовые инвестиции:		
Займы выданные и векселя третьих лиц	9 867	9 723
Депозиты, размещенные в банках на срок свыше 90 дней	4 832	12 986
Прочие краткосрочные инвестиции	4	4
Итого прочие краткосрочные финансовые инвестиции (до начисления резерва под ожидаемые кредитные убытки)	**14 703**	**22 713**
За вычетом резерва под ожидаемые кредитные убытки краткосрочных финансовых инвестиций и займов	(9 872)	(9 735)
Итого краткосрочные финансовые инвестиции	**4 831**	**12 978**

Все краткосрочные инвестиции учитываются по амортизированной стоимости (Примечание 35).

Резерв под обесценение связан в основном с созданием в течение 2015 г. резерва под обесценение займов, выданных компаниями Группы в пользу ОАО «АК «Трансаэро».

Депозиты на срок свыше 90 дней размещены в крупнейших российских коммерческих банках, имеющих долгосрочный кредитный рейтинг на 31 декабря 2020 г. не ниже Ba1 по данным рейтингового агентства Moody's.

18. Прочие внеоборотные активы

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Долгосрочные авансы поставщикам услуг по ремонтам ВС по РВН	37 121	37 058
Долгосрочные авансы выданные	2 154	5 963
Прочие внеоборотные активы	5 141	2 810
Итого прочие внеоборотные активы	**44 416**	**45 831**

19. Основные средства

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
Первоначальная стоимость					
На 1 января 2019 г.	**9 193**	**10 051**	**22 546**	**4 554**	**46 344**
Приобретения	657	73	1 603	4 021	6 354
Выбытия	(128)	(59)	(4 686)	(734)	(5 607)
Ввод в эксплуатацию	345	449	2 756	(3 550)	–
На 31 декабря 2019 г.	**10 067**	**10 514**	**22 219**	**4 291**	**47 091**
Приобретения	201	32	384	1 632	2 249
Выбытия	(258)	(55)	(1 027)	(196)	(1 536)
Ввод в эксплуатацию	77	69	970	(1 116)	–
Выбытие компаний (Примечание 22)	(5 285)	(485)	(1 127)	(51)	(6 948)
На 31 декабря 2020 г.	**4 802**	**10 075**	**21 419**	**4 560**	**40 856**
Накопленная амортизация и обесценение					
На 1 января 2019 г.	**(2 500)**	**(5 354)**	**(11 761)**	**(95)**	**(19 710)**
Начисление амортизации за период	(907)	(280)	(2 525)	–	(3 712)
Восстановление/(начисление) резерва под обесценение	(28)	–	27	20	19
Выбытия	119	21	2 915	–	3 055
На 31 декабря 2019 г.	**(3 316)**	**(5 613)**	**(11 344)**	**(75)**	**(20 348)**
Начисление амортизации за период	(1 027)	(280)	(2 337)	–	(3 644)
Восстановление/(начисление) резерва под обесценение	–	–	–	20	20
Выбытия	234	16	785	–	1 035
Выбытие компаний (Примечание 22)	1 430	88	388	–	1 906
На 31 декабря 2020 г.	**(2 679)**	**(5 789)**	**(12 508)**	**(55)**	**(21 031)**
Остаточная стоимость					
На 1 января 2019 г.	**6 693**	**4 697**	**10 785**	**4 459**	**26 634**
На 31 декабря 2019 г.	**6 751**	**4 901**	**10 875**	**4 216**	**26 743**
На 31 декабря 2020 г.	**2 123**	**4 286**	**8 911**	**4 505**	**19 825**

По состоянию на 31 декабря 2020 г. стоимость полностью самортизированных основных средств составила 6 716 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 5 603 млн руб.).

В соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» на конец каждого отчетного периода необходимо анализировать признаки, которые могут свидетельствовать о возможном обесценении активов. Одним из таких признаков возможного обесценения активов является развитие пандемии COVID-19, оказывающее существенное влияние на отрасль пассажирских и грузовых авиаперевозок. В связи с этим Группа провела тест на обесценение, что детально описано в Примечании 20.

20. Активы в форме права пользования

	ВС и авиационные двигатели	Земля и здания	Машины, оборудование и прочие активы	Предоплаты	Итого
Первоначальная стоимость					
На 1 января 2019 г.	**925 769**	**17 068**	**8 361**	**3 526**	**954 724**
Поступления	48 613	846	4 997	2 931	57 387
Капитализированные затраты	9 521	–	–	1 373	10 894
Выбытия	(26 252)	(6 180)	(48)	(280)	(32 760)
Перевод из активов, предназначенных для продажи	5 064	–	–	–	5 064
Ввод в эксплуатацию	3 175	86	–	(3 261)	–
Переоценка/модификация активов в форме права пользования	(7 062)	180	609	–	(6 273)
На 31 декабря 2019 г.	**958 828**	**12 000**	**13 919**	**4 289**	**989 036**
Поступления	33 255	2 992	3 132	3 882	43 261
Капитализированные затраты	6 901	–	–	1 260	8 161
Выбытия	(20 300)	(712)	(73)	(42)	(21 127)
Ввод в эксплуатацию	2 754	(2)	–	(2 752)	–
Выбытие компаний (Примечание 22)	(23 006)	(151)	(22)	–	(23 179)
Переоценка/модификация активов в форме права пользования	74 411	645	(118)	–	74 938
На 31 декабря 2020 г.	**1 032 843**	**14 772**	**16 838**	**6 637**	**1 071 090**
Накопленная амортизация и обесценение					
На 1 января 2019 г.	**(272 875)**	**(9 080)**	**(3 976)**	**–**	**(285 931)**
Начисление амортизации за период	(99 704)	(1 908)	(1 576)	–	(103 188)
Восстановление/ (начисление) резерва под обесценение	(96)	–	–	–	(96)
Выбытия	24 576	6 180	48	–	30 804
Перевод амортизации из активов, предназначенных для продажи	(2 485)	–	–	–	(2 485)
Модификация активов в форме права пользования	467	96	412	–	975
На 31 декабря 2019 г.	**(350 117)**	**(4 712)**	**(5 092)**	**–**	**(359 921)**
Начисление амортизации за период	(110 420)	(2 357)	(1 688)	–	(114 465)
Восстановление/(начисление) резерва под обесценение	(61)	–	–	–	(61)
Выбытия	20 300	712	73	–	21 085
Выбытие компаний (Примечание 22)	17 233	99	16	–	17 348
Модификация активов в форме права пользования	307	23	–	–	330
На 31 декабря 2020 г.	**(422 758)**	**(6 235)**	**(6 691)**	**–**	**(435 684)**
Остаточная стоимость					
На 1 января 2019 г.	**652 894**	**7 988**	**4 385**	**3 526**	**668 793**
На 31 декабря 2019 г.	**608 711**	**7 288**	**8 827**	**4 289**	**629 115**
На 31 декабря 2020 г.	**610 085**	**8 537**	**10 147**	**6 637**	**635 406**

В составе предоплат под активы в форме права пользования отражена стоимость запасных частей, которые будут установлены на воздушные суда, а также сумма капитализированных процентов по заемным средствам и сумма дисконта по страховым депозитам, относящимся к воздушным судам, срок аренды которых еще не начался.

В течение 12 месяцев 2020 г. величина капитализированных расходов по заемным средствам составила 1 260 млн руб. (за 12 месяцев 2019 г. 1 373 млн руб.). Ставка капитализации процентов и курсовых разниц за указанный период составила 5% годовых (за 12 месяцев 2019 г.: 5,9% годовых).

В течение 2019 г. три воздушных судна, ранее классифицированных как активы, предназначенные для продажи, были возвращены в состав активов в форме права пользования в связи с решением об их продаже с обратной арендой. Убыток от данной операции составил 60 млн руб. В течение 2020 г. аналогичных операций не происходило.

Основная часть суммы, отраженной по строке «переоценка/модификация активов в форме права пользования», относится к переоценке резерва на ремонты перед возвратом воздушных судов: увеличение на 59 032 млн руб. за 12 месяцев 2020 г., уменьшение на 7 295 млн руб. за 12 месяцев 2019 г. Также в составе данной строки отражен эффект от реструктуризации обязательств по договорам аренды, подробное описание приведено в Примечании 27.

В соответствии с МСФО (IAS) 36 «Обесценение активов» на конец каждого отчетного периода необходимо анализировать признаки, которые могут свидетельствовать о возможном обесценении активов. Одним из таких признаков возможного обесценения активов является развитие пандемии COVID-19, оказывающее существенное влияние на отрасль пассажирских и грузовых авиаперевозок. В связи с этим Группа провела тест на обесценение. Возмещаемая величина определялась на основе расчета ценности использования посредством дисконтирования будущих потоков денежных средств, которые будут получены в результате деятельности. Затем возмещаемая величина сравнивалась с балансовой стоимостью внеоборотных активов, генерирующих соответствующие потоки. Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бюджет Группы, утвержденный Советом директоров, учитывающий влияние пандемии COVID-19 в 2021 г. и последующее возвращение к докризисным показателям с учетом следующих предпосылок:

(i) экономическая ситуация в РФ: сохранение среднесрочного темпа роста экономики, сохранение спроса за счет сбережений, сохранение объема предложения на рынке регулярных перевозок;

(ii) внутренние воздушные линии (ВВЛ): восстановление до уровня 2019 г. в 2021 г. за счет компенсации выбывающего международного потока в результате переориентации на внутренний туризм;

(iii) международные воздушные линии (МВЛ): поэтапное восстановление по мере снятия ограничений за счет отложенного спроса и при сохранении бизнес-трафика;

(iv) на период 2022 г. и после приняты докризисные предпосылки.

Ключевые допущения, с учетом которых рассчитывались возмещаемые величины

Изменение следующих факторов имеет наибольшее влияние на величину дисконтированных денежных потоков:

- ***Темп роста.*** Темп роста для расчета терминальной стоимости был принят на уровне долгосрочного темпа роста ВВП РФ 2,7% годовых.
- ***Пассажиропоток и доходные ставки.*** Прогнозируемые объемы пассажиропотока и доходные ставки определялись в соответствии с параметрами бюджета.

- ***Ставка дисконтирования.*** В качестве ставки дисконтирования использовалась средневзвешенная стоимость капитала компаний Группы (WACC); ставки дисконтирования находились в диапазоне 10,8–11,6% годовых на весь прогнозный период.

По результатам проведенного тестирования обесценения не было выявлено. Руководство Группы провело анализ чувствительности результатов теста на обесценение к изменениям ставки дисконтирования и доходных ставок в модели как наиболее чувствительных показателей. Чувствительность в таблице ниже определялась как процент изменения соответствующих факторов в течение прогнозного и постпрогнозного периодов, при котором возмещаемая стоимость активов (ценность от использования) становится равной их балансовой стоимости.

	Чувствительность, % изменения	
	Ставка дисконтирования	Ставка доходности
«Аэрофлот»	+5,9 п.п.	–5,6 п.п.
АК «Россия»	0,0 п.п.	0,0 п.п.
АК «Победа»	+9,6 п.п.	–8,4 п.п.

Результаты тестирования в отношении АК «Россия» показали, что балансовая стоимость внеоборотных активов за исключением гудвила на 31 декабря 2020 г. равна возмещаемой стоимости, в соответствии с чем Группа признала убыток от обесценения гудвила, распределенного на АК «Россия» (Примечание 24) в консолидированном отчете о прибылях и убытках.

21. Кредиторская задолженность и начисленные обязательства

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Кредиторская задолженность	30 099	38 524
Прочая финансовая кредиторская задолженность	2 924	2 951
Дивиденды к оплате	246	752
Итого финансовая кредиторская задолженность	**33 269**	**42 227**
Задолженность перед персоналом и по отчислениям во внебюджетные фонды	12 284	18 529
Авансы полученные (за исключением незаработанной транспортной выручки)	2 488	3 846
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 25)	2 413	4 254
Задолженность по прочим налогам	1 086	1 638
Прочая кредиторская задолженность	646	1 243
Итого кредиторская задолженность и начисленные обязательства	**52 186**	**71 737**

По состоянию на 31 декабря 2020 г. задолженность перед персоналом в основном включает в себя задолженность по заработной плате и социальным отчислениям во внебюджетные фонды в размере 7 932 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 9 869 млн руб.) и начисления по неиспользованным отпускам в размере 4 241 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 8 558 млн руб.)

Анализ финансовой кредиторской задолженности, выраженной в валюте, представлен в Примечании 35.

22. Выбытие дочерних компаний

В декабре 2020 года произошло выбытие из состава Группы АО «АК Аврора», входившей в сегмент «Воздушные перевозки». Продажа акций АО «АК Аврора» АО «Корпорация развития Сахалинской области» связана с проектом создания единой дальневосточной авиакомпании. Сделка по продаже АО «АК Аврора» была утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на основании независимой оценки рыночной стоимости (Примечание 38).

Финансовый результат от выбытия в размере 5 066 млн руб. был отражен в составе прибылей и убытков за 12 месяцев 2020 г.

Финансовый результат от выбытия дочерних компаний АО «АК Аврора» и АО «Донавиа», признанный в 2020 г. и 2019 г. соответственно, включает в себя следующие компоненты:

	2020 г.	2019 г.
	АО «АК Аврора»	АО «Донавиа»
(Положительные)/отрицательные чистые активы выбывающей компании	(11 440)	2 517
Доля чистых активов выбывающей компании, приходящаяся на держателей неконтролирующей доли	(5 605)	–
Итого чистые активы выбывающей компании, соответствующие доле владения Группы	**(5 835)**	**2 517**
Гудвил	(158)	–
Эффект от корректировки дооценки ВС при передаче между компаниями Группы	927	–
Внутригрупповая задолженность, в том числе:		
Кредиторская задолженность выбывшей компании в пользу Группы	–	(168)
Заем, выданный Группой в пользу выбывшей компании	–	(794)
(Убыток)/прибыль от выбытия	**(5 066)***	**1 555**

* Финансовый результат от выбытия включает стоимость реализации АО «АК Аврора» за 1 рубль.

В декабре 2019 г. произошло выбытие АО «Донавиа» из состава Группы. Финансовый результат от выбытия в размере 1 555 млн руб. был отражен в составе прибылей и убытков за 12 месяцев 2019 г. АО «Донавиа» не вело существенную операционную деятельность в 2019 г.

В таблице ниже приводится величина активов и обязательств АО «АК Аврора» на дату выбытия:

	31 декабря 2020 г.
Денежные средства и их эквиваленты	2 045
Краткосрочные финансовые инвестиции	3 677
Дебиторская задолженность	2 418
Расходные запчасти и запасы	1 000
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	341
Прочие оборотные активы	1
Долгосрочные страховые депозиты по аренде воздушных судов	121
Активы в форме права пользования	5 831
Основные средства	5 970
Нематериальные активы	44
Отложенные налоговые активы	2 401
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды	3 018
Прочие внеоборотные активы	706
Итого активы	**27 573**
Краткосрочная кредиторская задолженность	1 714
Краткосрочные обязательства по аренде	1 727
Краткосрочные резервы под обязательства	6 812
Краткосрочные кредиты и займы	458
Долгосрочная кредиторская задолженность	15
Долгосрочные обязательства по аренде	1 630
Долгосрочные резервы под обязательства	1 559
Отложенные налоговые обязательства	2 218
Итого обязательства	**16 133**

23. Нематериальные активы

	Программное обеспечение	Лицензии	Вложения в разработку ПО и НИОКР	Бренд и клиентская база	Прочие	Итого
Первоначальная стоимость						
На 1 января 2019 г.	**4 548**	**134**	**957**	**1 630**	**132**	**7 401**
Приобретения	667	–	43	3	262	975
Выбытия	(10)	–	(46)	(1)	(75)	(132)
На 31 декабря 2019 г.	**5 205**	**134**	**954**	**1 632**	**319**	**8 244**
Выбытие дочерней компании	(43)	–	–	(27)	(3)	(73)
Приобретения	347	–	33	1	12	393
Выбытия	(185)	–	–	–	(3)	(188)
Ввод в эксплуатацию	–	–	(2)	–	2	–
На 31 декабря 2020 г.	**5 324**	**134**	**985**	**1 606**	**327**	**8 376**
Накопленная амортизация и обесценение						
На 1 января 2019 г.	**(3 518)**	**(89)**	**(312)**	**(1 173)**	**(59)**	**(5 151)**
Начисление за период	(354)	–	(116)	(89)	(19)	(578)
Выбытия	10	–	–	–	75	85
На 31 декабря 2019 г.	**(3 862)**	**(89)**	**(428)**	**(1 262)**	**(3)**	**(5 644)**
Начисление за период	(373)	–	(93)	(32)	(26)	(524)
Выбытия	174	–	–	–	3	177
Выбытие дочерней компании	1	–	–	27	1	29
На 31 декабря 2020 г.	**(4 060)**	**(89)**	**(521)**	**(1 267)**	**(25)**	**(5 962)**
Остаточная стоимость						
На 1 января 2019 г.	**1 030**	**45**	**645**	**457**	**73**	**2 250**
На 31 декабря 2019 г.	**1 343**	**45**	**526**	**370**	**316**	**2 600**
На 31 декабря 2020 г.	**1 264**	**45**	**464**	**339**	**302**	**2 414**

24. Гудвил

Для целей проверки на предмет обесценения гудвил распределяется между генерирующими единицами (далее – «ГЕ»), а именно компаниями Группы и/или подразделениями компаний, представляющими наиболее низкий из уровней внутри Группы, на котором гудвил отслеживается для целей внутреннего управления и который не превышает уровень операционного сегмента Группы.

Изменение балансовой величины гудвила, распределенного на предприятия Группы, за 12 месяцев 2020 г. и 12 месяцев 2019 г. представлено в следующей таблице:

		2020 г.		2019 г.	
	Прим.	АК «Россия»	АК «Аврора»	АК «Россия»	АК «Аврора»
Балансовая стоимость на 1 января		6 502	158	6 502	158
Выбытие дочерней организации	22	–	(158)	–	–
Убыток от обесценения	9	(6 502)	–	–	–
Балансовая стоимость на 31 декабря		**–**	**–**	**6 502**	**158**

Возмещаемая величина ГЕ была определена на основе расчета ценности ее использования, определенной посредством дисконтирования будущих потоков денежных средств, которые будут получены в результате деятельности ГЕ.

АК «Аврора»

По состоянию на 31 декабря 2020 г. балансовая стоимость гудвила, распределенного на АК «Аврора», равна нулю в связи с выбытием компании из периметра Группы (Примечание 22).

АК «Россия»

По состоянию на 31 декабря 2020 г. руководством Группы проведено очередное тестирование гудвила, распределенного на АК «Россия» на наличие признаков обесценения в условиях влияния пандемии COVID-19 на деятельность указанного актива Группы (Примечание 1), вследствие чего были выявлены следующие признаки:

- спад и замедление восстановления рынка авиаперевозок в связи с неопределенностью, связанной с пандемией COVID-19, которая оказывает значительное негативное влияние на прогноз будущих денежных потоков компании;
- снижение объемов чартерного бизнеса компании, которое также оказывает дополнительное давление на оценку экономической выгоды от использования актива.

Для прогнозирования денежных потоков за основу был принят бюджет Группы «Аэрофлот», утвержденный Советом директоров, в части прогноза потоков АК «Россия», учитывающий влияние пандемии на авиаперевозки в 2021 г. в соответствии с ожиданиями руководства, на период 2022 г. и после приняты докризисные показатели с учетом естественной убыли парка воздушных судов в соответствии с графиком выбытия согласно договорам аренды. Денежные потоки за пределами 5-летнего периода построены исходя из показателей последнего прогнозного периода и экстраполируются с использованием темпа роста.

Ключевые допущения, используемые при расчете ценности использования ГЕ

Изменение следующих факторов имеет наибольшее влияние на величину дисконтированных денежных потоков:

- ***Темп роста.*** Темп роста для расчета терминальной стоимости был принят на уровне долгосрочного темпа роста ВВП РФ 2,7% годовых (в 2019 .: 2,7% годовых).
- ***Пассажиропоток и доходные ставки.*** Прогнозируемые объемы пассажиропотока и доходные ставки определялись в соответствии с параметрами бюджета.
- ***Ставка дисконтирования.*** В качестве ставки дисконтирования использовалась средневзвешенная стоимость капитала (WACC) АК «Россия», которая была принята на уровне 11,6% годовых на весь прогнозный период (на 31 декабря 2019 г.: 12,6% годовых).

Расчетная возмещаемая стоимость ГЕ составила 73 386 млн руб. и была сопоставлена с балансовой стоимостью генерирующей единицы на отчетную дату, что привело к убытку от обесценения в размере 6 502 млн руб., что эквивалентно общей сумме гудвила по состоянию на 31 декабря 2020 г. Общая сумма убытка от обесценения данного актива, относящегося к сегменту «Воздушные перевозки», была признана в консолидированном отчете о прибылях и убытках в составе строки «Прочие операционные доходы/(расходы), нетто». Тест на обесценение не выявил дополнительных сумм обесценения, которые требовалось бы скорректировать по другим нефинансовым активам Компании.

25. Обязательства по договорам с покупателями

Группа признала следующие обязательства по договорам с покупателями:

	Прим.	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Незаработанная транспортная выручка		44 622	53 399
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, краткосрочная часть		1 929	4 365
Прочие краткосрочные обязательства по программе премирования пассажиров	21	2 413	4 254
Прочие авансы полученные по договорам с покупателями		143	141
Итого краткосрочные обязательства по договорам с покупателями		**49 107**	**62 159**
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров, долгосрочная часть		7 197	4 910
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров	29	6 219	2 435
Долгосрочные авансы, полученные от покупателей		2 500	2 500
Итого долгосрочные обязательства по договорам с покупателями		**15 916**	**9 845**

Основная сумма обязательств перед покупателями относится к стоимости проданных, но еще не использованных билетов пассажирам на рейсы компаний Группы на отчетную дату, а также к обязательствам по программе премирования пассажиров «Аэрофлот Бонус».

Изменение размера обязательств по проданным, но еще не использованным билетам по сравнению с 31 декабря 2019 г. обусловлено спадом объемов оказанных услуг в результате распространения коронавирусной инфекции COVID-19.

Причиной изменения обязательств по программе премирования пассажиров является увеличение объема накопленных участниками программы миль за счет снижения их использования в условиях пандемии.

В текущем отчетном периоде была признана выручка в сумме 34 496 млн руб. в отношении обязательств по договорам на 31 декабря 2019 г. (в 2019 г.: 58 357 млн руб. в отношении обязательств по договорам на 31 декабря 2018 г.), из которых 29 851 млн руб. (в 2019 г.: 49 874 млн руб.) относились к авансам в виде незаработанной транспортной выручки и 4 645 млн руб. (в 2019 г.: 8 483 млн руб.) к программе поощрения пассажиров.

Основная часть долгосрочных обязательств к исполнению перед покупателями представляет собой сумму обязательств по программе премирования пассажиров «Аэрофлот Бонус», которая рассчитана на основе накопленного опыта и статистики прошлых лет о предпочтениях пассажиров в использовании накопленных бонусных миль (Примечание 29).

26. Резервы под обязательства

	Ремонты перед возвратом ВС	Прочие резервы	Итого резервы под обязательства
На 1 января 2019 г.	**226 595**	**1 654**	**228 249**
Увеличение резерва за период	9 929	197	10 126
Использование резерва за период	(15 652)	(8)	(15 660)
Переоценка резерва за период	(8 181)	–	(8 181)
Восстановление резерва за период	(1 028)	(1 520)	(2 548)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	4 830	–	4 830
Прибыль от курсовых разниц, нетто-величина	–	(4)	(4)
На 31 декабря 2019 г.	**216 493**	**319**	**216 812**
Увеличение резерва за период	9 642	188	9 830
Использование резерва за период	(18 332)	(214)	(18 546)
Переоценка резерва за период	58 693	–	58 693
Восстановление резерва за период	(6 319)	(80)	(6 399)
Процентные расходы при дисконтировании резерва	1 708	–	1 708
Выбытие компаний (Примечание 22)	(8 371)	–	(8 371)
На 31 декабря 2020 г.	**253 514**	**213**	**253 727**

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Краткосрочные обязательства	20 859	24 531
Долгосрочные обязательства	232 868	192 281
Итого резервы под обязательства	**253 727**	**216 812**

Судебные разбирательства

Группа является ответчиком по юридическим искам разного характера. Резервы под судебные разбирательства включены в состав прочих резервов и представляют собой наилучшую оценку руководством Группы вероятных убытков в результате имеющихся и потенциальных судебных исков (Примечание 40).

27. Обязательства по аренде

Группа арендует ВС и авиационные двигатели, а также прочие объекты (недвижимость, транспортные средства и пр.) по соглашениям аренды с третьими сторонами и связанными сторонами. Перечень ВС Группы, эксплуатировавшихся на условиях аренды по состоянию на 31 декабря 2020 г., приведен в Примечании 1. Согласно условиям договоров, ВС получены в аренду на срок от 6 до 16 лет с возможностью продления данного срока. Арендованные активы, балансовая стоимость которых раскрыта в Примечании 20, фактически представляют собой обеспечение обязательств по аренде, поскольку в случае невыполнения обязательств арендатором данные активы подлежат возврату арендодателю.

В связи с тем, что процентные ставки, заложенные в большинстве договоров аренды Группы, нельзя легко определить, Группа применяет для дисконтирования платежей по аренде ставку привлечения дополнительных заемных средств – это ставка, по которой Группа могла бы привлечь на аналогичный срок и при аналогичном обеспечении заемные средства, необходимые для получения актива со стоимостью, аналогичной стоимости актива в форме права пользования в аналогичных экономических условиях. Увеличение или уменьшение ставки дисконтирования на 10 базисных процентных пунктов по состоянию на 31 декабря 2020 г. привело бы к снижению обязательств по аренде на 1 992 млн руб. или их увеличению на 2 004 млн руб. соответственно (31 декабря 2019 г.: снижение на 1 816 млн руб. или увеличение на 1 827 млн руб. соответственно).

Некоторые договоры аренды воздушных судов и авиационных двигателей содержат условия по выплате переменных платежей, которые зависят от количества часов налета, а также по компенсации лизингодателю сумм налогов, уплачиваемых им в связи с владением ВС. Указанные платежи признаются в составе прибыли или убытка в качестве переменных платежей по аренде в том периоде, в котором возникает условие, приводящее к таким платежам (Примечание 7). По наилучшим имеющимся оценкам недисконтированная величина переменных денежных потоков, не включенных в оценку обязательств по аренде, по состоянию на 31 декабря 2020 г. составила 47 706 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 45 246 млн руб.).

После введения ограничений на полеты, вызванные COVID-19, Группа приостановила платежи в сторону лизингодателей и инициировала переговоры об отсрочке арендных платежей. По состоянию на дату выпуска настоящей отчетности, Группой были подписаны дополнительные соглашения, предусматривающие отсутствие штрафных санкций и предоставление отсрочки по лизинговым платежам по большей части договоров. Данные изменения условий учитываются как модификация договоров аренды. Руководство планирует в ближайшее время подписать дополнительные соглашения по оставшимся лизинговым договорам на аналогичных условиях, в связи с чем не проводило дополнительных начислений в настоящей финансовой отчетности.

Общая сумма денежных платежей по аренде за 12 месяцев 2020 г. и 12 месяцев 2019 г. представлена в таблице ниже:

	2020 г.	2019 г.
Выплаты основной суммы долга по аренде	48 160	78 694
Проценты, уплаченные по договорам аренды	33 693	45 586
Переменные арендные платежи, не включенные в обязательства по аренде	5 703	6 838
Платежи по краткосрочной аренде	1 391	2 245
Итого платежи по аренде	**88 947**	**133 363**

На 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 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 2020 г. составила 115 577 млн руб., на 31 декабря 2019 г.: 100 475 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 2020 г. их недисконтированная величина составила 379 393 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 290 856 млн руб.).

Группа хеджирует валютный риск, возникающий по части будущей выручки, выраженной в долл. США, обязательствами по аренде воздушных судов, выраженными в той же валюте. Группа применяет модель учета хеджирования денежных потоков в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты».

В связи с уточнением прогноза выручки в долларах США, являющейся объектом хеджирования, с учетом влияния на Группу эпидемии COVID-19 Группа была вынуждена прекратить часть отношений хеджирования выручки обязательствами по аренде, что привело к реклассификации части резерва по инструментам хеджирования в состав прибылей и убытков и возникновению убытка в размере 7 237 млн руб., учтенного в статье «Реализация результата хеджирования» в отчете о прибылях и убытках за 12 месяцев 2020 г.

По состоянию на 31 декабря 2020 г. обязательства по аренде в сумме 591 964 млн руб., выраженные в долл. США (на 31 декабря 2019 г.: 506 713 млн руб.), были признаны в качестве инструмента хеджирования будущей высоковероятной выручки в долларах США в той же сумме за период с 2021 по 2032 г. 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 2020 г. накопленный убыток от переоценки обязательств по аренде в сумме 60 412 млн руб. до вычета отложенного налога (на 31 декабря 2019 г.: накопленная прибыль в сумме 25 220 млн руб.), представляющая эффективную часть хеджирования, была отражена в составе резерва по хеджированию. В текущем периоде убыток, перенесенный из резерва по хеджированию в состав прибылей и убытков, составил 6 017 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 2 368 млн руб.).

28. Кредиты и займы

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Краткосрочные кредиты и займы:		
Краткосрочные кредиты в рублях РФ	34 924	12 568
Итого краткосрочные кредиты и займы	**34 924**	**12 568**
Долгосрочные кредиты и займы:		
Долгосрочные кредиты в рублях РФ	53 200	2 800
Долгосрочные кредиты и займы в долл. США	511	424
Итого долгосрочные кредиты и займы	**53 711**	**3 224**

Основные изменения кредитов и займов в течение отчетного периода

Группой был полностью погашен кредитный транш с фиксированной ставкой на общую сумму 4 500 млн руб., полученный в рамках кредитной линии в ПАО «Совкомбанк» в декабре 2019 г.

Группой были получены кредитные транши с плавающей ставкой в рамках кредитных линий в ПАО «Совкомбанк» на общую сумму 9 135 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2020 г. кредитные транши в размере 835 млн руб. были погашены. Кредитные транши в размере 8 300 млн руб. были выданы Группе без обеспечения на срок до марта 2021 г. – апреля 2024 г.

Группой были получены кредитные транши с фиксированной ставкой в рамках кредитной линии в АО «СМП Банк» на общую сумму 7 100 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2020 г. вся сумма кредитных траншей была полностью погашена.

Группой были получены кредитные транши с фиксированной ставкой в рамках кредитной линии в АО «Россельхозбанк» на общую сумму 10 100 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2020 г. вся сумма кредитных траншей была полностью погашена.

Группой был получен кредитный транш с плавающей ставкой в рамках кредитной линии в Банке ГПБ (АО) на общую сумму 5 000 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2020 г. вся сумма кредитного транша была полностью погашена.

Группой были получены кредитные транши с фиксированной ставкой в рамках кредитных линий в АО «АЛЬФА-БАНК» на общую сумму 11 100 млн руб. Кредитные транши были выданы Группе без обеспечения на срок до марта-апреля 2022 г.

Группой был получен кредитный транш с фиксированной ставкой в рамках кредитной линии в АО «Банк Интеза» на общую сумму 1 000 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2020 г. вся сумма кредитного транша была полностью погашена.

Группой был получен кредитный транш с фиксированной ставкой в рамках кредитной линии в Банке «ВБРР» (АО) на общую сумму 6 000 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2020 г. вся сумма кредитного транша была полностью погашена.

Группой был получен кредитный транш с плавающей ставкой в рамках кредитной линии в Банке «ВБРР» (АО) на общую сумму 6 000 млн руб. Кредитный транш был выдан Группе без обеспечения на срок до декабря 2023 г.

Группой был получен кредитный транш с фиксированной ставкой в рамках кредитной линии в ПАО «РОСБАНК» на общую сумму 3 800 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2020 г. вся сумма кредитного транша была полностью погашена.

Группой был получен кредитный транш с плавающей ставкой в рамках кредитной линии в ПАО «Промсвязьбанк» на общую сумму 6 000 млн руб. По состоянию на 31 декабря 2020 г. часть транша в размере 511 млн руб. была погашена. Часть транша в размере 5 489 млн руб. была выдана Группе без обеспечения на срок до февраля 2021 г.

Группой были полностью погашены кредитные транши с фиксированной ставкой на общую сумму 8 000 млн руб., полученные в рамках кредитной линии в ПАО «Сбербанк» в ноябре 2019 г.

Группой были получены кредитные транши с фиксированной ставкой в рамках кредитных линий в ПАО Сбербанк на общую сумму 54 673 млн руб. Кредитные транши в размере 20 000 млн руб. были выданы Группе без обеспечения на срок до апреля – декабря 2021 г. Кредитные транши в размере 31 000 млн руб. были выданы Группе с обеспечением государственной гарантией на срок до июня 2025 г. Кредитные транши в размере 3 673 млн руб. были выданы Группе с обеспечением в виде поручительства Государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ» в пользу ПАО «Сбербанк» на срок до июня 2021 г.

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. Группа не имеет активов, переданных в обеспечение полученных кредитов и займов.

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. справедливая стоимость кредитов и займов существенно не отличалась от их балансовой стоимости.

Программа биржевых облигаций

В декабре 2017 г. Советом директоров ПАО «Аэрофлот» была утверждена Программа биржевых облигаций серии П01-БО. В конце января 2018 г. программа была зарегистрирована ПАО «Московская Биржа ММВБ-РТС». Максимальная сумма номинальной стоимости биржевых облигаций, которые могут быть размещены в рамках программы, составляет 24 650 млн руб. с максимальным сроком погашения 3 640 дней включительно с даты начала размещения. Ожидаемые даты и объем размещения облигаций на дату выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности не определены.

Невыбранные кредитные линии

По состоянию на 31 декабря 2020 г. в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в сумме, эквивалентной 142 750 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 100 971 млн руб.).

29. Прочие долгосрочные обязательства

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Прочие долгосрочные обязательства по программе премирования пассажиров (Примечание 25)	6 219	2 435
Обязательства по пенсионным планам с установленными выплатами – долгосрочная часть	792	784
Долгосрочная задолженность по налогам и сборам с ФОТ	5 051	–
Прочие долгосрочные обязательства	8 604	3 539
Прочие долгосрочные обязательства	**20 666**	**6 758**

В рамках поддержки наиболее пострадавших отраслей в результате распространения коронавирусной инфекции Группа в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации получила отсрочку по платежам перед государственными внебюджетными фондами. В составе долгосрочной задолженности по состоянию на 31 декабря 2020 г. отражена сумма начислений во внебюджетные фонды в размере 5 051 млн руб.

30. Неконтролирующая доля участия

В таблице ниже представлена информация о дочерней компании АО «АК «Россия», в которой имеется неконтролирующая доля участия, значительная для Группы.

	2020 г.	2019 г.
Процент прав голоса, приходящихся на неконтролирующую долю участия	25% плюс 1 акция	25% плюс 1 акция
(Убыток)/прибыль, причитающиеся на неконтролирующую долю участия за период	(3 852)	2 039
Накопленные убытки, приходящиеся на неконтролирующие доли участия в дочернем предприятии	(9 393)	(5 541)

Обобщенная финансовая информация по АО «АК «Россия» представлена в таблице ниже:

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Оборотные активы	14 875	15 348
Внеоборотные активы	115 726	107 475
Краткосрочные обязательства	52 278	42 116
Долгосрочные обязательства	115 896	102 872

	2020 г.	2019 г.
Выручка	67 873	126 171
(Убыток)/прибыль за период	(15 408)	8 157
Совокупный (убыток)/доход за период	(15 408)	8 157

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. не существует значительных ограничений возможности получения доступа к активам дочернего предприятия или использования их для урегулирования обязательств дочернего предприятия.

31. Уставный капитал

По состоянию на 31 декабря 2020 г. уставный капитал равен 2 693 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 1 359 млн руб.).

	Количество объявленных и размещенных обыкновенных акций (штук)	Количество собственных обыкновенных акций, выкупленных у акционеров (штук)	Количество обыкновенных акций в обращении (штук)
На 31 декабря 2019 г.	1 110 616 299	(47 817 796)	1 062 798 503
На 31 декабря 2020 г.	2 444 535 448	(47 817 796)	2 396 717 652

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и на 31 декабря 2019 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.

В сентябре 2020 г. Советом директоров ПАО «Аэрофлот» был утвержден проспект ценных бумаг в отношении обыкновенных акций ПАО «Аэрофлот» номинальной стоимостью 1 рубль каждая, количество ценных бумаг – 1 700 000 000 штук, размещаемых путем открытой подписки.

В сентябре 2020 г. дополнительный выпуск ценных бумаг был зарегистрирован Центральным банком Российской Федерации. В октябре 2020 г. состоялось фактическое размещение ценных бумаг: количество размещенных ценных бумаг составило 1 333 919 149 штук. Фактическая цена размещения ценных бумаг составила 60 рублей за каждую дополнительно размещаемую акцию.

По итогам размещения новых обыкновенных акций, включая предложение институциональным инвесторам, Группа привлекла 80 035 млн руб. В результате размещения доля Российской Федерации в уставном капитале Компании составила 57,34%.

Все размещенные акции полностью оплачены. Общество вправе дополнительно к размещенным акциям разместить 616 080 851 обыкновенных акций (на 31 декабря 2019 г.: 250 000 000 акций) номинальной стоимостью один рубль за одну акцию (на 31 декабря 2019 г.: один рубль за одну акцию). Каждая обыкновенная акция дает ее держателю право на один голос.

Акции Компании котируются на Московской Бирже. По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. средневзвешенные котировки составили 71,42 руб. за штуку и 103,88 руб. за штуку соответственно.

Компания осуществила эмиссию глобальных депозитарных расписок (ГДР) в декабре 2000 г. С января 2014 г. одна ГДР соответствовала 5 обыкновенным акциям. На 31 декабря 2020 г. и на 31 декабря 2019 г. ГДР Группы торговались на Франкфуртской фондовой бирже по цене 4,36 евро за единицу и 7,10 евро за единицу соответственно.

32. Дивиденды

В течение 12 месяцев 2020 г. дивиденды не утверждались.

25 июня 2019 г. на ежегодном собрании акционеров Компании были утверждены дивиденды за 2018 г. в размере 2,6877 руб. на акцию, что соответствует 2 857 млн руб. в пересчете на объявленные и размещенные акции Компании, за исключением собственных акций, выкупленных у акционеров. Все дивиденды объявляются и выплачиваются в рублях.

33. Операционные сегменты

В Группе существуют несколько операционных сегментов, но ни один из них, за исключением сегмента «Воздушные перевозки», не отвечает количественному лимиту для отнесения сегмента к отчетному. Информация по направлениям была объединена в сегмент «Воздушные перевозки», поскольку услуги по перевозке пассажиров на разных направлениях имеют схожие экономические характеристики и удовлетворяют критериям агрегации.

Результаты деятельности по направлениям воздушных перевозок оцениваются на основе информации, представленной во внутренних управленческих отчетах, которые рассматриваются руководством Группы. Распределение выручки от воздушных перевозок по направлениям осуществляется исходя из географического расположения пунктов назначений при осуществлении воздушных перевозок. Выручка от воздушных перевозок по направлениям используется для оценки результатов деятельности, так как Группа считает, что такая информация является наиболее значимой при оценке результатов.

Выручка по прочим отчетным сегментам включает, главным образом, выручку от продажи товаров на борту, реализации бортового питания и наземного обслуживания.

Информация по сегментам представлена на основе финансовой информации по МСФО.

Активы Группы находятся преимущественно на территории Российской Федерации.

Реализация между сегментами осуществляется на рыночных условиях и исключается при консолидации.

	Прим.	Воздушные перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
2020 г.					
Внешняя реализация		300 485	1 697	–	302 182
Реализация между сегментами		477	12 504	(12 981)	–
Итого выручка	**5, 6**	**300 962**	**14 201**	**(12 981)**	**302 182**
Убыток от операционной деятельности		**(90 692)**	**(1 461)**	**–**	**(92 153)**
Убыток от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто					(557)
Финансовые доходы	10				4 938
Финансовые расходы	10				(47 252)
Реализация результата хеджирования	27				(13 254)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний					(143)
Результат от выбытия дочерних компаний	22				(5 066)
Убыток до налогообложения					**(153 487)**
Налог на прибыль	11				30 279
Убыток за период					**(123 208)**

	Воздушные перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
На 31 декабря 2020 г.				
Активы по сегментам	939 324	11 757	(11 195)	939 886
Инвестиции в ассоциированные компании	–	419	–	419
Нераспределенные активы				75 899
Итого активы				**1 016 204**
Обязательства по сегментам	1 127 424	7 635	(3 590)	1 131 469
Нераспределенные обязательства				81
Итого обязательства				**1 131 550**
2020 г.				
Капитальные затраты и приобретения основных средств (Примечание 19)	2 060	189	–	2 249
Амортизация основных средств (Примечание 19)	2 895	749	–	3 644
Поступления, капитализированные затраты и переоценка/модификация активов в форме права пользования (Примечание 20)	125 194	1 166	–	126 360
Амортизация активов в форме права пользования (Примечание 20)	113 712	423	–	114 135

	Прим.	Воздушные перевозки	Прочие	Исключение операций между сегментами	Итого по Группе
2019 г.					
Внешняя реализация		673 821	4 060	–	677 881
Реализация между сегментами		725	26 734	(27 459)	–
Итого выручка	**5, 6**	**674 546**	**30 794**	**(27 459)**	**677 881**
Прибыль от операционной деятельности		**58 874**	**1 789**	**–**	**60 663**
Прибыль от изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто					357
Финансовые доходы	10				5 486
Финансовые расходы	10				(52 050)
Реализация результата хеджирования	27				(2 368)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний					160
Результат от выбытия дочерних компаний	22				1 555
Прибыль до налогообложения					**13 803**
Налог на прибыль	11				(291)
Прибыль за период					**13 512**
На 31 декабря 2019 г.					
Активы по сегментам		900 666	14 758	(13 445)	901 979
Инвестиции в ассоциированные компании		–	567	–	567
Нераспределенные активы					30 772
Итого активы					**933 318**
Обязательства по сегментам		928 211	8 698	(6 013)	930 896
Нераспределенные обязательства					472
Итого обязательства					**931 368**
2019 г.					
Капитальные затраты и приобретения основных средств (Примечание 19)		4 937	1 417	–	6 354
Амортизация основных средств (Примечание 19)		3 053	659	–	3 712
Поступления, капитализированные затраты и переоценка/модификация активов в форме права пользования (Примечание 20)		61 772	236	–	62 008
Амортизация активов в форме права пользования (Примечание 20)		101 834	379	–	**102 213**

	2020 г.	2019 г.
Регулярные пассажирские перевозки:		
Международные рейсы из РФ в:		
Европу	14 698	72 161
Азию	10 906	42 135
Америку	3 636	14 532
СНГ	3 252	13 512
Страны БСВ и Африки	7 071	16 648
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок из РФ	**39 563**	**158 988**
Международные рейсы в РФ из:		
Европы	15 041	73 147
Азии	12 707	44 176
Америки	3 645	15 033
СНГ	4 719	13 234
Стран БСВ и Африки	7 203	17 178
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок в РФ	**43 315**	**162 768**
Внутренние регулярные перевозки пассажиров	142 588	234 801
Прочие регулярные международные перевозки пассажиров	287	575
Итого выручка от регулярных пассажирских перевозок (Примечание 5)	**225 753**	**557 132**

34. Представление финансовых инструментов по категориям оценки

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2020 г. представлена в таблицах ниже:

	Прим.	Активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	Активы, оцениваемые по справедливой стоимости, через прибыли и убытки	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	88 944	–	**88 944**
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	4 831	–	**4 831**
Финансовая дебиторская задолженность	14	15 068	–	**15 068**
Страховые депозиты по аренде ВС	13	4 606	–	**4 606**
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	121	5 343	**5 464**
Финансовые активы по договорам аренды		22 765	–	**22 765**
Прочие внеоборотные активы		516	–	**516**
Итого финансовые активы		**136 851**	**5 343**	**142 194**

	Прим.	Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости	Итого
Финансовая кредиторская задолженность	21	33 269	**33 269**
Обязательства по аренде	27	662 507	**662 507**
Кредиты и займы	28	88 635	**88 635**
Прочие долгосрочные обязательства		1 625	**1 625**
Итого финансовые обязательства		**786 036**	**786 036**

Классификация финансовых активов и обязательств на категории для целей оценки по состоянию на 31 декабря 2019 г. представлена в таблицах ниже:

	Прим.	Активы, оцениваемые по амортизированной стоимости	Активы, оцениваемые по справедливой стоимости, через прибыли и убытки	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	12 883	–	**12 883**
Краткосрочные финансовые инвестиции	17	12 978	–	**12 978**
Финансовая дебиторская задолженность	14	32 827	–	**32 827**
Страховые депозиты по аренде ВС	13	4 341	–	**4 341**
Долгосрочные финансовые инвестиции	17	95	5 761	**5 856**
Финансовые активы по договорам аренды		22 190	–	**22 190**
Прочие внеоборотные активы		535	–	**535**
Итого финансовые активы		**85 849**	**5 761**	**91 610**

	Прим.	Финансовые обязательства, оцениваемые по амортизированной стоимости	Итого
Финансовая кредиторская задолженность	21	42 227	**42 227**
Обязательства по аренде	27	557 124	**557 124**
Кредиты и займы	28	15 792	**15 792**
Прочие долгосрочные обязательства		1 032	**1 032**
Итого финансовые обязательства		**616 175**	**616 175**

35. Риски, связанные с финансовыми инструментами

Группа осуществляет функцию управления рисками, связанными с финансовыми инструментами, которые включают рыночный риск (валютный риск, риск изменения процентных ставок и риск изменения цен на топливо), кредитный риск, риск ликвидности и риск, связанный с управлением капиталом.

Риск ликвидности

Группа подвержена воздействию риска ликвидности, который заключается в потенциальной неспособности Группы выполнить свои финансовые обязательства при наступлении срока их погашения. Подход Группы к управлению ликвидностью заключается в том, чтобы обеспечить, насколько это возможно, постоянное наличие у Группы ликвидных средств, достаточных для погашения своих обязательств в срок, как в обычных условиях, так и в сложных финансовых ситуациях, без риска недопустимо высоких убытков или ущерба для репутации Группы. Группа осуществляет детальное планирование и прогнозирование денежных потоков для обеспечения ликвидности на достаточном уровне.

Далее в таблице представлена информация о финансовых обязательствах Группы по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. в расшифровке по договорным срокам погашения (на основании времени, оставшегося с отчетной даты до контрактного срока погашения). Суммы, представленные в таблицах, отражают контрактные недисконтированные потоки денежных средств на соответствующие отчетные даты (с учетом будущих процентных выплат):

	Средняя ставка						
31 декабря 2020 г.	**Ставка привлечения заемных средств**	**Эффективная ставка**	**0–12 месяцев**	**1–2 года**	**2–5 лет**	**Более 5 лет**	**Итого**
Займы и кредиты	1,5% – 6,5%	1,5% – 6,5%	39 335	14 184	48 195	532	**102 246**
Обязательства по аренде	4,3% – 9,3%	4,3% – 9,3%	156 179	118 863	290 230	228 478	**793 750**
Финансовая кредиторская задолженность			33 269	1 625	–	–	**34 894**
Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты			**228 783**	**134 672**	**338 425**	**229 010**	**930 890**

31 декабря 2019 г.	Средняя ставка: Ставка привлечения заемных средств	Средняя ставка: Эффективная ставка	0–12 месяцев	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет	Итого
Займы и кредиты	3,5% – 6,8%	3,5% – 6,8%	13 009	2 978	–	470	**16 457**
Обязательства по аренде	4,8% – 9,7%	4,8% – 9,7%	106 223	101 829	266 971	248 969	**723 992**
Финансовая кредиторская задолженность			42 227	1 032	–	–	**43 259**
Итого будущие выплаты, включая будущие процентные выплаты			**161 459**	**105 839**	**266 971**	**249 439**	**783 708**

На 31 декабря 2020 г. Группа имеет чистые краткосрочные обязательства в сумме 96 203 млн рублей (на 31 декабря 2019 г.: 90 566 млн рублей). За 12 месяцев 2020 г. Группой был получен чистый убыток (123 208) млн рублей (за 12 месяцев 2019 г. прибыль: 13 512 млн рублей).
Введение ограничений на передвижение и мер по социальному дистанцированию в 1 квартале 2020 г. привело к серьезному снижению спроса на воздушные перевозки и создало значительное давление на финансовые результаты Группы. Денежный поток от операционной деятельности за 2020 г. был положительный и составил 23 016 млн рублей (за 2019 г.: 152 225 млн рублей).

Казначейство Группы обеспечивает гибкость финансирования за счет доступных кредитных линий. По состоянию на 31 декабря 2020 г. в рамках кредитных линий, предоставленных различными кредитными организациями, Группа располагала возможностью дополнительного привлечения денежных средств в сумме 142 750 млн рублей (на 31 декабря 2019 г.: 100 971 млн рублей). Для улучшения ликвидности Группа согласовала с рядом контрагентов отсрочку и/или реструктуризацию платежей, с лизингодателями и производителями ВС ведутся переговоры о переносе сроков поставок ВС (Примечания 1, 27).

Валютный риск

Группа подвержена воздействию валютного риска в отношении выручки, а также операций по закупкам и привлечению заемных средств, которые выражены в валюте, отличной от рубля. В основном валютный риск возникает по операциям в евро и долларах США. Группа осуществляет регулярный анализ тенденций изменения курсов валют.

Группа использует обязательства по долгосрочной аренде, номинированные в долларах США, как инструменты хеджирования риска изменения курса доллара США в отношении выручки (Примечание 27).

Величина валютного риска Группы, определенная исходя из номинальной стоимости финансовых инструментов, составила:

Млн руб.	Прим.	31 декабря 2020 г.: Долл. США	Евро	Прочие* валюты	Итого	31 декабря 2019 г.: Долл. США	Евро	Прочие* валюты	Итого
Денежные средства и их эквиваленты	12	2 649	198	1 083	3 930	1 427	301	801	2 529
Финансовая дебиторская задолженность		7 680	846	2 265	10 791	18 117	3 321	3 182	24 620
Финансовые активы по договорам аренды		22 765	–	–	22 765	22 190	–	–	22 190
Страховые депозиты по аренде ВС		4 199	–	–	4 199	3 929	–	–	3 929
Прочие внеоборотные активы		145	88	4	237	121	68	3	192
Итого активы		**37 438**	**1 132**	**3 352**	**41 922**	**45 784**	**3 690**	**3 986**	**53 460**
Финансовая кредиторская задолженность		15 824	2 471	237	18 532	16 250	2 918	800	19 968
Обязательства по аренде		638 081	446	386	638 913	537 362	368	287	538 017
Долгосрочные кредиты и займы	28	511	–	–	511	424	–	–	424
Итого обязательства		**654 416**	**2 917**	**623**	**657 956**	**554 036**	**3 286**	**1 087**	**558 409**
Итого (обязательства)/ активы, нетто		**(616 978)**	**(1 785)**	**2 729**	**(616 034)**	**(508 252)**	**404**	**2 899**	**(504 949)**

* Прочие валюты, отличные от функциональной валюты Группы.

Повышение или понижение курсов нижеперечисленных валют к рублю по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 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 2020 г.: Процент изменения курса валют к рублю	31 декабря 2020 г.: Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/ уменьшение)	31 декабря 2019 г.: Процент изменения курса валют к рублю	31 декабря 2019 г.: Влияние на прибыль после налогообложения ((увеличение)/ уменьшение)
Снижение курса валюты к рублю:				
Доллар США	20%	(4 002)	20%	(246)
Евро	20%	(286)	20%	65
Прочие валюты	20%	437	20%	464
Увеличение курса валюты к рублю:				
Доллар США	20%	4 002	20%	246
Евро	20%	286	20%	(65)
Прочие валюты	20%	(437)	20%	(464)

На 31 декабря 2020 г. увеличение курса доллара США к рублю на 20% привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 98 716 млн руб., изменение курса прочих валют не имело бы существенного влияния на капитал. На 31 декабря 2019 г. увеличение курса доллара США к рублю на 20% привело бы к уменьшению суммы капитала Группы на 81 320 млн руб., изменение курса прочих валют не имело бы существенного влияния на капитал.

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 2020 г. и 31 декабря 2019 г. финансовые инструменты Группы распределялись по типам процентных ставок следующим образом:

	Балансовая стоимость	
	31 декабря 2020 г.	**31 декабря 2019 г.**
Финансовые инструменты с фиксированной процентной ставкой:		
Финансовые активы	83 095	17 813
Финансовые обязательства	(470 705)	(290 901)
Итого финансовые инструменты с фиксированной ставкой	**(387 610)**	**(273 088)**
Финансовые инструменты с плавающей ставкой:		
Финансовые обязательства	(280 437)	(282 015)
Итого финансовые инструменты с плавающей ставкой	**(280 437)**	**(282 015)**

На 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 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 2020 г. и 31 декабря 2019 г. были выше или ниже на 20 базисных пункта, то при отсутствии изменений прочих переменных влияние на финансовый результат и капитал было бы несущественным.

Риск изменения цен на авиатопливо

Если бы цена на нефть марки «Брент» на 31 декабря 2020 г. или 31 декабря 2019 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 величину капитала Группы было бы несущественным.

Риски, связанные с управлением капиталом

Группа осуществляет управление капиталом с целью обеспечить возможность функционирования в обозримом будущем при максимизации доходности акционеров Компании за счет оптимизации соотношения долга и капитала Группы.

Управление капиталом осуществляется в сравнении с конкурентами из сектора авиаперевозок на основе следующих показателей:

- чистый долг к общему капиталу,
- общий долг к EBITDA,
- чистый долг к EBITDA.

Общая сумма долга включает краткосрочные и долгосрочные (включая краткосрочную часть) кредиты и займы (Примечание 28), обязательства по аренде (Примечание 27), обязательство по пенсионному плану с установленными выплатами.

Размер чистого долга рассчитывается как разница между общей суммой долга, включая обязательства по аренде и пенсионным планам группы, и суммой денежных средств и их эквивалентов и краткосрочных финансовых инвестиций. Обязательства по пенсионным планам Группы по состоянию на 31 декабря 2020 г. составили 792 млн руб. (31 декабря 2019 г.: 784 млн руб.).

Общий капитал представляет собой сумму капитала, принадлежащего акционерам Компании, и чистого долга.

Показатель EBITDA представляет собой прибыль от операционной деятельности до вычета амортизации и таможенных пошлин.

Значения показателей представлены ниже:

	На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2020 г.	**На дату и за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.**
Общий долг	751 934	573 700
Денежные средства и их эквиваленты и краткосрочные финансовые инвестиции	(93 775)	(25 861)
Чистый долг	658 159	547 839
Капитал, принадлежащий акционерам Компании	(107 776)	(1 692)
Общий капитал	550 383	546 147
EBITDA	26 989	168 924
Чистый долг/общий капитал	1,2	1,0
Общий долг/EBITDA	27,9	3,4
Чистый долг/EBITDA	24,4	3,2

Данные показатели рассматриваются руководством Группы в динамике без установления ограничений.

В течение 2020 и 2019 гг. отсутствовали изменения в политике управления капиталом.

В 2020 и 2019 г. ни Компания, ни ее дочерние предприятия не имели требований в отношении капитала, установленных третьими сторонами, за исключением законодательно установленного минимального размера уставного капитала.

Кредитный риск

Кредитный риск представляет собой риск финансовых потерь для Группы, если клиент или контрагент по финансовому инструменту не выполняет своих договорных обязательств, и возникает, в основном из денежных средств и их эквивалентов, финансовой дебиторской задолженности Группы и инвестиций в ценные бумаги.

Резервы под обесценение по финансовым активам сформированы на основании вероятности дефолта и ожидаемых коэффициентов убыточности. Группа использует профессиональное суждение при формировании указанных допущений и выборе исходных данных для расчета обесценения на основании опыта деятельности группы в прошлом, существующих рыночных условий и будущих прогнозных оценок на конец каждого отчетного периода.

Обесценение финансовых активов

Ниже приводится краткая информация о допущениях, лежащих в основе используемой группой модели ожидаемых кредитных убытков:

Категория	Определение категории Группой	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки
Беспроблемный актив	Клиенты, которые характеризуются связанным с ними низким риском невыполнения обязательств и устойчивыми возможностями исполнить свои договорные обязательства по денежным потокам	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива
Проблемный актив	Активы, по которым было отмечено значительное повышение кредитного риска; повышение кредитного риска считается значительным, если выплаты процентов и/или основной суммы просрочены на 30 дней	Ожидаемые убытки за весь срок
Безнадежный актив	Выплаты основной суммы и/или процентов просрочены на 90 дней	Ожидаемые убытки за весь срок
Списание	Активы, реализация которых невозможна и в отношении которых завершены все необходимые процедуры с целью полного или частичного возмещения и определена окончательная сумма убытка. Отсутствует обоснованное ожидание получения данных средств	Актив списан

Финансовая дебиторская задолженность

Группа использует категории (портфели) финансовой дебиторской задолженности, которые отражают связанный с ними кредитный риск. В основе классификации портфелей лежит категория клиентов и сходный срок задолженности.

Группа осуществляет сделки со следующими типами контрагентов:

(i) Группа имеет кредитные риски, связанные с туристическими агентствами и организациями отрасли. Значительная доля продаж Группы осуществляется через туристические агентства. В связи с тем, что дебиторская задолженность по туристическим агентствам диверсифицирована, в целом кредитный риск оценивается руководством как низкий.

(ii) Задолженность других авиакомпаний и агентов перед Группой регулируется через клиринговую палату IATA, в частности для агентских продаж с использованием систем взаиморасчетов BSP и CASS, а также ARC – для части американских агентов. Расчеты на постоянной основе снижают кредитный риск в максимально возможной степени.

(iii) Кредитный риск, возникающий при работе с государственными учреждениями и банками, оценивается как низкий. Руководство осуществляет мониторинг инвестиционной деятельности и, в соответствии с текущей политикой, инвестирует только в ликвидные ценные бумаги с высоким кредитным рейтингом, в связи с чем не ожидает, что контрагент не выполнит своих обязательств. При работе с банками реализована система кредитных лимитов, с учетом которой кредитные риски, возникающие при работе с банками, ограничены, и оцениваются как низкие.

В течение срока торговой дебиторской задолженности, составляющего менее 12 месяцев, Группа отражает собственный кредитный риск посредством своевременного создания надлежащих резервов на покрытие ожидаемых кредитных убытков. При расчете уровня ожидаемых кредитных убытков группа рассматривает информацию об уровне убытков, имевших место в прошлые периоды, по каждой категории клиентов. С учетом короткого срока активов прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. В случае возникновения неблагоприятных явлений в экономике показатели могут быть скорректированы. Для некоторых категорий дебиторов (в основном для прямых агентов) группа получает финансовое обеспечение, которое принимается во внимание при расчете уровня ожидаемых кредитных убытков. Финансовый эффект обеспечения несущественен.

Группа создает резервы на покрытие кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности клиентов следующим образом:

	31 декабря 2020 г.		
Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроблемный актив	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых кредитных убытков производится исходя из срока актива	14 801	(66)
Проблемный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	156	(9)
Безнадежный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	11 401	(11 215)
Итого (Примечание 14)		**26 358**	**(11 290)**

	31 декабря 2019 г.		
Уровень ожидаемых кредитных убытков	Основание для признания резерва под ожидаемые кредитные убытки	Валовая балансовая стоимость	Ожидаемые кредитные убытки за весь срок
Беспроблемный актив	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых кредитных убытков производится исходя из срока актива	31 276	(57)
Проблемный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	1 182	(13)
Безнадежный актив	Ожидаемые убытки за весь срок	11 318	(10 879)
Итого (Примечание 14)		**43 776**	**(10 949)**

В течение 2020 г. значительных изменений в методах расчета или допущениях не было.

Ниже приводится сверка резерва под ожидаемые кредитные убытки и обесценение на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. с остатком данного резерва под убытки на начало периода:

	Беспроблемный актив	Проблемный актив	Безнадежный актив	Итого
Резерв под убытки на начало периода 1 января 2020 г.	**57**	**13**	**10 879**	**10 949**
Отдельные финансовые активы, переведенные в категорию безнадежных (кредитно-обесцененные финансовые активы)			**1**	**1**
Новые приобретенные или выданные финансовые активы	65	6	252	323
Изменение в оценочных значениях и допущениях			340	340
Списания			(235)	(235)
Возмещение средств	(56)	(10)	(22)	(88)
Резерв под убытки на конец периода 31 декабря 2020 г.	**66**	**9**	**11 215**	**11 290**

	Беспроблемный актив	Проблемный актив	Безнадежный актив	Итого
Резерв под убытки на начало периода 1 января 2019 г.	**477**	**8**	**10 985**	**11 470**
Отдельные финансовые активы, переведенные в категорию безнадежных (кредитно-обесцененные финансовые активы)			**301**	**301**
Новые приобретенные или выданные финансовые активы	57	13	133	203
Списания			(301)	(301)
Возмещение средств	(477)	(8)	(239)	(724)
Резерв под убытки на конец периода 31 декабря 2019 г.	**57**	**13**	**10 879**	**10 949**

Финансовые активы по договорам аренды

Резерв под ожидаемые кредитные убытки также создается в отношении финансовых активов по договорам аренды по отчислениям в резервный фонд арендодателей воздушных судов. При расчете уровня ожидаемых кредитных убытков по таким активам Группа учитывает прогнозную макроэкономическую информацию – динамику по прогнозным страновым рейтингам, присвоенным рейтинговыми агентствами.

Прочие активы по амортизированной стоимости

В течение срока активов Группа отражает собственный кредитный риск дебитора посредством своевременного создания надлежащих резервов на покрытие ожидаемых кредитных убытков. При расчете уровня ожидаемых кредитных убытков Группа рассматривает информацию об уровне убытков, имевших место в прошлые периоды. Прогнозируемые макроэкономические показатели не оказывают существенного влияния на уровень убытков. В случае возникновения неблагоприятных явлений в экономике показатели могут быть скорректированы. Также рассматривается доступная наблюдаемая рыночная информация о кредитном риске финансового инструмента, в том числе внешние кредитные рейтинги.

31 декабря 2020 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
Беспроблемный актив	Денежные средства	0%	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива	88 944	–
	Финансовые активы по договорам аренды	0,06% – 12,69%		22 846	(81)
	Финансовые инвестиции	0%		4 952	–
	Страховые депозиты по аренде ВС	0,2% – 4,58%		4 621	(15)
Безнадежный актив	Финансовые инвестиции	100%	Ожидаемые убытки за весь срок	9 872	(9 872)
Итого				**131 235**	**(9 968)**

31 декабря 2019 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
Беспроблемный актив	Денежные средства	0%	Ожидаемые кредитные убытки за 12 месяцев. В тех случаях, когда срок актива составляет менее 12 месяцев, оценка ожидаемых убытков производится исходя из срока актива	12 883	–
	Финансовые активы по договорам аренды	0,02% – 2,15%		22 312	(122)
	Финансовые инвестиции	0,12% – 4,26%		13 080	(7)
	Страховые депозиты по аренде ВС	0,45% – 1,43%		4 365	(24)
Безнадежный актив	Финансовые инвестиции	100%	Ожидаемые убытки за весь срок	9 728	(9 728)
Итого				**62 368**	**(9 881)**

Резервы под обесценение финансовых инвестиций в категории безнадежных активов представляют собой резервы под займы, выданные компаниями Группы в пользу ОАО «АК Трансаэро».

В течение отчетного периода значительных изменений в методах расчета или допущениях не было.

Максимальная подверженность кредитному риску с учетом резерва под обесценение представлена ниже:

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Денежные средства и их эквиваленты (за исключением денежных средств в кассе) (Примечание 12)	88 885	12 817
Финансовая дебиторская задолженность (Примечание 14)	15 068	32 831
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	4 159	3 834
Долгосрочные финансовые активы по договорам аренды	18 606	18 356
Краткосрочные финансовые инвестиции (Примечание 17)	4 831	12 978
Долгосрочные финансовые инвестиции (Примечание 17)	121	93
Страховые депозиты по аренде ВС (Примечание 13)	4 606	4 341
Прочие активы	237	193
Итого финансовые активы, подверженные кредитному риску	**136 513**	**85 443**

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 2020 г. и 31 декабря 2019 г. большая часть денежных средств была размещена в двух банках, что вызывает концентрацию кредитного риска для Группы (Примечание 12).

36. Изменения в обязательствах, обусловленных финансовой деятельностью

В таблице ниже представлен анализ изменений в обязательствах Группы, возникающих в результате финансовой деятельности, для каждого из представленных периодов. Денежные потоки по этим обязательствам отражены в отчете о движении денежных средств в составе финансовой деятельности:

	Заемные средства	Обязательства по аренде	Прочие обязательства, возникающие в результате финансовой деятельности	Итого
На 1 января 2020 г.	**15 792**	**557 124**	**752**	**573 668**
Погашение обязательств денежными средствами	(50 725)	(81 853)	(518)	(133 096)
Поступление денежных средств	119 928			119 928
Корректировки по курсовым разницам	82	105 793		105 875
Неденежное поступление финансовых обязательств		44 850	12	44 862
Начисление процентов	3 885	39 133		43 018
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	(327)	(2 540)	–	(2 867)
На 31 декабря 2020 г.	**88 635**	**662 507**	**246**	**751 388**

	Заемные средства	Обязательства по аренде	Прочие обязательства, возникающие в результате финансовой деятельности	Итого
На 1 января 2019 г.	**3 486**	**655 931**	**64**	**659 481**
Погашение обязательств денежными средствами	(24 081)	(124 280)	(3 286)	(151 647)
Поступление денежных средств	36 161	–	–	36 161
Корректировки по курсовым разницам	(213)	(68 220)	–	(68 433)
Неденежное поступление финансовых обязательств	–	42 212	3 974	46 186
Начисление процентов	432	44 695	–	45 127
Прочие изменения, не связанные с движением денежных средств	7	6 786	–	6 793
На 31 декабря 2019 г.	**15 792**	**557 124**	**752**	**573 668**

В изменениях прочих обязательств за 12 месяцев 2019 г. отражены выплаченные дивиденды в сумме 3 286 млн руб.

37. Справедливая стоимость финансовых инструментов

Справедливая стоимость представляет собой сумму, на которую может быть обменен финансовый инструмент в ходе текущей операции между заинтересованными сторонами, за исключением случаев вынужденной продажи или ликвидации. Наилучшим подтверждением справедливой стоимости является котируемая на активном рынке цена финансового инструмента.

Оценочная справедливая стоимость финансовых инструментов рассчитывалась Группой исходя из имеющейся рыночной информации (при ее наличии) и на основе надлежащих методик оценки. Однако для интерпретации рыночной информации в целях определения оценочной справедливой стоимости необходимо применять профессиональные суждения. При определении справедливой стоимости финансовых инструментов руководство использует всю имеющуюся рыночную информацию.

Финансовые активы, отражаемые по амортизированной стоимости. Справедливая стоимость инструментов с плавающей процентной ставкой обычно равна их балансовой стоимости. Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой основывается на методе дисконтирования сумм ожидаемых поступлений будущих денежных потоков с применением действующих процентных ставок на рынке заимствований для новых инструментов, предполагающих аналогичный кредитный риск и аналогичный срок погашения. Ставки дисконтирования зависят от кредитного риска со стороны контрагента. Балансовая стоимость финансовой дебиторской задолженности (Примечание 14), страховых депозитов по аренде (Примечание 13), депозитов, размещенных на срок более 90 дней, прочих финансовых активов и займов выданных (Примечание 17) приблизительно равна их справедливой стоимости, которая относится к уровню 2 по иерархии справедливой стоимости. Денежные средства и их эквиваленты (Примечание 12), за исключением наличных денежных средств, относятся к уровню 2 по иерархии справедливой стоимости и отражаются по амортизированной стоимости, которая приблизительно равна их текущей справедливой стоимости.

Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток. Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток, представлены в основном инвестицией в акции АО «МАШ», не имеющие рыночных котировок. Результаты оценки справедливой стоимости АО «МАШ» относятся к уровню 3 иерархии справедливой стоимости и определяются через регулярную оценку ожидаемых дисконтированных денежных потоков с использованием оценочных значений, не основанных на наблюдаемых рыночных данных, включая следующие: (i) ставка дисконтирования, определенная с использованием модели CAPM; (ii) прогноз пассажиропотока и количества взлетно-посадочных операций на базе оценки исторических данных и публичной информации; (iii) темп роста тарифов на наземное и аэропортовое обслуживание; и (iv) уровень капитальных вложений, оцененных на базе прогнозной информации, опубликованной АО «МАШ» (Примечание 17).

Обязательства, отражаемые по амортизированной стоимости. Справедливая стоимость финансовых инструментов определяется на основе рыночных котировок, если таковые имеются. Оценочная справедливая стоимость инструментов с фиксированной процентной ставкой и установленным сроком погашения, не имеющих рыночной котировки, основывается на дисконтировании ожидаемых денежных потоков с применением текущих процентных ставок для новых инструментов с аналогичным кредитным риском и сроком до погашения. Балансовая и справедливая стоимости финансовой кредиторской задолженности (Примечание 21), займов и кредитов (Примечание 28) на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. существенно не отличались. Справедливая стоимость финансовой кредиторской задолженности, а также займов и кредитов отнесена к уровням 2.

38. Операции со связанными сторонами

Стороны обычно считаются связанными, если они находятся под общим контролем, или одна из сторон имеет возможность контролировать другую сторону, или может оказывать значительное влияние на принимаемые ею решения по вопросам финансово-хозяйственной деятельности, или осуществлять над ней совместный контроль. При рассмотрении взаимоотношений с каждой из возможных связанных сторон принимается во внимание экономическое содержание таких взаимоотношений, а не только их юридическая форма.

Остатки по операциям со связанными сторонами по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г., а также статьи доходов и расходов по операциям со связанными сторонами за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г., представлены ниже.

Ассоциированные предприятия

Остатки по операциям с ассоциированными предприятиями по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г., а также статьи доходов и расходов по операциям с ассоциированными предприятиями за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г., представлены ниже:

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Активы		
Дебиторская задолженность	36	-
Обязательства		
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	102	197

Суммы задолженности по расчетам между Группой и ассоциированными предприятиями в основном будут погашены в денежной форме.

	2020 г.	2019 г.
Операции		
Продажи ассоциированным компаниям	45	15
Приобретение товаров и услуг у ассоциированных компаний	1 683	3 212

Приобретение товаров и услуг у ассоциированных предприятий в основном включало услуги авиационной безопасности.

Организации с государственным влиянием

По состоянию на 31 декабря 2020 г. 57,34% акций Компании принадлежало РФ в лице Министерства финансов РФ и Федерального агентства по управлению государственным имуществом (на 31 декабря 2019 г. 51,17% акций Компании принадлежало РФ в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом). Группа осуществляет деятельность в такой экономической среде, в которой предприятия и кредитные организации напрямую или косвенно контролируются Правительством РФ через муниципальные власти, агентства, сообщества и прочие организации (далее – «организации с государственным влиянием»).

Группа приняла решение применить освобождение от раскрытия информации об индивидуально несущественных сделках и остатках по расчетам с государством и его связанными сторонами, так как российское государство осуществляет контроль, совместный контроль или оказывает значительное влияние на такие стороны.

В декабре 2020 г. произошло выбытие дочерней компании АО «АК Аврора» из состава Группы путем продажи ее контрольного пакета акций связанной стороне (Примечание 22).

Операции Группы с организациями с государственным влиянием включают, но не ограничиваются:

- банковскими услугами,
- инвестициями в АО «МАШ»,
- арендой,
- покупкой авиационного топлива,
- покупкой услуг по аэронавигационному обеспечению и аэропортовых услуг; а также
- государственными субсидиями, в том числе на возмещение недополученных доходов от перевозки пассажиров по определенным направлениям в соответствии с государственными программами.

Ниже представлены остатки денежных средств на расчетных, валютных и депозитных счетах банков с государственным влиянием:

	31 декабря 2020 г.	31 декабря 2019 г.
Активы		
Денежные средства	60 441	6 770

По состоянию на 31 декабря 2020 г. доля финансовых активов по договорам аренды, заключенным с организациями с государственным влиянием, составила 50% (на 31 декабря 2019 г.: 39%).

В 2020 г. Группой были частично выбраны кредитные линии, предоставленные организациями с государственным влиянием, величина которых раскрыта в Примечании 28, в том числе кредитные линии, в обеспечение которых были выданы государственные гарантии (Примечание 1).

Величина обязательств Группы по аренде раскрыта в Примечании 27. По состоянию на 31 декабря 2020 г. доля обязательств по договорам аренды, заключенным Группой с организациями с государственным влиянием, составила около 62% (на 31 декабря 2019 г. доля обязательств по договорам аренды, заключенным Группой с организациями с государственным влиянием: около 58%), доля процентных расходов по аренде за 12 месяцев 2020 г. составила около 58% (за 12 месяцев 2019 г. доля процентных расходов по аренде: 55%).

За 12 месяцев 2020 г. доля операций Группы с организациями с государственным влиянием составила около 16% от операционных расходов и около 5% от выручки (за 12 месяцев 2019 г.: около 22% и около 2% соответственно). Данные расходы включают преимущественно поставки горюче-смазочных материалов, а также расходы на услуги аэронавигации и обслуживание ВС в аэропортах.

По состоянию на 31 декабря 2020 г. государству принадлежала неконтролирующая доля участия в АО «Авиакомпания «Россия». Накопленный убыток по данной дочерней компании, относящийся к неконтролирующей доле участия, на 31 декабря 2020 г. составил 9 393 млн руб. (на 31 декабря 2019 г. накопленная прибыль, относящаяся к принадлежащим государству неконтролирующим долям участия в дочерних компаниях Группы, составила 1 086 млн руб.).

К операциям с государством также относятся расчеты и обороты по налогам, сборам, таможенным пошлинами, по возврату акциза на керосин, которые раскрыты в Примечаниях 7, 8, 9, 11, 14, 21 и 40.

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 2020 г. составили 1 318 млн руб. (за 12 месяцев 2019 г.: 2 138 млн руб.).

Указанное вознаграждение главным образом представлено краткосрочными выплатами. Суммы приведены до вычета налога на доходы физических лиц, но не включают обязательные страховые взносы во внебюджетные фонды. Согласно российскому законодательству Группа отчисляет средства в Пенсионный фонд РФ как часть обязательных страховых взносов за всех своих сотрудников, в том числе ключевой руководящий персонал.

Долгосрочные программы премирования руководства

В 2019 г. Компания утвердила долгосрочные программы мотивации для ее руководящего персонала и членов Совета директоров. Суммы выплат по указанным программам зависят от показателей пассажиропотока, доли международного транзита в общем пассажиропотоке Группы, а также доходности перевозок по Группе «Аэрофлот». На 31 декабря 2020 г. справедливая стоимость обязательств по данным программам, отраженная в составе кредиторской задолженности, была определена на основании величины ожидаемой выплаты за период с 1 января 2019 г. по 31 декабря 2019 г., а также части, отложенной до конца действия программ. Действовавшие ранее программы премирования были завершены.

Непогашенная сумма обязательства по этим программам на 31 декабря 2020 г. составила 134 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 410 млн руб.). Уменьшение обязательства не связано с текущими выплатами вознаграждения руководству, а представляет собой неденежную переоценку обязательства в результате частичного отказа от вознаграждения и переноса выплаты на более поздний срок.

39. Договорные обязательства по капитальным вложениям

По состоянию на 31 декабря 2020 г. Группа имеет договоры на покупку в будущем основных средств у третьих лиц на общую сумму 225 365 млн руб. (на 31 декабря 2019 г.: 185 638 млн руб.). Данные договорные обязательства в основном относятся к приобретению 21 ВС Airbus A350 (на 31 декабря 2019 г.: 22 ВС), 2 ВС типа Boeing B777 (на 31 декабря 2019 г.: 3 ВС) и оборудования для ВС. Денежные потоки по заключенным договорам аренды ВС раскрыты в Примечании 27. Группа планирует использовать поставляемые ВС на условиях аренды, в связи с чем не ожидает оттока денежных средств по заключенным договорам приобретения.

40. Условные обязательства

Экономическая среда, в которой Группа осуществляет свою деятельность

Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Она особенно чувствительна к колебаниям цен на нефть и газ. Налоговое, валютное и таможенное законодательства Российской Федерации продолжают развиваться, подвержены частым изменениям и допускают возможность разных толкований.

В конце первого квартала 2020 г. произошли значительные изменения в экономической среде:

- сокращение промышленного производства и активности во многих отраслях экономики в результате введенных государством ограничений, связанных с развитием пандемии COVID-19;
- реализация мер государственной поддержки населению и бизнесу, связанных с развитием пандемии COVID-19;
- снижение и высокая волатильность мировых цен на нефть;
- существенное снижение фондовых индексов и котировок на рынке акций;
- значительное снижение курса российского рубля по отношению к основным иностранным валютам, высокая волатильность на валютном рынке.

Сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также продолжающееся действие международных санкций в отношении некоторых российских компаний и граждан оказывают дополнительное негативное влияние на российскую экономику. Данная экономическая среда оказывает значительное влияние на деятельность и финансовое положение Группы. Руководство предпринимает необходимые меры для обеспечения устойчивой деятельности Группы. Тем не менее будущие последствия текущей экономической ситуации сложно прогнозировать, и текущие ожидания и оценки руководства могут отличаться от фактических результатов.

Группа продолжает следить за ситуацией и осуществлять комплекс мер по минимизации влияния возможных рисков на операционную деятельность Группы и ее финансовое положение.

Условные налоговые обязательства

Налоговая система РФ продолжает развиваться и характеризуется частыми изменениями законодательных норм, официальных разъяснений и судебных решений, временами нечетко изложенных и противоречивых, что допускает их неоднозначное толкование различными налоговыми органами. Проверками и расследованиями в отношении правильности исчисления налогов занимаются несколько регулирующих органов, имеющих право налагать крупные штрафы и начислять пени. Правильность исчисления налогов в отчетном периоде может быть проверена в течение трех последующих календарных лет; однако при определенных обстоятельствах этот срок может увеличиваться. В последнее время практика в РФ такова, что налоговые органы занимают более жесткую позицию в части интерпретации и требований соблюдения налогового законодательства.

Данные обстоятельства могут привести к тому, что налоговые риски в РФ будут гораздо выше, чем в других странах. Руководство Группы, исходя из своего понимания применимого российского налогового законодательства, официальных разъяснений и судебных решений, считает, что налоговые обязательства в данной консолидированной финансовой отчетности отражены в адекватной сумме. Тем не менее трактовка этих положений соответствующими органами может быть иной и, в случае если они смогут доказать правомерность своей позиции, это может оказать значительное влияние на настоящую консолидированную финансовую отчетность.

В соответствии с изменениями в Налоговом кодексе РФ, принятыми в 2015 г., суммы акциза, начисленные при получении авиационного топлива авиакомпаниями Группы, подлежат вычету с применением коэффициентов (2020 год – 2,08; 2019 г. – 2,08). Также, в соответствии с изменениями в Налоговом кодексе РФ, принятыми в 2019 г., с 1 сентября 2019 г. суммы акциза, начисленные при получении авиационного топлива авиакомпаниями Группы, подлежат вычету с применением коэффициента 2,08, увеличенного на коэффициент $В_{АВИА}$, определяемый в порядке, установленном п. 21 ст. 200 Налогового кодекса РФ.

С 1 января 2015 г. в российский Налоговый кодекс РФ введена концепция фактического права на доход, выплачиваемый из РФ в целях применения льготных положений договоров об избежании двойного налогообложения (концепция бенефициарной собственности). Учитывая отсутствие практики в отношении новых правил, последствия любых споров с налоговыми органами в отношении соблюдения требований подтверждения бенефициарной собственности не могут быть точно оценены, однако они могут быть существенными для Группы.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании в значительной степени соответствуют международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития, но характеризуется определенной спецификой. Законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает возможность доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам с взаимозависимыми лицами и определенным видом сделок с невзаимозависимыми лицами), если цена сделки не соответствует рыночной. Руководство внедрило систему внутреннего контроля в целях выполнения требований действующего законодательства о трансфертном ценообразовании.

Налоговые обязательства, возникающие в результате операций между организациями Группы, определяются на основе фактической цены сделки. Существует вероятность того, что по мере дальнейшего развития практики применения правил трансфертного ценообразования эти цены могут быть оспорены. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы.

Изменения в налоговом законодательстве или его применение в части таких вопросов, как трансфертное ценообразование, могут существенно увеличить эффективную налоговую ставку Группы.

Помимо указанных выше вопросов руководство полагает, что Группа не имеет иных значительных возможных обязательств по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г., связанных с налоговыми рисками, вероятность которых оценивается как «больше, чем незначительная».

По указанным выше вопросам руководство намерено решительно защищать позиции и интерпретации Группы, использовавшиеся при исчислении налогов, отраженных в данной консолидированной финансовой отчетности, если они будут оспорены налоговыми органами.

Страхование

Группа 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.

41. События после отчетной даты

Ниже представлена информация о наиболее существенных выборках кредитных средств, осуществленных после отчетной даты.

В феврале 2021 г. Группой был получен кредитный транш с плавающей ставкой в рамках кредитных линий в ПАО «Промсвязьбанк» на сумму 5 500 млн руб. до августа 2022 г.

Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях

По состоянию на 31 декабря 2020 года.

Полное и сокращенное наименование	Основной вид деятельности	Цель участия	Форма и доля	Финансовые параметры участия, тыс. руб.
Акционерное общество «Авиакомпания «Россия», АО «Авиакомпания «Россия»	Осуществление внутренних и международных воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и выполнение авиационных работ, включая осуществление деятельности по обеспечению пассажиров и багажа	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции, 74,9999%	689 173
Общество с ограниченной ответственностью «Авиакомпания «Победа», ООО «Авиакомпания «Победа»	Авиационные перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты по международным и внутренним авиалиниям на коммерческой основе в соответствии с требованиями Воздушного кодекса Российской Федерации и других нормативно-правовых актов Российской Федерации и Общества в области гражданской авиации, а также лицензиями на эксплуатацию авиалиний, выдаваемыми в установленном порядке	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Доля в уставном капитале, 100%	1 200 000
Акционерное общество «Аэромар», АО «Аэромар»	Деятельность по производству и поставке бортового питания для авиакомпаний, торговле на борту и уборке и экипировке воздушных судов	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов ПАО «Аэрофлот»	Акции, 51%	28
Акционерное общество «АэроМар-ДВ», АО «АэроМар-ДВ»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиаКомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 51%-ной долей уставного капитала АО «Аэромар-ДВ»	12 755
Общество с ограниченной ответственностью «Аэромар-Уфа», ООО «Аэромар-Уфа»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 50%-ной долей уставного капитала ООО «Аэромар-Уфа»	61 087
Общество с ограниченной ответственностью «Аэромар-Краснодар», ООО «Аэромар-Краснодар»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 51%-ной долей уставного капитала ООО «Аэромар-Краснодар»	510
Акционерное общество «Шеротель», АО «Шеротель»	Деятельность по оказанию гостиничных услуг и эксплуатации залов ожидания повышенной комфортности в аэропортах	Размещение экипажей ПАО «Аэрофлот», предоставление помещений в аренду, обслуживание пассажиров в залах высоких классов обслуживания, инвестиционные вложения	Акции, 100%	962 813
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот – Финанс», ООО «Аэрофлот – Финанс»	Деятельность по реализации финансовых проектов	Инвестиционные вложения	Доля в уставном капитале, 99,9999%	5 741 604
Общество с ограниченной ответственностью «А-Техникс», ООО «А-Техникс»	Техническое обслуживание и ремонт воздушных судов отечественного и иностранного производства	Обеспечение технического обслуживания и поддержание летной годности воздушных судов Группы «Аэрофлот»	ООО «Аэрофлот-Финанс» – учредитель	–
Частное профессиональное образовательное учреждение «Авиационная школа Аэрофлота», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	Деятельность по оказанию образовательных услуг, в том числе по подготовке бортпроводников	Подготовка и повышение квалификации специалистов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	ПАО «Аэрофлот» – учредитель, вклад учредителя	–
Акционерное общество «Шереметьево Безопасность», АО «Шереметьево Безопасность»	Деятельность по обеспечению авиационной безопасности в аэропортах	Обеспечение авиационной безопасности пассажиров и воздушных судов	Акции, 45%	45
Акционерное общество «Транспортная Клиринговая Палата», АО «ТКП»	Деятельность по организации взаиморасчетов по продаже авиаперевозок	Инвестиционные вложения	Акции, 3,85%	50
Акционерное общество «Международный аэропорт Шереметьево», АО «МАШ»	Аэропортовая деятельность	Инвестиционные вложения	Акции, 2,43%	2 259 687
Bank of Cyprus Holdings plc, расположенный в Республике Кипр	Банковские и финансовые услуги	–	3 755 депозитарных свидетельств, представляющих акции Bank of Cyprus Holdings plc	312

ИНФОРМАЦИЯ О ЗАКЛЮЧЕННЫХ В 2020 ГОДУ ДОГОВОРАХ КУПЛИ-ПРОДАЖИ ЦЕННЫХ БУМАГ / ДОЛЕЙ ПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ

В 2020 году ПАО «Аэрофлот» прекратило участие в капитале АО «Авиакомпания «Аврора», продав принадлежавшие Компании акции.

Основные условия договора купли-продажи акций АО «Авиакомпания «Аврора»

Дата договора	23 декабря 2020 года
Стороны сделки	Публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии» (Продавец) и Акционерное общество «Корпорация развития Сахалинской области» (Покупатель)
Предмет сделки	Продавец передает в собственность Покупателю, а Покупатель обязуется принять и оплатить ценные бумаги, принадлежащие Продавцу на момент передачи на праве собственности
Ценные бумаги	Акции обыкновенные именные бездокументарные
Эмитент	Акционерное общество «Авиакомпания «Аврора» ОГРН: 1056500677749, Место нахождения: город Южно-Сахалинск, ул. Горького, 50а
Номер и дата выпуска ценных бумаг	№ 1-01-32509-Г от 17.03.2006
Количество ценных бумаг	396 391 (триста девяносто шесть тысяч триста девяносто одна) штука (51,00133%)
Номинальная стоимость каждой ценной бумаги	10 (десять) рублей
Общая стоимость продажи ценных бумаг по договору	1 (один) рубль
Переход права собственности	Право собственности на ценные бумаги переходит от Продавца к Покупателю с момента внесения в реестр акционеров Эмитента записи о переходе права собственности на ЦБ. (25 декабря 2020 года)

Крупные сделки и сделки с заинтересованностью

Крупные сделки

В 2020 году ПАО «Аэрофлот» совершались сделки, признаваемые крупными в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», необходимость одобрения которых предусмотрена главой X Федерального закона «Об акционерных обществах». Информация о данных сделках содержится в Отчете о заключенных ПАО «Аэрофлот» в 2020 году крупных сделках, размещенном на сайте Компании в разделе «Материалы к собраниям акционеров» по адресу:
https://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/general-meeting-of-shareholders/.

Сделки с заинтересованностью

В 2020 году ПАО «Аэрофлот» совершались сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность и необходимость одобрения которых предусмотрена главой XI Федерального закона «Об акционерных обществах». Информация о данных сделках содержится в Отчете о заключенных ПАО «Аэрофлот» в 2020 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, утвержденном 31 мая 2021 года и размещенном на сайте Компании в разделе «Материалы к собраниям акционеров»:
https://ir.aeroflot.ru/ru/corporate-governance/general-meeting-of-shareholders/.

Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации, поступивших в 2020 году

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
1	**О закупочной деятельности**		
1.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 03.04.2020 № 2850п-П13кв	Внести изменения в правовые акты, регламентирующие правила закупки (положения о закупке), предусматривающие: › неприменение в 2020 году штрафных санкций в связи с нарушением поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательств, предусмотренных договором, в связи с распространением новой коронавирусной инфекции; › возможность в 2020 году изменения срока исполнения договора и (или) цены договора и (или) цены единицы товара, работы, услуги, если при его исполнении в связи с распространением новой коронавирусной инфекции возникли не зависящие от сторон договора обстоятельства, влекущие невозможность его исполнения.	Проект Положения о закупках (РИ-ГД-148С), предусматривающий изменения в соответствии с Директивами Правительства Российской Федерации от 03.04.2020 № 2850п-П13кв, подготовлен и прошел внутрикорпоративное согласование. Вопрос о внесении изменений в Положение о закупке товаров, работ, услуг включен в повестку ближайшего заочного заседания Совета директоров.
2	**О долгосрочном планировании и повышении эффективности деятельности государственных компаний (Перечень поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2014 № Пр-3013)**		
2.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 30.07.2020 № 6739п-П13	Обеспечить: › проведение анализа внутренних документов, регламентирующих оценку реализации долгосрочных программ развития и выполнения ключевых показателей эффективности, в соответствии с разработанным Минэкономразвития России Типовым стандартом оценки реализации долгосрочных программ развития и выполнения ключевых показателей эффективности акционерных обществ, включенных в перечень, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 № 91-р, и федеральных государственных унитарных предприятий, включенных в перечень, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 20.06.2011 № 1060-р (поручение Правительства Российской Федерации от 21.11.2019 № СА-П13-10176, далее – Типовой стандарт); › внесение необходимых изменений во внутренние документы, регламентирующие оценку реализации долгосрочных программ развития и выполнения ключевых показателей эффективности, и утверждение их на заседании Совета директоров (наблюдательного совета) Общества в случае наличия несоответствия содержания действующих редакций требованиям Типового стандарта; › проведение аудиторской организацией на ежегодной основе начиная с 2021 года (по итогам 2020 отчетного финансового года) оценки реализации долгосрочной программы развития и выполнения ключевых показателей эффективности с учетом технического задания, подготовленного (актуализированного) в соответствии с Типовым стандартом и одобренного советом директоров (наблюдательным советом) Общества; › представление ежегодно в срок до 10 июня начиная с 2021 года информации об оценке реализации долгосрочных программ развития и выполнении ключевых показателей эффективности (в том числе аудиторских заключений на долгосрочные программы развития) в Росимущество и федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие в отношении Обществ права акционера или координацию их деятельности в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.08.2017 № 1870-р, в том числе путем размещения на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью; › исполнение директив Правительства Российской Федерации от 17.07.2014 № 4955п-П13 в части, не противоречащей Типовому стандарту и настоящим директивам; › размещение информации о проведении корпоративных мероприятий в части принятия решений, требуемых для исполнения настоящих директив, на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью в 5-дневный срок со дня проведения соответствующего корпоративного мероприятия, но не позднее 60 дней с момента получения настоящих директив. В связи с последствиями распространения новой коронавирусной инфекции (COVID-19) представителям интересов Российской Федерации в советах директоров (наблюдательных советах) Обществ руководствоваться тем, что в 2020 году приостанавливается действие: – пункта 4 директив Правительства Российской Федерации от 17.07.2014 № 4955п-П13; – абзаца третьего пункта 1 директив Правительства Российской Федерации от 02.10.2019 № 9054п-П13 (в части соответствия внутренних документов Обществ, регламентирующих формирование ключевых показателей эффективности деятельности Обществ и вознаграждение их руководящего состава, пункту 10 методических рекомендаций по применению ключевых показателей эффективности, утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.06.2019 № 1388-р).	В целях исполнения директив Правительства Российской Федерации от 30.07.2020 № 6739п-П13 инициировано рассмотрение Советом директоров Общества вопроса «О проведении оценки реализации ДПР и выполнения КПЭ Общества». Пояснительная записка по рассматриваемому вопросу подписана и передана в аппарат Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в августе 2020 года в целях включения указанного выше вопроса в повестку заседания ближайшего по времени Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

№	Вид документа, дата, номер	Краткое содержание поручения	Исполнение
3	**Протокол совещания у Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 13.02.3019 № ДМ-П13-8пр «О развитии системы налогового мониторинга)**		
3.1	Поручение Правительства Российской Федерации от 13.12.2019 № 11528п-П13	Обеспечить: 1) проработку вопроса возможности перехода акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга с учетом норм статьи 105.26 Налогового кодекса Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ, а также уровня технической и организационной готовности и вынесение указанного вопроса на рассмотрение совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества; 2) в случае принятия советом директоров (наблюдательным советом) положительного решения о возможности перехода акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга составление и утверждение на заседании совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества в 60-дневный срок плана мероприятий («дорожной карты») на период 2021–2025 годов по переходу акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга и его согласование с ФНС России; 3) в случае отсутствия возможности перехода акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга поручение менеджменту акционерного общества обеспечить вынесение на рассмотрение советом директоров (наблюдательным советом) вопроса о переходе акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга при появлении возможности такого перехода; 4) рассмотрение вопроса о возможности перехода дочерних обществ на налоговый контроль в форме налогового мониторинга; 5) размещение информации об исполнении настоящих директив на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью.	**По вопросу перехода акционерного общества на налоговый контроль в форме налогового мониторинга.** Решением Правления ПАО «Аэрофлот» от 09.06.2017 № 15 одобрено вступление ПАО «Аэрофлот» в налоговый мониторинг с 01.01.2018. Решением № 19-05/13370 от 31.10.2017 Межрегиональной инспекции Федеральной налоговой службы России по крупнейшим налогоплательщикам № 6 на основании статьи 105.27 Налогового кодекса Российской Федерации назначено проведение налогового мониторинга ПАО «Аэрофлот» с 01.01.2018. Решением № 12-05/17 от 30.10.2020 Межрегиональной инспекции Федеральной налоговой службы России по крупнейшим налогоплательщикам № 6 назначено проведение налогового мониторинга ПАО «Аэрофлот» за 2021 год. ПАО «Аэрофлот» с 01.01.2018 в соответствии с РИ-14-015Х организовано информационное взаимодействие с налоговым органом с использованием Витрины данных. **По вопросу возможности перехода дочерних обществ на налоговый контроль в форме налогового мониторинга.** Критериям вступления в налоговый мониторинг соответствуют несколько дочерних компаний ПАО «Аэрофлот». В качестве способа информационного взаимодействия с налоговым органом с целью обеспечения прозрачности налогового и бухгалтерского учета и должного контроля за движением денежных средств необходимо использовать Витрину данных ПАО «Аэрофлот». Для подготовки к вступлению в налоговый мониторинг дочерних компаний необходимы: › разработка порядка информационного взаимодействия с налоговым органом; › определение совместимости и доработка учетных систем с Витриной данных; › разработка системы внутреннего налогового контроля организации; › подготовка и представление документов в налоговый орган. В настоящее время возможность перехода дочерних обществ на налоговый контроль в форме налогового мониторинга прорабатывается.

Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса 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.	1. В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания. 2. Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как «горячая линия», электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.	Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем.	1. Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания. 2. В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.	Соблюдается	
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом.	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями.	1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.	Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.	Соблюдается	
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы.	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов. 2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. 3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.	Соблюдается	
1.2	**Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов.**			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты.	1. В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. 2. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества.	Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	Соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров.	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости.	В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, приходящимися на голосующие акции), в тех случаях, когда закон формально не признает такие сделки в качестве сделок с заинтересованностью.	Соблюдается	Соответствующий запрет содержится в Кодексе корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» (п. 3.2.1). Кроме того, ПАО «Аэрофлот» присоединилось к Антикоррупционной хартии и утвердило антикоррупционную политику, что исключает возможность присутствия коррупционной составляющей при совершении сделок. Также в ПАО «Аэрофлот» действует Порядок подготовки, заключения, изменения, исполнения и расторжения договоров ПАО «Аэрофлот», предусматривающий проверку и контроль всех договоров ПАО «Аэрофлот» рядом подразделений, включая департамент обеспечения экономической безопасности. Проверка цепочки бенефициаров потенциального контрагента является обязательной, согласно указанному Порядку, и исключает возможность совершения сделок ПАО «Аэрофлот» без необходимого корпоративного одобрения.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.3	**Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.**			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам.	В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделил надлежащее внимание.	Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля.	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается	Квазиказначейские акции не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.
1.4	**Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.**			
1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций.	Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	Соблюдается	
2.1	**Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции.**			
2.1.1	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.	Соблюдается	
2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.	В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	1. Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. 2. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.	Соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	Соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества.	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.	Соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	1. Совет директоров утвердил положение об информационной политике. 2. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества.	В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	
2.2	**Совет директоров подотчетен акционерам общества.**			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам.	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается частично	1. Информация о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов Совета директоров приводится в годовом отчете за отчетный период. 2. В отчетном периоде не проводилась процедура оценки Совета директоров ПАО «Аэрофлот». Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем. Проведение оценки работы Совета директоров планируется в 2021–2022 корпоративном году.
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества.	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним.	Соблюдается	
2.3	**Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров.**			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров.	1. Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. 2. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т. д.	Соблюдается	
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах.	Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	Соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров.	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.	Соблюдается	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют.	В рамках процедуры оценки совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается	
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.	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.	Соблюдался частично (до 27.07.2020) Соблюдается (с 27.07.2020)	М. Ю. Соколов был признан независимым директором на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 08.08.2019 (протокол №2 от 08.08.2019). Однако М. Ю. Соколов утратил статус независимого директора 18.12.2019 в связи с вступлением в должность вице-губернатора Санкт-Петербурга и оставался членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» до 27.07.2020.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	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.			27.07.2020 на годовом Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот» был избран новый состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот». С 27.07.2020 все независимые члены Совета директоров ПАО «Аэрофлот» отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению Совета директоров.
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой.	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров. 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.	Соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров.	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий.	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	Соблюдается	Существенные корпоративные действия перед их осуществлением рассматриваются Комитетом по аудиту Совета директоров, большинство членов которого являются независимыми директорами.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5	**Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров.**			
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров.	1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	Соблюдается частично	1. Учитывая сбалансированность состава Совета директоров, качество предварительной проработки выносимых на Совет директоров вопросов (в том числе на уровне комитетов с участием независимых директоров) и высокую активность независимых директоров, внедрение данной рекомендации не представляется необходимым. Кроме того, 12.03.2021 независимый директор Каменской И. А. назначен заместителем председателя Совета директоров ПАО «Аэрофлот», то есть лицом, исполняющим полномочия председателя Совета директоров во время отсутствия председателя. 2. Роль, права и обязанности председателя Совета директоров, а также заместителя председателя Совета директоров ПАО «Аэрофлот» должным образом определены во внутренних документах ПАО «Аэрофлот».
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров.	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде.	Не соблюдается	В отчетном периоде не проводилась оценка эффективности членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот». ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня.	Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6	**Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности.**			
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска.	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества.	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	Соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей.	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.	Не соблюдается по п. 1 Соблюдается по п. 2	1. В отчетном периоде не проводилась процедура оценки членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот». Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем. Проведение оценки работы Совета директоров планируется в 2021–2022 корпоративном году. 2. Соответствующая обязанность членов Совета директоров закреплена во внутренних документах Общества.
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров.	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы. 2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7	**Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров.**			
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач.	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению.	В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.	Соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме.	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	Соблюдается	
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Соблюдается	
2.8	**Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества.**			
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров.	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Задачи комитета, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса, определены во внутренних документах общества. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров.	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.	Соблюдается	
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами.	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.	Соблюдается	
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.).	В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	Соблюдается	
2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.	1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов.	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	Соблюдается	
2.9	**Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров.**			
2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена.	1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. 2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	Не соблюдается	В отчетном периоде самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем. Проведение оценки работы Совета директоров планируется в 2021–2022 корпоративном году.
2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант).	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Не соблюдается	В отчетном периоде независимая оценка качества работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.
3.1	**Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров.**			
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров.	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. На сайте общества в сети интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества.	Соблюдается	
3.1.2	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач.	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1	**Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.**			
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества.	В обществе принят внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	Соблюдается	
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы.	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	Соблюдается	
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению.	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается	
4.2	**Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.**			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров.	Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	Соблюдается частично	В ПАО «Аэрофлот» действует долгосрочная программа мотивации членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот», предусматривающая выплату членам Совета директоров Общества, кроме постоянной (фиксированной) части вознаграждения, переменной части, размер которой зависел от капитализации ПАО «Аэрофлот».
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах.	Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	Соблюдается	
4.3	**Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата.**			
4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов иными ключевыми руководящими работниками общества.	Соблюдается	
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).	1. Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества). 2. Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	Не соблюдается	В Обществе отсутствует долгосрочная программа мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам 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 ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается	
5.1	**В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.**			
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе.	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков.	1. В обществе утверждена политика по противодействию коррупции. 2. В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	Соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует.	В течение отчетного периода совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2	**Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита.**			
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров.	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита.	1. В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. 2. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	Соблюдается	
6.1	**Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.**			
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчетный период.	Соблюдается	
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса.	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2	**Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.**			
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных.	1. В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг, и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков.	Соблюдается	
6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством.	1. В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением. 2. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии с Рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.	Соблюдается	
6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год.	1. Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах. 2. Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.3	**Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.**			
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности.	Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.	Соблюдается	
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность.	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.	Соблюдается	
7.1	**Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон.**			
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества.	1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации. 2. Уставом общества к существенным корпоративным действиям отнесены как минимум: реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества.	Соблюдается	
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества.	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.	Соблюдается	
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе.	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.	Соблюдается	
7.2	**Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий.**			
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий.	В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.	Соблюдается	
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества.	1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.	Соблюдается частично	Внутренними документами не предусмотрено, но реализуется на практике. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем, а именно при следующем ближайшем рассмотрении новой редакции Устава ПАО «Аэрофлот» Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот». Внесение такого изменения в Устав ПАО «Аэрофлот» будет предложено акционерам.

Информация о программе отчуждения непрофильных активов

Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров Компании 21 декабря 2017 года. План мероприятий по реализации непрофильных активов и Реестр непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждены Советом директоров 8 мая 2019 года.

Программа содержит критерии отнесения активов к категории непрофильных, реестр непрофильных активов, сведения об обременениях, балансовой и рыночной стоимости, подход к выбору активов для реализации, способы и порядок реализации, а также сроки реализации.

К непрофильным активам, принадлежащим ПАО «Аэрофлот», относится имущество и имущественные права, которые не связаны с оказанием услуг авиаперевозок, но могут быть тесно связаны с созданием конечного продукта, реализуемого Компанией. Реализация активов производится в случае выявления неэффективности участия и недостаточности корпоративного контроля.

В отношении технологических активов с низкой степенью влияния на основную деятельность ПАО «Аэрофлот» проводится оценка затратности участия и необходимости участия, исходя из непроизводственных 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 авиакомпании.

- В 2020 году непрофильные активы ПАО «Аэрофлот» не реализовывались.

Сведения о потреблении энергетических ресурсов

ПАО «Аэрофлот»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт·ч	26 633 000	125 677
Тепловая энергия, Гкал	34 076	61 985
АвиаГСМ – всего, тыс. тонн	1 335	46 568 395
Авиационные масла, тыс. л	170	161 100
АвтоГСМ – всего, тыс. л	1 320	64 314

АО «Авиакомпания «Россия»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт·ч	3 817 557	25 499
Тепловая энергия, Гкал	9 460	21 697
АвиаГСМ – всего, тыс. тонн	475	16 960 381
Авиационные масла, тыс. л	56	27 025
АвтоГСМ – всего, тыс. л	303	12 125

АО «Авиакомпания «Аврора»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт·ч	2 289 828	11 731
Тепловая энергия, Гкал	3 065	7 179
АвиаГСМ – всего, тыс. тонн	63	2 861 117
Авиационные масла, тыс. л	30 024	29 236
АвтоГСМ – всего, тыс. л	618 927	27 685

ООО «А-Техникс»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт·ч	2 593 639	16 818
Тепловая энергия, Гкал	5 919	7 595
Общее потребление газа, тыс. м³	244	1 251
Авиационные масла, тыс. л	8	5 771
АвтоГСМ – всего, тыс. л	198	8 382

АО «Аэромар»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт·ч	13 814 665	67 803
Тепловая энергия, Гкал	3 062	6 713
АвтоГСМ – всего, тыс. л	1 076	46 016

Примечание. Без учета дочерних и зависимых обществ.

АО «Шеротель» и ЧПОУ «Авиашкола «Аэрофлота»

	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
Электрическая энергия, кВт·ч	5 070 394	24 815
Тепловая энергия , Гкал	2 648	4 875
АвтоГСМ – всего, тыс. л	2	60

Операционная статистика

Авиакомпания «Аэрофлот»

	2016	2017	2018	2019	2020
Перевезено пассажиров, тыс. человек	**28 977,9**	**32 845,2**	**35 762,5**	**37 220,7**	**14 563,1**
› международные линии	14 873,7	17 154,1	18 213,9	19 423,4	4 369,3
› внутренние линии	14 104,2	15 691,1	17 548,6	17 797,3	10 193,9
Пассажирооборот, млн пкм	**82 693,3**	**91 809,9**	**97 955,8**	**101 640,1**	**35 429,6**
› международные линии	53 339,0	60 669,4	64 044,1	68 923,8	15 773,9
› внутренние линии	29 354,3	31 140,5	33 911,7	32 716,3	19 655,7
Предельный пассажирооборот, млн ккм	**101 757,9**	**112 246,0**	**121 661,9**	**128 295,0**	**52 943,5**
› международные линии	67 387,0	75 315,6	81 464,7	88 244,8	23 659,6
› внутренние линии	34 370,9	36 930,4	40 197,2	40 050,2	29 283,9
Занятость кресел, %	**81,3**	**81,8**	**80,5**	**79,2**	**66,9**
› международные линии	79,2	80,6	78,6	78,1	66,7
› внутренние линии	85,4	84,3	84,4	81,7	67,1
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	**175,5**	**226,6**	**223,8**	**217,8**	**158,9**
› международные линии	96,1	148,7	152,3	147,4	83,9
› внутренние линии	79,4	77,9	71,5	70,5	75,1
Тоннокилометраж, млн ткм	**8 253,1**	**9 316,5**	**9 861,7**	**10 144,0**	**3 975,5**
› международные линии	5 264,6	6 199,0	6 515,4	6 931,0	1 900,9
› внутренние линии	2 988,5	3 117,5	3 346,3	3 213,0	2 074,6
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	**12 694,6**	**13 676,8**	**14 630,7**	**15 471,6**	**7 227,8**
› международные линии	8 412,0	9 228,5	9 880,4	10 820,7	3 778,6
› внутренние линии	4 282,6	4 448,3	4 750,3	4 650,8	3 449,1
Коммерческая загрузка, %	**65,0**	**68,1**	**67,4**	**65,6**	**55,0**
› международные линии	62,6	67,2	65,9	64,1	50,3
› внутренние линии	69,8	70,1	70,4	69,1	60,1
Количество рейсов	**218 734**	**243 317**	**273 177**	**291 743**	**142 796**
› международные линии	110 149	121 003	134 291	142 344	38 272
› внутренние линии	108 585	122 314	138 886	149 399	104 524
Налет по парку, часов	**639 524**	**702 807**	**778 795**	**833 574**	**375 208**

Авиакомпания «Победа»

	2016	2017	2018	2019	2020
Перевезено пассажиров, тыс. человек	**4 285,9**	**4 582,8**	**7 184,8**	**10 287,2**	**9 086,7**
› международные линии	473,6	875,0	1 765,9	2 321,7	665,3
› внутренние линии	3 812,3	3 707,7	5 418,9	7 965,6	8 421,4
Пассажирооборот, млн пкм	**6 712,9**	**7 929,4**	**13 105,2**	**18 528,3**	**15 482,8**
› международные линии	1 050,5	1 913,8	3 829,5	5 191,5	1 532,5
› внутренние линии	5 662,4	6 015,6	9 275,7	13 336,9	13 950,3
Предельный пассажирооборот, млн ккм	**7 605,5**	**8 419,0**	**13 925,2**	**19 706,7**	**16 909,0**
› международные линии	1 334,0	2 084,4	4 122,1	5 682,3	1 768,0
› внутренние линии	6 271,5	6 334,6	9 803,1	14 024,4	15 141,0
Занятость кресел, %	**88,3**	**94,2**	**94,1**	**94,0**	**91,6**
› международные линии	78,8	91,8	92,9	91,4	86,7
› внутренние линии	90,3	95,0	94,6	95,1	92,1
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	**0,3**	**6,0**	**38,5**	**54,4**	**44,2**
› международные линии	–	2,0	15,5	20,5	6,3
› внутренние линии	0,3	4,0	23,0	33,9	37,9
Тоннокилометраж, млн ткм	**604,6**	**725,7**	**1 258,2**	**1 779,4**	**1 479,8**
› международные линии	94,5	176,6	377,9	514,2	152,8
› внутренние линии	510,1	549,1	880,3	1 265,3	1 327,1
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	**800,3**	**875,2**	**1 432,5**	**2 041,0**	**1 749,6**
› международные линии	140,5	212,5	419,9	582,5	180,5
› внутренние линии	659,8	662,7	1 012,5	1 458,5	1 569,1
Коммерческая загрузка, %	**75,6**	**82,9**	**87,8**	**87,2**	**84,6**
› международные линии	67,3	83,1	90,0	88,3	84,6
› внутренние линии	77,3	82,9	86,9	86,7	84,6
Количество рейсов	**25 668**	**25 761**	**40 430**	**57 937**	**52 509**
› международные линии	3 208	5 062	10 082	13 468	4 071
› внутренние линии	22 460	20 699	30 348	44 469	48 438
Налет по парку, часов	**53 892**	**59 830**	**98 285**	**139 284**	**119 270**

Авиакомпания «Россия»

	2016	2017	2018	2019	2020
Перевезено пассажиров, тыс. человек	**8 800,3**	**11 152,7**	**11 140,3**	**11 553,1**	**5 710,8**
› международные линии	2 627,1	4 136,0	4 352,9	4 921,3	876,1
› внутренние линии	6 173,2	7 016,7	6 787,4	6 631,7	4 834,6
Пассажирооборот, млн пкм	**20 482,3**	**28 119,2**	**29 600,9**	**33 698,5**	**16 015,9**
› международные линии	8 552,8	13 889,0	14 795,8	16 645,2	3 731,9
› внутренние линии	11 929,5	14 230,2	14 805,0	17 053,4	12 284,0
Предельный пассажирооборот, млн ккм	**25 245,4**	**33 300,9**	**34 178,5**	**39 503,6**	**20 401,6**
› международные линии	9 892,2	15 248,2	16 423,2	18 886,0	4 323,6
› внутренние линии	15 353,2	18 052,6	17 755,3	20 617,6	16 078,1
Занятость кресел, %	**81,1**	**84,4**	**86,6**	**85,3**	**78,5**
› международные линии	86,5	91,1	90,1	88,1	86,3
› внутренние линии	77,7	78,8	83,4	82,7	76,4
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	**22,8**	**32,8**	**33,2**	**37,4**	**32,6**
› международные линии	1,5	2,2	2,8	4,4	3,0
› внутренние линии	21,3	30,6	30,4	33,0	29,6
Тоннокилометраж, млн ткм	**1 936,2**	**2 681,5**	**2 824,2**	**3 225,9**	**1 622,1**
› международные линии	773,4	1 261,8	1 349,2	1 526,7	359,4
› внутренние линии	1 162,8	1 419,7	1 475,0	1 699,2	1 262,7
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	**2 917,0**	**3 948,2**	**4 053,0**	**4 849,8**	**2 682,2**
› международные линии	1 097,2	1 660,3	1 791,3	2 125,3	591,0
› внутренние линии	1 819,8	2 287,9	2 261,7	2 724,5	2 091,2
Коммерческая загрузка, %	**66,4**	**67,9**	**69,7**	**66,5**	**60,5**
› международные линии	70,5	76,0	75,3	71,8	60,8
› внутренние линии	63,9	62,1	65,2	62,4	60,4
Количество рейсов	**68 590**	**75 182**	**73 478**	**71 184**	**39 787**
› международные линии	18 511	22 391	23 539	24 887	4 484
› внутренние линии	50 079	52 791	49 939	46 297	35 303
Налет по парку, часов	**178 969**	**200 798**	**200 802**	**207 638**	**113 371**

Примечание. За 2016 год консолидированные данные по авиакомпаниям «Россия», «Донавиа» и «Оренбургские авиалинии».

Авиакомпания «Аврора»

	2016	2017	2018	2019	2020
Перевезено пассажиров, тыс. человек	**1 376,2**	**1 548,2**	**1 622,7**	**1 657,7**	**795,9**
› международные линии	314,4	384,6	404,6	451,8	73,7
› внутренние линии	1 061,8	1 163,7	1 218,1	1 206,0	722,2
Пассажирооборот, млн пкм	**2 221,8**	**2 363,7**	**2 488,5**	**2 385,5**	**1 087,7**
› международные линии	490,1	562,1	580,2	640,4	112,2
› внутренние линии	1 731,7	1 801,6	1 908,3	1 745,1	975,5
Предельный пассажирооборот, млн ккм	**3 045,2**	**3 244,8**	**3 309,0**	**3 350,1**	**2 079,9**
› международные линии	721,1	781,1	833,1	953,0	221,0
› внутренние линии	2 324,1	2 463,7	2 475,9	2 397,1	1 859,0
Занятость кресел, %	**73,0**	**72,8**	**75,2**	**71,2**	**52,3**
› международные линии	68,0	72,0	69,6	67,2	50,8
› внутренние линии	74,5	73,1	77,1	72,8	52,5
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	**7,2**	**7,9**	**8,3**	**7,4**	**5,9**
› международные линии	0,4	0,4	0,5	0,6	0,1
› внутренние линии	6,8	7,5	7,8	6,8	5,8
Тоннокилометраж, млн ткм	**213,8**	**227,5**	**239,1**	**227,5**	**107,7**
› международные линии	44,8	51,3	53,0	58,5	10,3
› внутренние линии	169,0	176,2	186,0	169,0	97,5
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	**335,1**	**343,1**	**360,2**	**359,2**	**216,1**
› международные линии	84,4	84,4	93,6	107,7	24,1
› внутренние линии	250,7	258,7	266,6	251,5	192,0
Коммерческая загрузка, %	**63,8**	**66,3**	**66,4**	**63,3**	**49,8**
› международные линии	53,0	60,8	56,6	54,3	42,7
› внутренние линии	67,4	68,1	69,8	67,2	50,7
Количество рейсов	**18 861**	**24 213**	**24 370**	**25 145**	**16 340**
› международные линии	4 032	4 969	5 495	6 284	1 220
› внутренние линии	14 829	19 244	18 875	18 861	15 120
Налет по парку, часов	**39 390**	**45 673**	**45 663**	**45 288**	**29 281**

Указатель содержания GRI

Названия ряда существенных тем отчета не совпадают с названиями стандартов GRI. По таким темам, где это возможно, подобраны релевантные стандарты GRI (существенная тема указывается в скобках после наименования стандарта). Существенные темы, по которым отсутствуют релевантные стандарты GRI, приведены в указателе отдельно в блоке «Собственные показатели».

Основные показатели GRI

Стандарт GRI	Показатель	Раздел
GRI 102 (2016) Стандартные элементы отчетности	102-1 Название организации	Об отчете, форзац
	102-2 Виды продукции и услуги	Авиакомпании Группы «Аэрофлот» в 2020 году, 8–9
		Стратегическое развитие, 44–55
	102-3 Расположение штаб-квартиры	Контактная информация, 426
	102-4 Страны осуществления деятельности и расположения подразделений	Операционный обзор, 94–105
	102-5 Характер собственности и организационно-правовая форма	Об отчете, форзац
	102-6 Рынки, на которых работает организация	Рынок авиаперевозок, 41–43
	102-7 Масштаб организации	Авиакомпании Группы «Аэрофлот» в 2020 году, 8–9
		Ключевые показатели в динамике, 10–11
		Персонал, 185–186
		Ценные бумаги и акционерный капитал, 276–277
	102-8 Численность сотрудников	Персонал, 185
	102-9 Цепочка поставок организации	Закупочная деятельность, 216–219
	102-10 Изменения масштаба, структуры собственности или цепочки поставок организации	Консолидированная финансовая отчетность по МСФО, 313
	102-11 Применение принципа предосторожности	Компания руководствуется принципом предосторожности и стремится избегать любого предполагаемого вреда окружающей среде
	102-12 Экономические, экологические, социальные принципы и другие инициативы, к которым организация присоединилась	Подход к деятельности в области устойчивого развития, 164-165
		Система корпоративного управления, 224
	102-13 Членство в ассоциациях	Бизнес-модель, 64
	102-14 Заявление генерального директора / председателя Совета директоров	Обращение председателя Совета директоров, 28–29
		Обращение генерального директора, 30–31
	102-16 Ценности, принципы, стандарты и нормы поведения организации, кодексы поведения / этические кодексы	Система корпоративного управления, 224
	102-18 Структура корпоративного управления	Система корпоративного управления, 223
	102-40 Перечень заинтересованных сторон	Подход к деятельности в области устойчивого развития, 166
	102-41 Коллективные трудовые договоры	Персонал, 195
	102-42 Отбор заинтересованных сторон	Подход к деятельности в области устойчивого развития, 166
	102-43 Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами	Подход к деятельности в области устойчивого развития, 166
	102-44 Основные темы при взаимодействии с заинтересованными сторонами	Подход к деятельности в области устойчивого развития, 166–167

Стандарт GRI	Показатель	Раздел
	102-45 Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность	Консолидированная финансовая отчетность по МСФО, 308
	102-46 Методика определения содержания отчета и границ тем	Подход к деятельности в области устойчивого развития, 167
	102-48 Результаты всех переформулировок, приведенных в предыдущих отчетах, и их причины	Об отчете, форзац
	102-49 Существенные изменения охвата и границ тем по сравнению с предыдущими отчетными периодами	Об отчете, форзац
	102-50 Отчетный год	Об отчете, форзац
	102-51 Дата публикации предыдущего отчета	Об отчете, форзац
	102-52 Цикл отчетности	Об отчете, форзац
	102-53 Контактное лицо для вопросов по отчету	Контактная информация, 426
	102-54 Декларация уровня соответствия GRI	Об отчете, форзац
	102-55 Указатель содержания GRI	–

Существенные темы

Темы GRI		
201 (2016) Экономическая результативность	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Финансовый обзор, 150–161
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	Консолидированная финансовая отчетность по МСФО, 292–307
	201-1 Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость	
	201-3 Обеспеченность обязательств организации, связанных с пенсионными планами, с установленными льготами	Персонал, 195
203 (2016) Непрямые экономические воздействия	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Обзор основных достижений в области устойчивого развития, 175–180 Социальная деятельность, 202–205
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	203-1 Развитие и воздействие инвестиций в инфраструктуру и безвозмездные услуги	
	203-2 Существенные непрямые экономические воздействия	
204 (2016) Практики закупок (существенная тема: ответственные закупки)	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Закупочная деятельность, 216–219
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	204-1 Доля закупочного бюджета Компании, использованная на местных поставщиков	
205 (2016) Противодействие коррупции	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Система корпоративного управления, 252–258
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	205-2 Информирование о политиках и методах противодействия коррупции и обучение им	
401 (2016) Занятость	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Персонал, 185, 195
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	401-1 Общее количество и процент вновь нанятых сотрудников, а также текучесть кадров	
	401-2 Льготы, предоставляемые сотрудникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются сотрудникам, работающим на условиях временной или неполной занятости	
416 (2016) Здоровье и безопасность клиентов	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Развитие сервиса, 116–126 Безопасность полетов и авиационная безопасность, 146–149
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	416-1 Оценка влияние услуг и продуктов на здоровье и безопасность клиентов	
419 (2016) Соблюдение социально-экономических требований (существенная тема: соответствие требованиям законодательства при оказании услуг)	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Подход к деятельности в области устойчивого развития, 164–167 Обзор основных достижений в области устойчивого развития, 168–183
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	419-1 Нарушение норм и законов в области экономики и социальной сфере	
Собственные показатели		
Качество сервиса	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Развитие сервиса, 116–126
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	Нормативные и добровольные обязательства, которых организация придерживается при оказании услуг	
	Количество и основные направления жалоб	
	Меры, принятые по итогам обработки жалоб	
Кибербезопасность	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Информационные технологии и инновации, 127–137
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	Реализуемые проекты в области цифровых технологий	
	Меры по обеспечению кибербезопасности	
Корпоративное управление	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Система корпоративного управления, 222–224
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	Нормативные и добровольные обязательства в сфере корпоративного управления	
	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Рынок авиаперевозок, 34–43
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	Положение Компании на рынке	
	Описание основных трендов на рынке	

Менее существенные темы

303 (2018) Вода и стоки	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды, 213
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	303-3 Забор воды	
	303-4 Сброс воды	
305 (2016) Выбросы	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды, 208–212
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	305-1 Прямые выбросы парниковых газов (область охвата 1)	
	305-5 Сокращение выбросов парниковых газов	
	305-7 Оксиды азота (NOX), оксиды серы (SOx) и другие значительные выбросы в атмосферу	

Стандарт GRI	Показатель	Раздел
306 (2020) Отходы	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды, 214
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	306-3 Производимые отходы	
	306-4 Не размещенные на полигонах отходы	
	306-5 Размещенные на полигонах отходы	
307 (2016) Соответствие экологическим требованиям	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды, 206–207
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	307-1 Денежное значение существенных штрафов и общее число нефинансовых санкций, наложенных за несоблюдение экологического законодательства и нормативных требований	
403 (2018) Здоровье и безопасность на рабочем месте	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Персонал, 200–201
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	403-1 Система управления охраной труда	
	403-5 Обучение сотрудников по охране труда	
404 (2016) Подготовка и образование	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Персонал, 190–193
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	404-2 Программы по повышению навыков сотрудников и программы по переквалификации	
406 (2016) Противодействие дискриминации	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Персонал, 187–189
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
418 (2016) Неприкосновенность частной жизни потребителя	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Корпоративное управление, 259–260
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	418-1 Обоснованные жалобы, касающиеся нарушения неприкосновенности частной жизни потребителя и утери данных о потребителях	

Несущественные темы

302 (2016) Энергия	103-1 Характеристика темы и границ раскрытия	Экология и охрана окружающей среды, 206–209
	103-2 Подход к управлению	
	103-3 Оценка управленческого подхода	
	302-1 Потребление энергии внутри организации	
	302-4 Сокращение потребления энергии	

Словарь терминов и сокращений

Авиационные термины

АвиаГСМ – авиационные горюче-смазочные материалы и специальные жидкости.

Бюджетный перевозчик – авиакомпания, которая, в целом предлагает более низкие цены на авиабилеты, чем традиционные перевозчики, за счет ограниченного уровня обслуживания и взимает дополнительные сборы на борту и в аэропорту.

ВЛ – воздушные линии (ВВЛ – внутренние воздушные линии, МВЛ – международные воздушные линии).

Код-шеринг – соглашение о совместной коммерческой эксплуатации авиарейса двумя и более авиакомпаниями, одна из которых является оператором (выполняет полет и продает билеты), а остальные – маркетинговыми партнерами (то есть продают билеты на рейс компании-оператора).

Сетевой (магистральный) перевозчик – авиакомпания, которая в отличие от бюджетных авиаперевозчиков, предлагает широкий диапазон услуг в различных классах обслуживания, как правило, через один или несколько хабов с синхронизированными стыковочными рейсами.

ТОиР (MRO) – техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонт воздушного судна.

ТКП – транспортная клиринговая палата.

Хаб – узловой аэропорт авиакомпании, который представляет собой центральный стыковочный пункт для различных рейсов: пассажиры и товары перевозятся из пункта отправления в хаб, откуда они доставляются до своего конечного пункта назначения на втором самолете вместе с другими пассажирами и товарами из различных пунктов отправления.

BSP/ARC (Billing and Settlement Plan / Airline Reporting Corporation) – система взаиморасчетов между агентами и авиакомпаниями, организованная IATA, позволяющая осуществлять продажи авиаперевозок на нейтральных бланках (не принадлежащих ни одной авиакомпании) и, соответственно, дающая возможность расширить присутствие авиакомпании на рынке, минимизировать финансовые риски, снизить затраты на содержание системы продажи. ARC – принятая в США система, аналогичная BSP.

GDS (Global Distribution System) – всемирная компьютерная сеть бронирования, используемая в качестве единой точки доступа агентами, сайтами онлайн-бронирования или крупными корпорациями для бронирования (резервирования) мест на рейсах авиакомпаний, гостиничных номеров, проката автомобилей и пр.

NDC (New Distribution Capability) – новый стандарт (стандарты) авиационной отрасли, разрабатываемый IATA для того, чтобы авиакомпании имели больше возможностей в продаже своих услуг пассажирам не только через собственные каналы (такие как сайт или офисы продаж), но и через агентов. Авиакомпании смогут кастомизировать и предлагать свои продукты во всех каналах продаж, более эффективно использовать инвестиции и управлять стоимостью продукта, получить возможность персонализировать продукты. Пассажиры смогут получить простой и удобный способ доступа к продуктам и услугам авиакомпании, возможность сравнивать предложения от разных авиакомпаний по нескольким критериям. Агенты смогут демонстрировать более широкий выбор продуктов и услуг и более легкий доступ к ним.

IATA (International Air Transportation Association) – Международная ассоциация воздушного транспорта, создана в 1945 году для развития сотрудничества между авиакомпаниями в целях обеспечения безопасности, надежности и экономичности полетов в интересах потребителей.

ICAO (International Civil Aviation Organization) – Международная организация гражданской авиации, созданная в результате подписания Чикагской конвенции 1944 года о международной гражданской авиации: является специализированным учреждением ООН, ответственным за разработку международных стандартов, рекомендуемой практики и правил в технической, экономической и правовой областях деятельности международной гражданской авиации.

IOSA (International Operational Safety Audit) – международный аудит эксплуатационной безопасности, который включает в себя следующие направления деятельности компании: организацию и управление компанией, летную эксплуатацию, инжиниринг и техническое обслуживание самолетов, наземное обслуживание самолетов, управление эксплуатацией и диспетчеризацию полетов, сервис на борту, авиационную безопасность, обеспечение перевозки грузов / опасных грузов.

ISO – Международная организация по стандартизации.

Операционные и производственные термины

Пассажиропоток – количество пассажиров, перевезенных авиакомпанией:

- **прямой пассажиропоток** – пассажиры, осуществляющие прямой перелет между пунктом отправления и пунктом назначения;
- **транзитный пассажиропоток** – пассажиры, осуществляющие перелет между пунктом отправления и пунктом назначения с посадкой в хабовом аэропорту авиакомпании.

Пассажиро-километр – мера измерения фактически использованной пассажирской провозной емкости. Обозначает перемещение одного пассажирского кресла на расстояние один километр.

Предельный пассажирооборот (ASK) – пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания, определяется как сумма произведений от умножения предъявляемых для продажи кресел на каждом этапе полета на протяженность этапа.

Выполненный пассажирооборот (RPK) – фактически использованная пассажирская провозная емкость, определяется как сумма произведений от умножения числа перевезенных пассажиров на каждом этапе полета на протяженность этапа.

Тонно-километр – мера измерения использованной грузо-пассажирской провозной емкости. Обозначает фактическое перемещение одной тонны груза (пассажиров из расчета 90 кг за одного пассажира, коммерческого груза и почты) на расстояние один километр.

Предельный тоннокилометраж (ATK) – грузо-пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания. Определяется как сумма произведений от умножения максимальной коммерческой загрузки в тоннах на каждом этапе полета на протяженность этапа. Максимальная коммерческая загрузка определяется на основании соответствующих полетных и перевозочных документов.

Выполненный тоннокилометраж (TKM) – фактически использованная грузо-пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания. Определяется как сумма пассажирских, почтовых и грузовых тонно-километров.

Коэффициент занятости пассажирских кресел (PLF) – мера использования пассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного пассажирооборота (RPK) к предельному пассажирообороту (ASK).

Коэффициент коммерческой загрузки – мера использования грузо-пассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного тонно-километража (TKM) к предельному тонно-километражу (ATK).

Пункты отправления и назначения (O&D) – пункты, между которыми осуществляются перевозки пассажиров. В контексте пассажиропотока термин используется для измерения количественных характеристик различных рынков, определяемых по пункту прилета и вылета, вне зависимости от того, осуществляется прямая или транзитная перевозка.

Финансовые термины

Удельные доходы / себестоимость на пассажирооборот – ключевые показатели эффективности в авиации, определяемые как доходы или затраты на выполненный или предельный пассажирооборот:

- **доходная ставка (yield)** – объем полученных доходов от выполненного пассажирооборота (RPK);
- **доход на предельный пассажирооборот (RASK)** – отношение доходов от авиаперевозок к предельному пассажирообороту.

Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) – отношение общих операционных затрат к предельному пассажирообороту.

Суммарная доходность акционеров (TSR) – показатель доходности инвестиций для акционера, учитывающий изменения стоимости акций за период и дивидендную доходность.

EBITDA – финансовый показатель, обозначающий прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации. Группа «Аэрофлот» включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.

EBITDAR – финансовый показатель, обозначающий прибыль до уплаты налогов, процентов, износа и амортизации и расходов по операционной аренде. Группа «Аэрофлот» включает в расчет показателя уплаченные таможенные пошлины.

Контактная информация

Полное наименование – Публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии»

Сокращенное наименование – ПАО «Аэрофлот»

Свидетельство о внесении в ЕГРЮЛ – выдано УМНС России по г. Москве 02.08.2002 № 1027700092661

Идентификационный номер налогоплательщика – 7712040126

Место нахождения – Российская Федерация, г. Москва, ул. Арбат, д. 1

Почтовый адрес – 119019, г. Москва, ул. Арбат, д. 1

Для акционеров (физических лиц):

Департамент корпоративного управления

Тел.: +7 (495) 258-0684

E-mail: emitent@aeroflot.ru

Для инвесторов:

Отдел по связям с инвесторами

Тел.: +7 (495) 258-0686

E-mail: ir@aeroflot.ru

Пресс-служба:

Тел.: +7 (499) 500-7387, (495) 752-9071

E-mail: presscentr@aeroflot.ru

Реестродержатель:

АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.»

Адрес: 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корпус 13

Тел.: +7 (495) 989-7650, +7 (495) 780-7363

E-mail: info@rrost.ru

Шереметьевский филиал регистратора:

Адрес: 141426, Московская область, г. Химки, аэропорт Шереметьево – 1, корпус 6, Центр подготовки авиационного персонала ПАО «Аэрофлот»