

На высоте НОВЫХ рубежей

Стратегический отчет

Аэрофлот гордится 95-летней историей своего бренда, но при этом уверенно смотрит в будущее. Сегодня облик Аэрофлота определяет его приверженность к инновациям и развитию цифровых технологий. Обновленная Стратегия развития принята в связи с досрочным достижением основных стратегических целей и призвана вывести Компанию на качественно новый этап развития.

Обращение председателя Совета директоров	22
Обращение генерального директора	24
Положение на рынке	26
Стратегия развития	32
Бизнес-модель	46
Операционные результаты	49
Финансовые результаты	107
Устойчивое развитие	118



Евгений Дитрих
Председатель Совета директоров
ПАО «Аэрофлот»

Обращение председателя Совета директоров

УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Для нашей компании 2018 год стал отправной точкой на пути к новым достижениям. Перед нами поставлен ряд ответственных задач – Аэрофлоту отводится важная роль в реализации национальных проектов.

В отчетном году авиакомпания отметила 95-летие со дня создания. 17 марта 1923 года был основан наш предшественник – акционерное общество «Добролёт», чтобы развивать в стране гражданский воздушный флот «путем организации авиалиний для перевозки пассажиров, почты и грузов», – так были обозначены в уставе молодой компании ее цели. И теперь в принятой Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года вновь сделан акцент на нашу историческую функцию эффективного транспортного интегратора самого крупного по территории государства в мире.

Практическое удвоение пассажиропотока не является для нас самоцелью. Большое значение имеет структура этого потока, в том числе доля межрегиональных перевозок. В своем майском указе 2018 года Президент

Российской Федерации подчеркнул необходимость обеспечить реконструкцию инфраструктуры региональных аэропортов и расширение сети межрегиональных регулярных пассажирских авиационных маршрутов, минуя Москву, до 50% от общего количества внутренних регулярных авиационных маршрутов. Этой задаче соответствуют ключевые цели нашей Стратегии-2023 – создать четыре региональных базы в России и нарастить объем региональных перевозок.

Аэрофлот уже организывает прямые авиаперевозки между крупными городами Юга России. На очереди – маршруты, которые будут охватывать новые регионы. Такой курс способствует достижению государственной задачи – повысить на треть авиационную мобильность населения к 2024 году.

Важной, в особенности для Дальнего Востока, остается программа «плоских» тарифов, которую ПАО «Аэрофлот» реализует совместно со своей дочерней авиакомпанией «Россия». В 2018 году свыше 2,2 млн человек воспользовались этой программой и совершили перелеты по доступной

цене между Москвой и дальневосточными городами, а также Симферополем и Калининградом. Этот результат на 41% больше, чем в 2017 году.

В составе Группы «Аэрофлот» работает высоко востребованный классический лоукостер «Победа». «Победа» является не только успешной компанией на российском рынке, но и одной из самых эффективных бюджетных авиакомпаний в мире. Высокий спрос определяется ценовой политикой, реализация которой возможна благодаря бизнес-модели, предполагающей в первую очередь высокую интенсивность эксплуатации флота. «Победа» уже имеет развитую маршрутную, в том числе межрегиональную сеть. Высокие темпы роста компании, заложенные в Стратегии развития, во многом зависят от вклада лоукостера в рост мобильности и повышение транспортной доступности регионов.

Благодаря масштабной оптимизационной программе, в том числе активному управлению провозными емкостями и доходами, Группа «Аэрофлот» завершила 2018 год с чистой прибылью.

Экспертное сообщество позитивно оценивает перспективы нашей компании и качество корпоративного управления. В 2018 году в рамках ежегодного мониторинга международное рейтинговое агентство Fitch повысило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» с уровня «B+» до «BB-» и присвоило рейтингу прогноз «стабильный». Аэрофлоту также присвоен рейтинг корпоративного управления на уровне 7++ Российским институтом директоров по результатам проведенного мониторинга. Эта экспертная оценка соответствует «Развитой практике корпоративного управления» по установленной шкале Национального рейтинга корпоративного управления.

Аэрофлот принимает активное участие в актуализации нормативной базы гражданской авиации: по инициативе компании принят ряд законов в интересах всей отрасли, в том числе для развития лоукост-перевозок и ужесточения мер противодействия деструктивным пассажирам.

Обновленная Стратегия развития «100 миллионов пассажиров к 100-летию Аэрофлота» была представлена Президенту Российской Федерации Владимиру Владимировичу Путину и получила его одобрение.

Аэрофлот – один из признанных лидеров новой, цифровой экономики, которая во многом определит дальнейший путь развития России. Аэрофлот – одна из лучших сервисных компаний страны. Бренд Аэрофлота – один из старейших и наиболее узнаваемый в мировой авиации.

Перед Аэрофлотом и его дочерними компаниями поставлены амбициозные цели. Их достижение отвечает интересам страны и ее граждан. Рассчитываю на вашу поддержку в принятии и реализации решений, которые будут способствовать раскрытию потенциала Группы «Аэрофлот» – одного из крупнейших активов российской экономики.



Виталий Савельев
Генеральный директор
ПАО «Аэрофлот»

Обращение генерального директора

УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

В 2018 году авиакомпания отметила свое 95-летие. Аэрофлот встретил эту дату в статусе участника глобальной элиты: накануне юбилея мы вошли в топ-20 авиационных групп мира по пассажиропотоку. В 2018 году наши позиции в двадцатке лидеров подтвердили сразу два авторитетных ресурса – американский Air Transport World и британский Flight Airline Business.

По итогам года Аэрофлот укрепил статус одного из ведущих игроков на международном рынке. Мы вновь получили звание самого узнаваемого авиабренда в мире по версии Brand Finance, подтвердили престижные рейтинги «четыре звезды» Skytrax и «пять звезд» американской авиационной ассоциации APEX.

В 2018 году нами реализован ряд инициатив по улучшению сервиса. В частности, внедрена стриминговая система развлечений на 26 воздушных судах семейства Airbus A320, усовершенствовано мобильное приложение, изменена концепция питания пассажиров. В базовом аэропорту Шереметьево налажен процесс обслуживания

пассажиров в новом терминале В, куда переведены внутренние рейсы Аэрофлота. Запущена перекомпоновка широкофюзеляжных воздушных судов Boeing 777-300, которая повышает качество сервиса и экономическую эффективность.

Наши инициативы по повышению уровня продукта отмечены высокими оценками пассажиров и экспертов отрасли. Мы получили более 50 международных наград и высших мест в авторитетных отраслевых рейтингах. В том числе завоевали престижные премии Skytrax World Airline Awards в категориях «Лучшая авиакомпания Восточной Европы» и «Лучшее бортовое питание в классе премиум-эконом», World Travel Awards в ключевых номинациях «Лидирующий авиационный бренд мира» и «Лучший бизнес-класс в мире». В отчетном году Аэрофлот впервые в своей истории получил премию Business Traveller UK Reader Awards как лучшая авиакомпания Восточной Европы и признан лидером по клиентскому сервису среди российских брендов по версии аудиторской фирмы KPMG.

В течение года особое внимание мы уделяли продолжению работы над дальнейшим повышением эффективности наших производственных процессов. В результате Аэрофлот значительно усилил позиции в числе глобальных лидеров по пунктуальности полетов. В отчетном году Компания выполнила 82,98% рейсов точно по расписанию. В рейтинге пунктуальности британского авиационного издания Flight Global мы заняли пятое место в мире и второе в Европе по итогам 2018 года. Пунктуальность полетов не только повышает удобство пассажиров, но и позволяет Компании избежать дополнительных расходов, что напрямую влияет на финансовую эффективность операций.

Наше стремление к росту и развитию проявляется в операционных результатах. В 2018 году Группа «Аэрофлот» перевезла 55,7 млн пассажиров – на 11,1% больше, чем годом ранее. Компания «Аэрофлот» перевезла 35,8 млн пассажиров, показав рост на 8,9%. Мы досрочно выполнили ряд целей Стратегии-2025 и, оценив возможность достижения всех целей ранее установленного срока при инерционном сценарии развития, поставили перед собой еще более амбициозные.

В 2018 году Совет директоров принял обновленную Стратегию развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года «100 миллионов пассажиров к 100-летию Аэрофлота». К вековому юбилею Аэрофлота планируется увеличить пассажиропоток Группы до 90–100 млн. Главным драйвером станет лоукостер «Победа». Ожидается, что он обеспечит Группе основной прирост пассажиропотока и в 2023 году перевезет 25–30 млн человек. В ближайшие пять лет мы намерены продолжать развивать транзит между Европой и Азией через Москву. На этих направлениях Аэрофлот обладает очевидными преимуществами и выигрывает до трех часов времени по сравнению с конкурентами. К 2023 году планируем увеличить международный трансферный пассажиропоток до 10–15 млн человек в год и укрепить статус Москвы как глобального транспортного узла. Группа «Аэрофлот» создаст региональные базы по всей стране – в Сочи, Екатеринбурге и Новосибирске, а также международный хаб в Красноярске. Это позволит обеспечить прямое авиасообщение между регионами и поддержать их экономическое развитие.

Для выполнения интенсивной программы перевозок необходим надежный и современный флот. Наш авиахолдинг к 2026 году намерен «поставить на крыло» 200 отечественных самолетов – Superjet 100 и MC-21. Еще одно направление развития – повышение уровня цифровизации перевозчиков Группы. Сейчас по этому показателю Аэрофлот занимает четвертое место среди авиакомпаний мира в рейтинге консалтинговой компании Bain&Co. Мы реализуем масштабные

цифровые проекты, в том числе на основе Big Data, ведем разработки в сфере искусственного интеллекта, расширяем охват программы «Интернет на борту».

Аэрофлот делает особую ставку на новые информационные технологии как значимое средство повышения качества сервиса и экономической эффективности, что в свою очередь способствует сохранению финансовой устойчивости даже в непростой ситуации на рынке. Цифровизация в сочетании с эффективной оптимизационной программой вопреки рекордному росту стоимости керосина и девальвации рубля позволили Группе «Аэрофлот» закончить 2018 год с положительным результатом: чистая прибыль Группы в соответствии с МСФО составила 5,7 млрд руб. Аэрофлот вновь показал способность к динамичному развитию даже в стрессовых условиях.

Мы уверенно смотрим в будущее и ожидаем, что планы нашего операционного развития непременно скажутся на наших финансовых результатах. Согласно обновленной Стратегии, в случае стабильной геополитической обстановки выручка Группы «Аэрофлот» в 2023 году составит 1,3 трлн руб. против 0,6 трлн руб. в 2018 году. Вместе с ростом выручки мы будем фокусироваться и на показателях операционной рентабельности. Таким образом, можно говорить, что одной из целей реализации стратегии является создание акционерной стоимости.

Достижение стратегических целей означает выход на качественно новый этап развития, дальнейшее укрепление позиций Группы на глобальном авиационном рынке. Группа сможет приблизиться к историческим рекордам Аэрофлота по пассажиропотоку и наполнить современным содержанием легендарный бренд с вековой историей.

Наш холдинг развивается вместе со страной. Аэрофлот по-прежнему сосредоточен на продвижении устойчивых методов ведения бизнеса благодаря своей приверженности управленческим, социальным и экологическим стандартам. Мы поддерживаем социально-экономический рост и научно-технологический прогресс, задаем темп развития всей отрасли. Как и прежде, наша миссия – дать стране современный и надежный воздушный флот. И на этом пути главным ориентиром для Аэрофлота остаются интересы России и всех россиян.

Положение на рынке

Международный рынок пассажирских авиаперевозок

В 2018 году объем пассажирских перевозок в мире на регулярных рейсах, по предварительным данным Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA), увеличился на 6,1% и составил 4,3 млрд человек. Рост пассажирооборота мировой отрасли составил 6,5%. Процент занятости пассажирских кресел составил 81,9%, увеличившись на 0,4 п. п.

Наиболее динамично в отчетном периоде развивались перевозки в Азиатско-Тихоокеанском регионе – рост пассажирооборота по сравнению с 2017 годом составил 8,5%. Второе место по темпам роста занимает рынок Европы, где пассажирооборот увеличился на 6,4%. Рост перевозок в регионах Латинской и Северной Америки составил 6,0 и 5,0% соответственно. Ближневосточный рынок показал увеличение пассажирооборота на 4,6%, рынок Африки – на 3,6%.

По оценкам Международной организации гражданской авиации (ICAO), в 2018 году низкобюджетные авиакомпании перевезли 1,3 млрд пассажиров, что составляет около 30% от всего мирового авиационного пассажиропотока. Наиболее высокая доля рынка лоукостеров приходится на Европу – 36% от общего числа пассажиров, перевозимых в регионе, далее следуют Латинская Америка (включая Карибский бассейн) – 35%, Северная Америка – 30% и Азиатско-Тихоокеанский регион – 29%.

Выручка мировой отрасли, по предварительным данным IATA, в 2018 году увеличилась на 8,7% по сравнению с 2017 годом и составила 821 млрд долл. США. Традиционно основную ее часть составляет выручка от пассажирских перевозок – 68,7%.

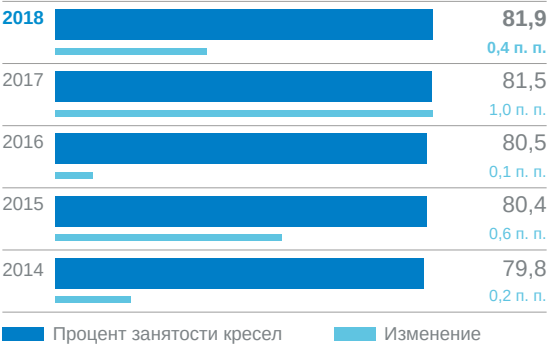
Расходы отрасли увеличились на 9,8% и составили 765 млрд долл. США. На рост расходов существенное влияние оказал значительный рост стоимости нефти в отчетном периоде.

Пассажиропоток на регулярных рейсах мировой отрасли (млрд чел.)



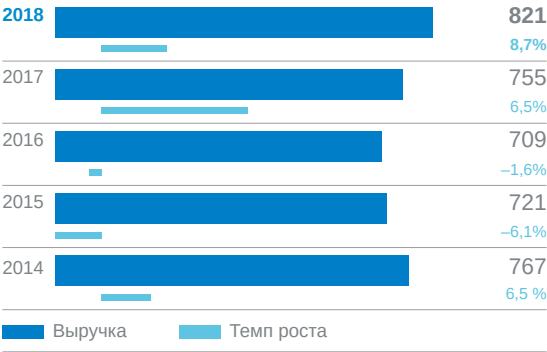
Источник: IATA.

Занятость пассажирских кресел по мировой отрасли (%)



Источник: IATA.

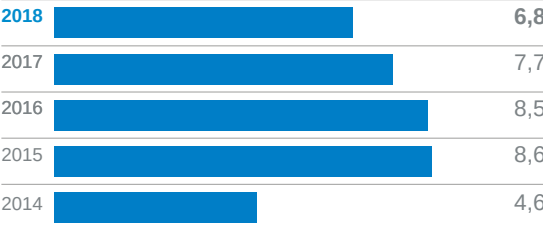
Выручка мировой отрасли (млрд долл. США)



Источник: IATA.

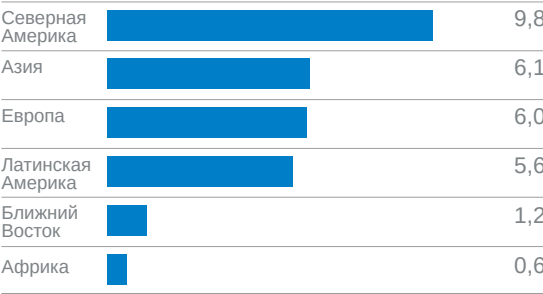
Цена барреля авиакеросина в долларах США в среднем по миру увеличилась на 31,3%, что оказало давление на показатель рентабельности по EBIT, который снизился на 0,9 п. п. по сравнению с предыдущим годом, до 6,8%. Уровень прибыльности различен по регионам: наиболее высокий показатель в Северной Америке – 9,8%, по Азиатскому региону показатель составил 6,1%, в Европе – 6,0%, в Латинской Америке – 5,6%, на Ближнем Востоке – 1,2%, в Африке – 0,6%. По сравнению с предыдущим годом наблюдается снижение показателя рентабельности по EBIT по всем регионам.

Рентабельность по EBIT мировой отрасли (%)



Источник: IATA.

Рентабельность по EBIT мировой отрасли по регионам, 2018 год (%)



Источник: IATA.

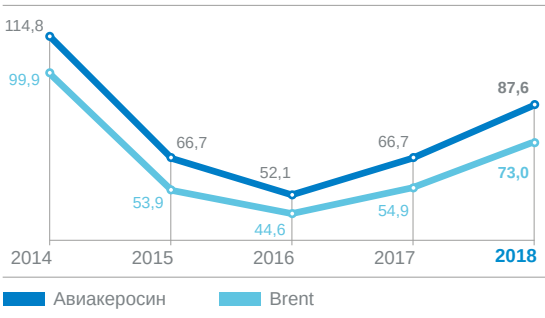
Чистая прибыль мировой отрасли (млрд долл. США)



Источник: IATA.

По предварительным оценкам IATA, чистая прибыль отрасли по итогам 2018 года составила 32,3 млрд долл. США, что ниже итогового значения прибыли 2017 года в размере 37,7 млрд долл. США. Почти половина мировой чистой прибыли приходится на регион Северной Америки, тогда как в Африканском регионе перевозки убыточны.

Стоимость нефти и авиакеросина (долл. США / барр.)



Источник: IATA.

Распределение чистой прибыли мировой отрасли по регионам, 2018 год (%)



Примечание. Рассчитано на основе регионов с положительной чистой прибылью. Без учета Африки, чистый убыток по данному региону в 2018 году составил 0,4 млрд долл. США.

Источник: IATA.

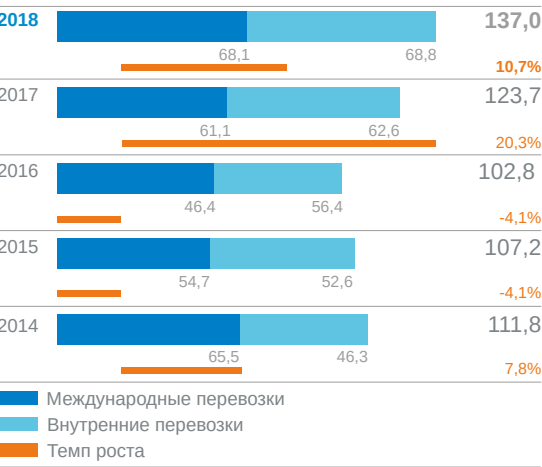
Российский рынок пассажирских авиаперевозок

Для гражданской авиации России 2018 год характеризовался продолжающимся ростом объемов перевозок. Общий объем российского рынка, включая авиаперевозки иностранных компаний из пунктов России, составил 137,0 млн пассажиров, что на 10,7% больше, чем в 2017 году. Российские авиакомпании перевезли 116,2 млн пассажиров, их суммарный пассажирооборот увеличился на 10,6%, до 286,9 млрд пассажиро-километров.

Основными драйверами роста в отчетном периоде стали положительная динамика российской экономики, рост провозных емкостей российских и иностранных перевозчиков, рост сегмента низкобюджетных перевозок, развитие трансфера.

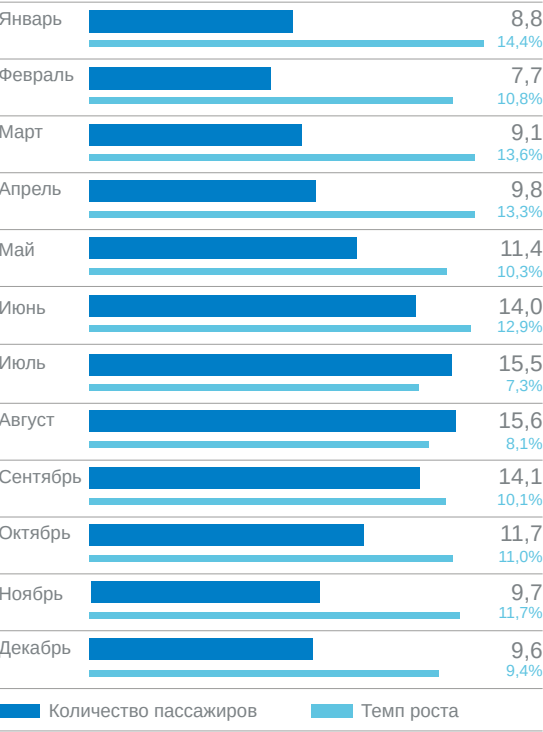
Существенное влияние на рост российского рынка оказал повышенный спрос на авиаперевозки в период проведения мирового первенства по футболу в 11 российских городах. По данным российского туристического агентства, города-организаторы посетили 6,8 млн болельщиков и туристов, в том числе 3,4 млн иностранцев. Общий прирост отдыхающих составил около 40,0%. Однако количество «уникальных» туристов, получивших паспорта болельщиков, было меньше: выдано 1,8 млн паспортов. Не смотря на то, что часть перевозок

Пассажиропоток на российском рынке, с учетом иностранных авиакомпаний (млн чел.)



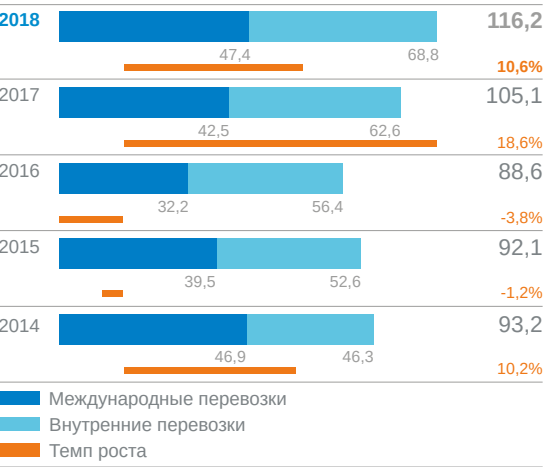
Источники: ТКП, Росавиация.

Помесячная динамика пассажиропотока на российском рынке в 2018 году, с учетом иностранных компаний (млн чел.)



Источники: ТКП, Росавиация.

Пассажиропоток на российском рынке, без учета иностранных авиакомпаний (млн чел.)

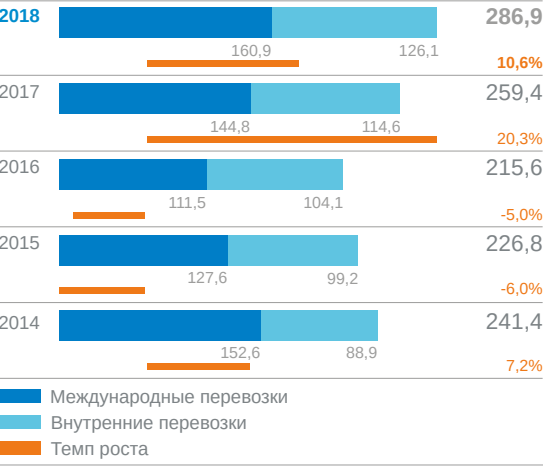


Источники: Росавиация.

болельщиков пришлось на другие виды транспорта, в период проведения чемпионата аэропорты показывали рост пассажиропотока. В частности, в аэропорту Шереметьево количество пассажиров увеличилось на 13,8% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, в аэропорту Внуково наблюдалось увеличение на 17,1%, в Сочи – на 13,3%, в регионах – на 11,1–29,2%. Эффект проведения футбольного первенства наиболее заметен на ускорении темпов роста пассажиропотока на российском рынке в июне 2018 года по отношению к аналогичному периоду прошлого года, против темпов роста в предшествующие и последующие периоды.

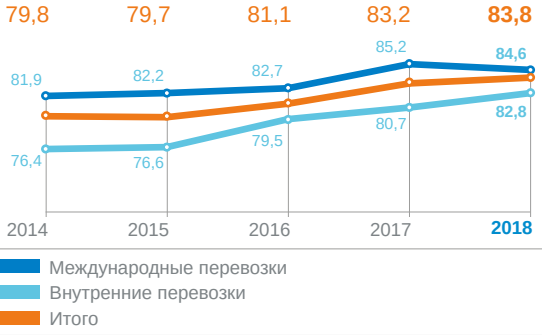
На международных направлениях в 2018 году было перевезено 68,1 млн пассажиров (с учетом перевозок, выполняемых иностранными авиакомпаниями), что на 11,5% превышает результат предыдущего года. Значительное влияние на рост международного сегмента оказало восстановление чартерных перевозок в Турцию и продолжающаяся активная стимуляция российского рынка со стороны турецких авиационных властей и авиаперевозчиков. Средняя занятость пассажирских кресел российских авиакомпаний на международных линиях составила 84,6%, на 0,6 п. п. ниже, чем в 2017 году.

Пассажирооборот на российском рынке, без учета иностранных авиакомпаний (млрд пкм)



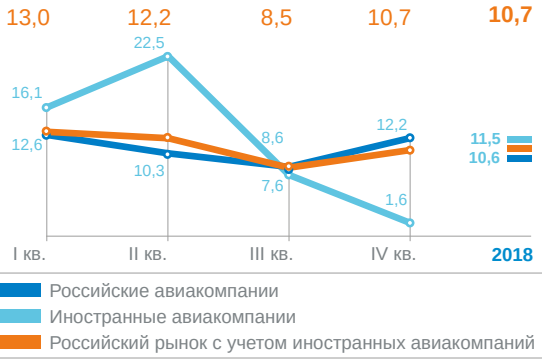
Источники: Росавиация.

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



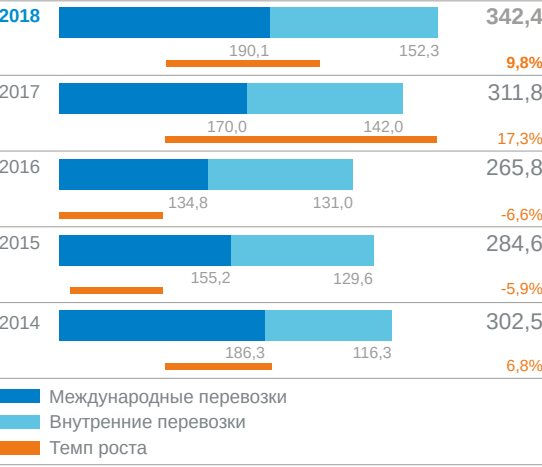
Источник: Росавиация.

Темпы роста* пассажиропотока российских и иностранных авиакомпаний в 2018 году (%)



* По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Источники: ТКП, Росавиация.

Предельный пассажирооборот на российском рынке, без учета иностранных авиакомпаний (млрд ккм)



Источники: Росавиация.

На внутреннем рынке в 2018 году российскими авиакомпаниями было перевезено 68,8 млн пассажиров, на 10,0% больше, чем годом ранее. Средняя занятость пассажирских кресел на внутренних линиях составила 82,8%, на 2,1 п. п. выше, чем в 2017 году.

Российский рынок пассажирских авиаперевозок является высококонсолидированным – по итогам 2018 года на долю четырех крупнейших игроков приходится 64,6% от общего пассажиропотока. По сравнению с предыдущим годом структура российского рынка практически не изменилась.

Доля Группы «Аэрофлот» по итогам 2018 года составила 40,7% от общего объема перевозок на российском рынке (в 2017 году – 40,5%). Доля Группы «Аэрофлот» на «чистом» рынке¹ составила 38,4%.

Ближайшими конкурентами Группы «Аэрофлот» являются Группа S7 (11,7%), «Уральские авиалинии» (6,6%), Группа «ЮТэйр» (5,7%). Доля прочих российских авиакомпаний и иностранных перевозчиков составила 20,3 и 15,2% соответственно.

В целом 2018 год можно охарактеризовать как год усиления конкуренции. Значительное влияние оказало увеличение емкостей иностранными авиакомпаниями. Иностранные авиакомпании начали возвращаться на российский рынок еще в 2017 году, но, учитывая продолжающийся рост объемных показателей рынка при сохранившейся доле иностранных компаний, возросла их кресельная емкость и, соответственно, пассажиропоток. Рейсами иностранных авиакомпаний на российском рынке в 2018 году

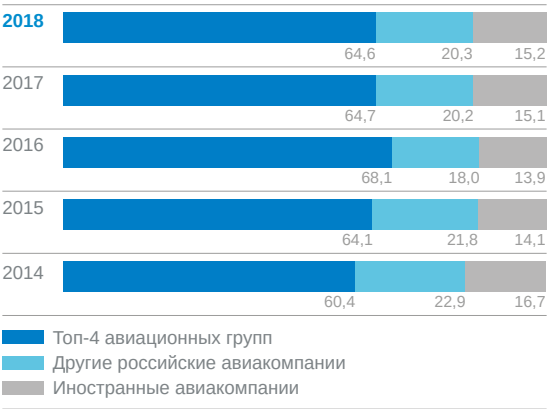
перевезено 20,8 млн пассажиров (на 11,5% больше, чем в 2017 году; наименьшее количество за последние пять лет – 14,2 млн пассажиров в 2016 году).

Структура российского рынка авиаперевозок по суммарному пассажиропотоку, 2018 год (%)



Источники: ТКП, Росавиация.

Эволюция структуры российского рынка пассажирских авиаперевозок (%)



Источники: ТКП, Росавиация.

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

	2014	2015	2016	2017	2018
Международные перевозки	26,1	29,3	39,4	36,9	36,3
Внутренние перевозки	38,0	44,6	44,6	44,1	45,0
Всего	31,0	36,8	42,3	40,5	40,7

Источники: ТКП, Росавиация.

Доля Группы «Аэрофлот» на «чистом» рынке по пассажиропотоку (%)

	2014	2015	2016	2017	2018
Международные перевозки	22,6	24,1	33,9	31,7	31,2
Внутренние перевозки	38,0	44,6	44,6	44,1	45,0
Всего	29,1	34,5	40,0	38,2	38,4

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

Рынок грузовых авиаперевозок

Объем мирового рынка грузовых авиаперевозок в 2018 году, по данным IATA, составил 63,7 млн тонн, увеличившись на 3,6% по сравнению с предыдущим годом. Грузооборот в мировой отрасли вырос на 4,1%. Выручка отрасли грузовых авиаперевозок увеличилась на 14,5% и составила 109,8 млрд долл. США.

Объем российского рынка грузовых авиаперевозок в 2018 году увеличился на 4,4% по сравнению с 2017 годом, до 1,3 млн тонн, что составляет около 1,9% от общемирового объема. Наибольшая доля грузовых перевозок на российском рынке приходится на международные направления – 77,0%, где объем перевозок увеличился на 5,2%, до 980,0 тыс. тонн. На внутренних направлениях показатель вырос на 1,6%, до 292,6 тыс. тонн.

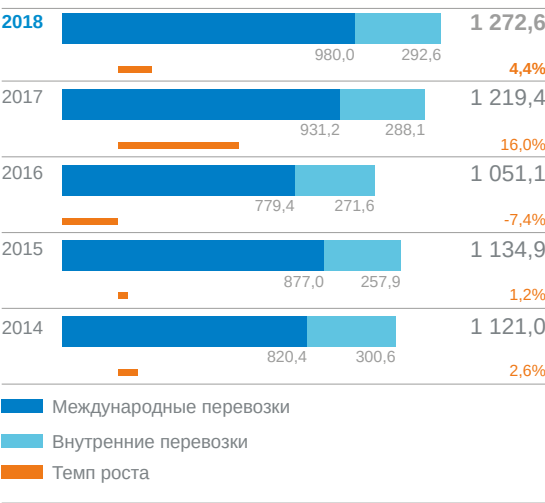
Лидерство по объему грузовых авиаперевозок на российском рынке сохраняет группа компаний «Волга-Днепр» (47,6%). Группа «Аэрофлот» занимает второе место с долей 23,9% (в 2017 году – 22,4%). На долю четырех крупнейших игроков приходится 77,4% от общего объема перевезенных грузов на российском рынке.

Структура российского рынка грузовых авиаперевозок, 2018 год (%)



Источники: ТКП, Росавиация.

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



Источники: ТКП, Росавиация.

Стратегия развития

МИССИЯ

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

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

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» —

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

Обновленная Стратегия развития Группы «Аэрофлот»

В 2018 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утвердил новую Стратегию развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года (протокол № 5 от 27 сентября 2018 года) в связи с досрочным достижением основных целей разработанной ранее Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года.

Новая Стратегия Группы «Аэрофлот» направлена на дальнейшее укрепление позиций на глобальном рынке авиаперевозок, а также на повышение транспортной доступности российских регионов и мобильности населения.

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

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

Основные направления и цели развития Группы «Аэрофлот»



ПАССАЖИРОПОТОК

Перевезти 90–100 млн пассажиров в 2023 году

- Авиакомпания «Победа» – ключевой драйвер роста, которая благодаря высокой операционной эффективности предлагает самые низкие тарифы, делая полеты доступными россиянам с любым уровнем достатка. К 2023 году лоукостер в составе Группы будет ежегодно перевозить 25–30 млн пассажиров.
- Авиакомпания «Аэрофлот» продолжит развитие как премиальный перевозчик, усилив фокус на трансферном рынке.
- Авиакомпания «Россия» продолжит развивать региональные перевозки, а также станет основным социальным перевозчиком по «плоским» тарифам.
- Двукратный рост операций региональной авиакомпании «Аврора» в Дальневосточном федеральном округе.



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТРАНЗИТ

Международный транзитный пассажиропоток 10–15 млн в 2023 году

Авиакомпания «Аэрофлот» намерена использовать конкурентные преимущества для развития международного транзита. В частности, на одном из важнейших рынков авиаперевозок – между Европой и Азией – Аэрофлот выигрывает до трех часов времени транзита по сравнению с конкурентами, имея при этом одни из самых низких показателей удельных затрат при высоких стандартах сервиса. Компания уже занимает первое место по трансферным перевозкам на ряде направлений из крупных европейских центров в пункты Азии.



ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

«Поставить на крыло» 200 отечественных самолетов Superjet 100 и MC-21 до 2026 года

Группа «Аэрофлот» совместно с Объединенной авиастроительной корпорацией обеспечит эксплуатацию отечественных воздушных судов на уровне лучших зарубежных аналогов. Всего для достижения целевого пассажиропотока численность самолетного парка Группы должна составить примерно 520 машин.



РЕГИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ

Открыть к 2023 году международный хаб в Красноярске и 3 новые региональные базы в Сочи, Екатеринбурге и Новосибирске

Увеличение региональных перевозок до 19 млн пассажиров в 2023 году. Группа «Аэрофлот» внесет значительный вклад в выполнение поручения Президента Российской Федерации Правительству на период до 2024 года по расширению сети межрегиональных регулярных пассажирских авиационных маршрутов, минуя Москву, до 50% от общего количества внутренних регулярных авиационных маршрутов.



ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Обеспечить передовой уровень цифровизации авиакомпаний Группы

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

Приоритетные направления деятельности в рамках долгосрочной стратегии

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

- 

Развитие сети маршрутов Группы «Аэрофлот» – выход на новые рынки и увеличение числа рейсов
- 

Развитие парка воздушных судов
- 

Развитие производственной базы Группы «Аэрофлот»
- 

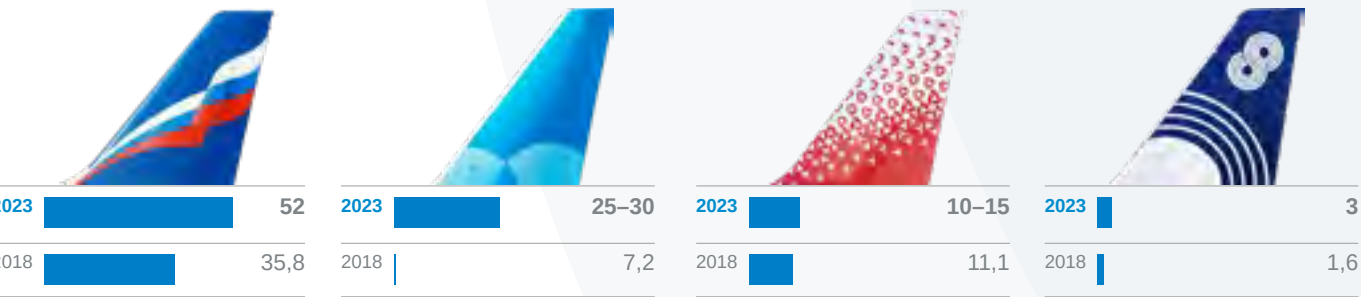
Увеличение эффективности и повышение производительности труда
- 

Инновационное развитие Группы «Аэрофлот»

СЕКМЕНТЫ РАЗВИТИЯ

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

Планы по пассажиропотоку авиакомпаний Группы «Аэрофлот»



Влияние рисков на Стратегию Группы

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

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

Для минимизации ключевых рисков Среднесрочная Стратегия развития Группы предполагает:

- развитие эффективного хаба в Шереметьево с целью роста международного трансфера;
- наличие воздушных судов различной емкости в парке, разумное сочетание диверсификации и стандартизации флота для максимальной операционной гибкости;
- планирование и контроль темпов роста каждой из компаний Группы «Аэрофлот» с целью эффективного присутствия Группы во всех сегментах рынка;
- мониторинг строительства и развития инфраструктуры в аэропорту Шереметьево;
- диверсификацию структуры доходов с точки зрения валют и географии.

Основные программы, поддерживающие Стратегию развития

Инвестиционная программа на 2019 год утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 13 декабря 2018 года (протокол № 10). Программа нацелена на решение перспективных стратегических задач, совершенствование деятельности структурных подразделений и в целом продолжение динамичного инвестиционного развития Компании.

Инвестиционная программа 2019 года предусматривает как традиционные инвестиции в основные фонды, капитальное строительство и программное обеспечение, так и реализацию новых проектов развития, в том числе:

- обеспечение технического обслуживания: закупка инструментов и оборудования для технического обслуживания воздушных судов всех типов, оснащение ангарных комплексов;
- развитие тренажерного комплекса: приобретение и доставка полнопилотажного тренажера самолета Airbus A350, приобретение тренажеров дверей Door Trainer самолетов Airbus A321 и Superjet 100, доработка программного обеспечения полнопилотажного тренажера самолета Boeing 737, закупка визуальных баз аэропортов для полнопилотажного тренажера Superjet 100 и другие мероприятия;
- модернизацию воздушных судов: продолжение оснащения самолетов системой WiFEC и замены кресел бизнес-класса на воздушных судах Airbus A330; установка инвалидных колясок на воздушных судах Boeing 777;
- строительство новых объектов: продолжение работ по строительству нового ангара для обслуживания воздушных судов, проектные работы здания тренажерного комплекса, проектные работы здания для технического обслуживания и ремонта композитных материалов и другие мероприятия;
- развитие ИТ-систем: поддержание существующих информационных систем и продолжение автоматизации бизнес-процессов, развитие проектов

Оптимизационные инициативы 2018 года

Для оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности в 2018 году был создан оперативный штаб.

Разработанные штабом экстренные меры по повышению эффективности деятельности позволили, несмотря на высокий рост средних цен на авиакеросин, получить положительный финансовый результат по итогам года.

ОСНОВНЫМИ ИНИЦИАТИВАМИ ПО СОКРАЩЕНИЮ ЗАТРАТ СТАЛИ:

- снижение коммерческих, общехозяйственных и административных расходов;
- оптимизация маркетингового бюджета;
- переговоры с поставщиками услуг по получению скидок и специальных условий, включая поставщиков топлива;

- цифровизации, закупка оборудования связи, телефонии и вычислительной техники;
- обеспечение сервиса обслуживания пассажиров: работы по дизайну веб-сайта Аэрофлота и закупка формы для сотрудников front-line;
- программное обеспечение: развитие системы SAP, поддержание и развитие веб-сайта, коммерческих, производственных, офисных и иных систем;
- инвестиции в научно-исследовательские разработки в рамках Программы инновационного развития Группы;
- прочие вложения в основные фонды: реализация охранно-пожарных мероприятий, спецодежда, обеспечение текущей деятельности подразделений.

Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года разработана в полном соответствии с требованиями нормативно-методических документов федеральных органов исполнительной власти, утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25 августа 2016 года.

Программа инновационного развития включает основные направления и мероприятия инновационной деятельности ПАО «Аэрофлот» и его дочерних авиакомпаний АО «Авиакомпания «Россия» и АО «Авиакомпания «Аврора», а также основные показатели эффективности инновационной деятельности в средне- и долгосрочной перспективе до 2025 года. Дополнительная информация о Программе инновационного развития Группы «Аэрофлот» представлена в разделе «Информационные технологии и инновации» настоящего годового отчета.

- отсрочка инвестиций в сервис (чтобы избежать несвоевременного увеличения операционных расходов);
- снижение вознаграждения управляющему персоналу, в том числе за счет досрочного завершения долгосрочной программы мотивации с соответствующим высвобождением резервов, и другое.

Наряду с этими инициативами Компания работала с доходами, в том числе путем оптимизации оперативного управления доходностью рейсов и сетью, совершенствовала тарифную сетку, занималась корректированием топливной надбавки и усилением контроля и мониторинга продаж и загрузки рейсов, развивала дополнительные источники дохода и внедряла операционные изменения в производстве.

Отчет о реализации Стратегии

	2009	2018	Прогноз 2025
Вхождение в Топ-20 авиакомпаний по пассажиропотоку в мире	68-е место в мире	19-е место в мире*	
Вхождение в Топ-5 авиакомпаний по пассажиропотоку в Европе	15-е место в Европе	5-е место в Европе*	
Перевозка более 70,0 млн пассажиров	11,1 млн пассажиров	55,7 млн пассажиров	
Перевозка внутри России не менее 30,0 млн пассажиров	4,9 млн пассажиров	31,0 млн пассажиров	

* Данные рейтинга по итогам 2017 года. 5-е место в Европе среди традиционных перевозчиков. Источники: рейтинг Air Transport World, данные Компании.

Реализация Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в 2011 году, успешно завершилась в 2018 году досрочным выполнением ряда поставленных целей. В частности, Группа «Аэрофлот» досрочно выполнила цели Стратегии-2025 по вхождению в число крупнейших авиакомпаний: Группа вошла в 20 крупнейших авиаперевозчиков мира по пассажиропотоку, а также в топ-5 европейских традиционных авиаперевозчиков по доходам и пассажиропотоку.

За годы реализации Стратегии Группа «Аэрофлот» сформировала современный авиационный холдинг с широким присутствием в различных сегментах и нишах рынка, значительно увеличила пассажиропоток, в том числе на внутренних направлениях. Тем самым Компания укрепила позиции на российском рынке и стала одним из лидеров европейского и мирового рынка авиаперевозок.

Анализ трендов развития Группы и изменений окружающей бизнес-среды в 2018 году подтвердил возможность достижения всех целей Стратегии-2025 ранее установленного срока. Учитывая этот факт, а также продолжающийся активный рост российского рынка авиаперевозок и существенное улучшение показателей глобальной отрасли в целом, Компания приняла решение пересмотреть стратегические цели и прогноз на 2023 год в сторону увеличения.

В 2018 году в соответствии со Стратегией и среднесрочными планами обеспечена положительная динамика основных производственных показателей, включая рост пассажиропотока и числа трансферных пассажиров, поддержанный развитием маршрутной сети. Продолжилось развитие бюджетных перевозок, новых технологий и сервиса. Проводилась масштабная программа по оптимизации расходов в связи с ростом стоимости авиакеросина.

ПЕРЕВОД ФЕДЕРАЛЬНЫХ РЕЙСОВ В ТЕРМИНАЛ В

В 2018 году авиакомпания «Аэрофлот» осуществила перевод внутренних рейсов в новый Терминал В Международного аэропорта Шереметьево.

Поэтапный перевод рейсов начался в мае и полностью завершился в ноябре, к началу зимней навигации 2018–2019 года. С начала сезона зимней навигации в терминале обслуживается в общей сложности порядка 400 внутренних рейсов ежедневно.

В зимнем расписании 2018–2019 года в Терминале D по-прежнему выполнялось обслуживание 40 парных внутренних рейсов: восемь собственных дальневосточных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» (по трем направлениям: Владивосток, Хабаровск, Петропавловск-Камчатский), а также 32 рейса в совместной эксплуатации с авиакомпанией «Россия» (по 11 направлениям: Сочи, Магадан, Хабаровск, Краснодар, Минеральные Воды, Петропавловск-Камчатский, Оренбург, Ростов-на-Дону, Симферополь, Южно-Сахалинск, Владивосток).

Новый пассажирский Терминал В аэропорта Шереметьево находится в северной зоне аэропорта и имеет пропускную способность 20 млн пассажиров в год. Терминал соединен с южной частью аэропорта (Терминалы D, E, F) пассажирским и багажным тоннелями с беспилотными поездами. Время в пути между терминалами аэропорта составляет 4 минуты. Межтерминальный переход позволяет обеспечивать эффективное минимальное стыковочное время между различными терминалами аэропорта.

Новый пассажирский Терминал В аэропорта Шереметьево

 Находится в северной зоне аэропорта

 Пропускная способность 20 млн пассажиров в год

 Терминал соединен с южной частью аэропорта (Терминалы D, E, F) пассажирским и багажным тоннелями с беспилотными поездами

 Время в пути между терминалами аэропорта составляет 4 минуты

 Межтерминальный переход позволяет обеспечивать эффективное минимальное стыковочное время между различными терминалами аэропорта

ПЕРЕВОД РЕГУЛЯРНЫХ РЕЙСОВ АВИАКОМПАНИИ «РОССИЯ» В МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО

В рамках усиления хаба в аэропорту Шереметьево программа регулярных полетов авиакомпании «Россия» под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот» с начала сезона «Зима-2018/2019» была переведена из Международного аэропорта Внуково в Международный аэропорт Шереметьево (терминал D). Эта мера повышает трансферный потенциал рейсов авиакомпании «Россия» за счет стыкуемости с основной сетью Аэрофлота, кардинально расширяя возможности пассажиров в планировании маршрутов авиаперелетов, а значит, улучшает и их финансовую эффективность.

Долгосрочная программа развития

Долгосрочная программа развития (далее – ДПР) Группы «Аэрофлот» разработана в соответствии с Поручением Президента Российской Федерации от 27 декабря 2013 года № Пр-3086, утверждена решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 2 декабря 2014 года (протокол № 8). Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 13 декабря 2018 года (протокол № 10) одобрены в целом основные положения ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов, актуализированной на основании обновленной Стратегии Группы «Аэрофлот» до 2023 года. Актуализированы основные программные мероприятия ДПР, направленные на ее реализацию.

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

ПОДПИСАНИЕ КОНТРАКТА НА 50 НОВЕЙШИХ САМОЛЕТОВ МС-21

В феврале 2018 года ПАО «Аэрофлот» и госкорпорация «Ростех» подписали твердый контракт на поставку 50 российских пассажирских воздушных судов нового поколения МС-21. Согласно контракту дочернее предприятие Ростеха (лизинговая компания «Авиакапитал-Сервис») предоставит авиакомпании «Аэрофлот» в операционный лизинг 50 самолетов МС-21-300. В компоновке для Аэрофлота лайнер рассчитан на перевозку 169 пассажиров (16 кресел бизнес-класса и 153 – экономического). Сделка была одобрена годовым Общим собранием акционеров 25 июня 2018 года.

К ОСНОВНЫМ ЗАДАЧАМ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОТНОСЯТСЯ:

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

ДПР детализирует стратегические направления развития Группы и включает в себя перечень основных инициатив и программных мероприятий, направленных на реализацию Стратегии в среднесрочной перспективе. ДПР дополняет и расширяет ключевые стратегические инициативы, изложенные в Стратегии Группы «Аэрофлот» на период до 2023 года.

Основные мероприятия, направленные на реализацию ДПР:

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

Независимым аудитором ООО «Нексия Пачоли» проведен аудит реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2018 год. Мнение получено 29 марта 2019 года.

По результатам независимой аудиторской проверки сформировано мнение о том, что отчет о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год во всех существенных аспектах является достоверным и составлен в соответствии с критериями, установленными Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот» на период 2018–2022 годы, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2017 года (протокол № 7).

Аудитором подтверждена во всех существенных отношениях достоверность данных, представленных в отчете о реализации ДПР за 2018 год:

- о фактических значениях КПЭ – по итогам года выполнено 7 из 11 КПЭ;
- о выполнении мероприятий и статусе мероприятий – мероприятия преимущественно выполнены;
- о расходовании средств соответствующих бюджетов по целевому назначению (на возмещение недополученных доходов авиаперевозчика и в качестве частичного возмещения затрат на уплату лизинговых платежей за воздушные суда российского производства).

Система ключевых показателей эффективности

Перечень, вес и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2018 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2017 года (протокол № 7), обновлены с II квартала 2018 года решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 26 апреля 2018 года (протокол № 13) и с III квартала 2018 года решением Совета директоров от 31 октября 2018 года (протокол № 7) в связи с утверждением скорректированного бюджета Группы «Аэрофлот» на 2018 год.

Целевые и фактические значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2018 год

Наименование показателя*	Ед. изм.	2017				2018				Причины отклонения (факт 2018 года к плану 2018 года)
		Вес	Цель	Факт	Уровень выполнения плана	Вес	Цель	Факт	Уровень выполнения плана	
Суммарная доходность акционеров (TSR)	%	10,0	13,5	1,2	8,89	10,0	20	−18	0,00	Влияние макроэкономических факторов на снижение показателей операционной рентабельности и чистой прибыли Группы «Аэрофлот» в течение года (в результате роста расходов на ГСМ).
ROIC	%	20,0	14,9	14,9	100,00	20,0	12,9	12,0	93,02	Рост расходов на ГСМ.
Долгосрочная задолженность / EBITDAR	—	5,0	0,93	0,86	107,53	5,0	0,75	0,80	93,33	Рост расходов на ГСМ.
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	%	10,0	80	80*	100,00	10,0	100	100**	100,00	
Эффективность инвестиционной программы	—	5,0	5,22	6,88	131,80	5,0	10,91	20,11	184,33	Эффективная отдача по инвестиционным проектам 2018 года при экономии инвестиционных затрат.
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)	цент/ккм	5,0	4,9	5,32	91,43	5,0	4,9	5,45	88,78	Рост расходов на ГСМ и изменение курса валют за период 2016–2018 годы (целевое значение 4,9 цента/ккм установлено как минимально достигнутый результат по итогам 2016 года).
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5,0	0	0	100,00	5,0	0	0	100,00	

* Представленное значение соответствует минимально возможному достигнутому значению за 2017 год.
** В соответствии с протоколом № 1 от 27 февраля 2018 года межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития предусмотрена возможность выплаты премии по ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более чем на 10%.

Примечание. КПЭ на 2017 и 2018 годы рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

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, что способствует повышению эффективности деятельности Группы «Аэрофлот» в целом.

КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказом генерального директора от 29 декабря 2017 года № 539, изменены с II квартала приказом генерального директора от 14 сентября 2018 года № 375 и с III квартала приказом генерального директора от 17 декабря 2018 года № 490 в связи с утверждением скорректированногобюджета Группы «Аэрофлот» на 2018 год.

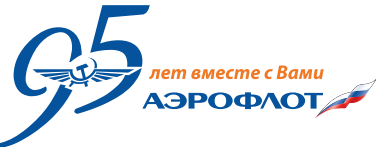
Наименование показателя*	Ед. изм.	2017				2018				Причины отклонения (факт 2018 года к плану 2018 года)
		Вес	Цель	Факт	Уровень выполнения плана	Вес	Цель	Факт	Уровень выполнения плана	
Пунктуальность рейсов	%	5,0	87,0	90,4	103,91	5,0	87,0	89,9	103,33	Проведение мероприятий компаниями Группы «Аэрофлот» по улучшению пунктуальности по отправлению воздушных судов: → проведение мероприятий совместно со структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот» и сторонними компаниями по улучшению пунктуальности по отправлению/прибытию воздушных судов в базовый/внебазовые аэропорты; → работа с организацией воздушного движения по повышению пунктуальности прибытия рейсов и, как следствие, повышению пунктуальности по отправлению.
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	15,0	99,957	99,972	103,49	15,0	99,957	99,974	103,95	Проведение эффективных мероприятий в области управления безопасностью полетов, таких как: → внедрение мероприятий по результатам расследований авиационных событий; → мониторинг основных производственных рисков и выработка своевременных корректирующих мероприятий по их снижению до приемлемого уровня; → снижение количества авиационных событий, связанных с ошибками и нарушениями в летной эксплуатации; → снижение количества инцидентов (по сравнению со значением 2017 года), оцененных по степени опасности в качестве «сложных ситуаций».
Процент занятости кресел	%	10,0	80,0	82,8	103,50	10,0	82,0	82,7	100,85	Проведение эффективных мероприятий по повышению использования емкостей парка воздушных судов.
Производительность труда	млн ккм/чел.	10,0	4,235	4,431	104,62	10,0	4,489	4,551	101,38	Повышение производительности труда по Группе «Аэрофлот» обусловлено обеспечением бюджетных параметров роста объемов работ при сдерживании роста численности персонала.

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

- обязательные финансово-экономические КПЭ «Суммарная доходность акционеров (TSR) (по Группе «Аэрофлот»)» и «ROIC (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с Методическими указаниями по применению КПЭ (письмо Росимущества от 26 мая 2014 года № ОД-11/22160);
- КПЭ «Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;
- КПЭ «Доля закупок у субъектов малого и среднего бизнеса», «Экономия энергетических ресурсов» и «Экологичность производства товаров и выполнения работ» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ директоров департаментов по направлениям деятельности – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;
- КПЭ «Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с письмом заместителя министра экономического развития Российской Федерации от 24 февраля 2012 года № 3142-ОФ/Д06 и директивой Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года №1472п-П13;

- КПЭ «Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Росимущества от 14 августа 2014 года № ПФ-11/35029;
- КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот»)». В соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20.04.2017 (протокол № 14) было признано достижение Компанией целевого показателя по снижению затрат в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 16.04.2015 № 2303п-П13 и от 04.07.2016 № 4750п-П13. В этой связи начиная с 2017 года задачей Компании является удержание достигнутого уровня затрат;
- КПЭ «Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования» – в соответствии с п. 2 перечня поручений Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 11 июля 2015 года № АД-П36-4617 о включении показателя по привлечению инвестиционных ресурсов на рынке частного капитала.

В 2017 году решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в системе КПЭ показателем депремирования (блокирующим показателем) определен «Авиационное происшествие с человеческими жертвами (катастрофа)».



История Аэрофлота

В 1976 году Аэрофлот впервые в своей истории перевез более 100 млн пассажиров. Большая часть пассажиров путешествовала на внутренних линиях. В 1990 году Аэрофлот довел пассажиропоток до 139 млн пассажиров и вошел в Книгу рекордов Гиннеса как крупнейшая авиакомпания мира, за рубежом работало 142 представительства, а парк насчитывал почти 2 000 воздушных судов.

По результатам работы за 2018 год большая часть КПЭ ДПР генерального директора ПАО «Аэрофлот» выполнены или перевыполнены, что обусловлено эффективной операционной деятельностью. На выполнение показателей оказывали негативное влияние неблагоприятные макроэкономические факторы и усиление потенциальных санкционных рисков.

Обновленная Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года предполагает значительный рост производственных показателей и развитие новых направлений деятельности, в частности создание нового хаба и региональных баз. С учетом данных задач, а также учитывая факт значительного роста и волатильности расходов на авиатопливо, существующие обязательные финансово-экономические КПЭ – TSR и ROIC, ранее закрепленные

в Долгосрочной программе развития Группы «Аэрофлот» и в системе мотивации генерального директора ПАО «Аэрофлот», в 2019 году применяться не будут.

В целях обеспечения соответствия системы мотивации менеджмента стратегическим приоритетам Группы «Аэрофлот» в краткосрочном периоде Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 7 февраля 2019 года (протокол № 12) утверждены следующие КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2019 год.

Перечень и веса КПЭ генерального директора на 2019 год соответствуют специфике и стратегическим приоритетам Компании и согласованы со стороны Минтранса России, федерального органа исполнительной власти, курирующего ПАО «Аэрофлот».

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

Наименование показателя	Вес	Ед. изм.	Цель
Доходность перевозок (RASK)	20%	руб. /ккм	3,76
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)*	10%	цент/ккм	3,3
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)**	10%	%	100
Эффективность инвестиционной программы	5%	–	16,32
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	5%	%	0
Пунктуальность рейсов	10%	%	87,0
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	20%	%	99,957
Процент занятости кресел	10%	%	82,4
Производительность труда	10%	млн ккм/чел.	4,739***

* При расчете не учитывается фактор стоимости топлива.
** В соответствии с протоколом № 1 от 27 февраля 2018 года межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития предусмотрена возможность выплаты премии по ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более чем на 10%.
*** Целевое значение сформировано на основании бюджета на 2019 год.

Примечание. Оценка исполнения КПЭ производится в соответствии с Положением о премировании руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот». КПЭ рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

Мультибрендовая платформа



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

Позиционирование	Премиальные перевозки
Тип перевозки	Регулярные
Бизнес-модель	→ Хабовая модель → Высокая частота рейсов → Экономический и бизнес-класс → Высокий уровень сервиса
Дальность полетов	→ Ближнемагистральные → Среднемагистральные → Дальнемагистральные рейсы
Парк воздушных судов	→ Узкофюзеляжные → Широкофюзеляжные
Целевая аудитория	→ Деловые пассажиры → Посещение друзей / родственников → Туризм
Аэропорт базирования	Москва (Шереметьево)
Доля международных перевозок в пассажиро-потоке компании	~50%

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 на практике означает продажу перевозок через общий сайт и наличие общего кода перевозок, а это, в свою очередь, позволяет обеспечить стыкуемость сетей авиакомпаний.

Региональные и чартерные перевозки в среднем ценовом сегменте
Регулярные и чартерные
→ Перевозки из Санкт-Петербурга и Москвы (стыкуемость с сетью Аэрофлота) → «Плоские» тарифы → Чартерные перевозки по популярным туристическим направлениям → Экономический и бизнес-класс
→ Ближнемагистральные → Среднемагистральные → Дальнемагистральные рейсы
→ Узкофюзеляжные → Широкофюзеляжные
→ Посещение друзей / родственников → Туризм → Деловые пассажиры
→ Москва (Внуково, Шереметьево) → Санкт-Петербург (Пулково)
~40%

Основой стратегического подхода Группы «Аэрофлот» продолжает оставаться мультибрендовое предложение, что позволяет максимально охватить все основные сегменты рынка. Каждая авиакомпания Группы ориентируется на свою рыночную нишу, минимизируя внутригрупповую конкуренцию. Для усиления внутренних связей за счет дополнительных трансферных потоков между маршрутными сетями авиакомпаний Группы программа регулярных полетов авиакомпании «Россия» переведена из аэропорта Внуково в хаб авиакомпании «Аэрофлот» – аэропорт Шереметьево.



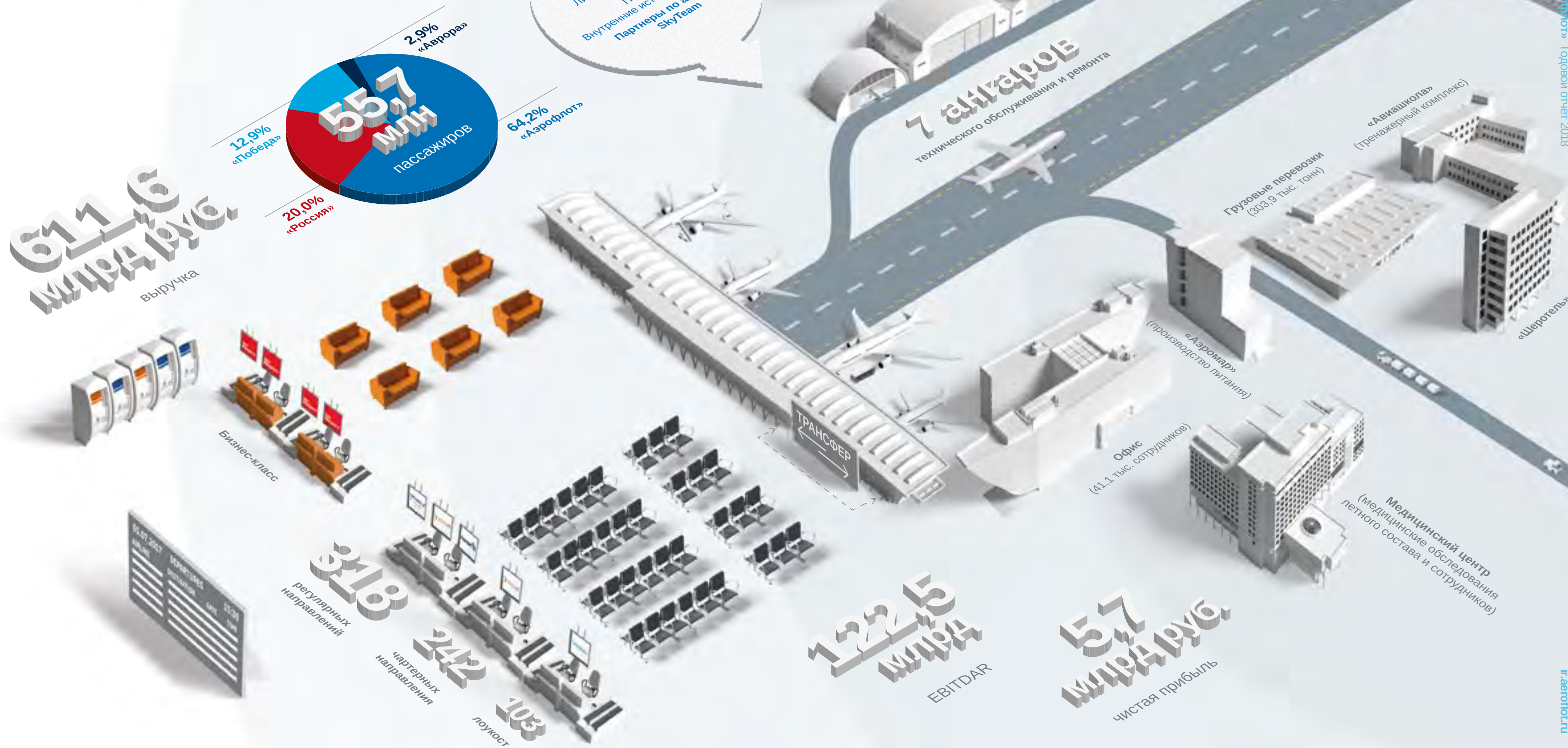
Авиакомпания «Победа» нацелена на сегмент бюджетных перевозок. Основу ее маршрутной сети составляют внутрироссийские рейсы из Москвы в регионы, а также межрегиональные рейсы внутри страны, что способствует усилению связей между российскими регионами. Авиакомпания также развивает сеть международных маршрутов.

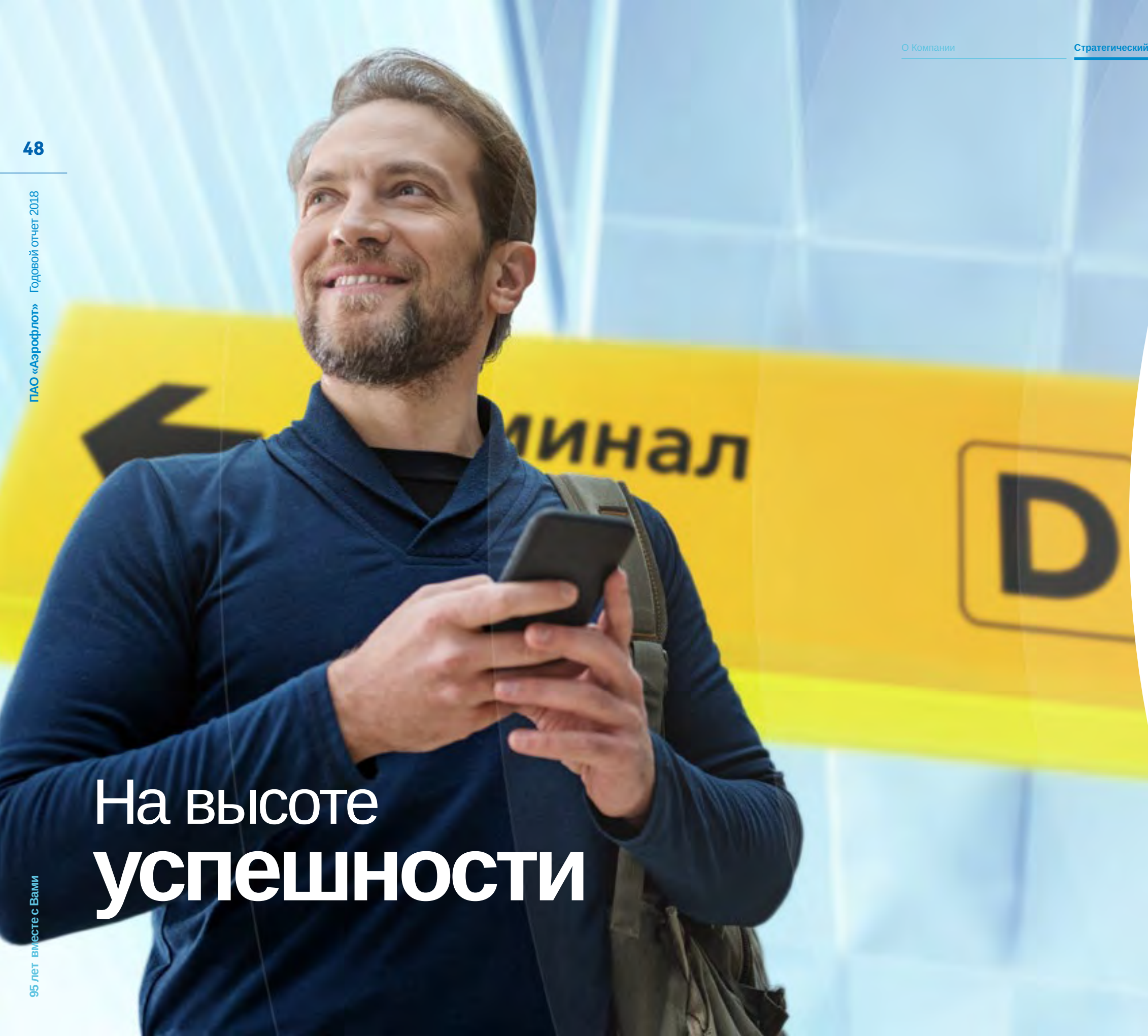
Бюджетные перевозки
Регулярные
→ Основа пассажиропотока – прямые пассажиры → Перевозки между регионами → Высокая загрузка кресел и занятость парка → Экономический монокласс
→ Ближнемагистральные → Среднемагистральные
→ Узкофюзеляжные
→ Туризм → Посещение друзей / родственников
→ Москва (Внуково) → Аэропорты регионов России
~25%

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

Дальневосточные перевозки
Регулярные
→ Перевозки пассажиров на Дальнем Востоке → Региональные перевозки в отдаленные населенные пункты → Экономический и бизнес-класс
→ Ближнемагистральные → Среднемагистральные
→ Узкофюзеляжные, в том числе региональные турбовинтовые
→ Посещение друзей / родственников → Деловые пассажиры
→ Владивосток → Хабаровск → Южно-Сахалинск
~25% (страны Азиатско-Тихоокеанского региона)

Бизнес-модель





На высоте
успешности

Операционные результаты

Группа «Аэрофлот» – это крупнейший в Восточной Европе авиационный холдинг, обслуживающий ключевые сегменты рынка авиаперевозок: от премиального до бюджетного, от магистрального до регионального. Создание в 2014 году лоукостера в рамках Группы позволило получить преимущество первопроходца в перспективном сегменте рынка и внести существенный вклад в дальнейший рост мобильности населения страны.

Операционные показатели	50
Маршрутная сеть	58
Парк воздушных судов	74
Безопасность полетов и авиационная безопасность	84
Техническое обслуживание и ремонт	88
Информационные технологии и инновации	92
Организация продаж	98
Повышение качества услуг и укрепление бренда	102

Операционные показатели

Группа «Аэрофлот» – всего

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Перевезено пассажиров, млн чел.	34,7	39,4	43,4	50,1	55,7
изменение, %	10,7	13,4	10,3	15,4	11,1
Пассажирооборот, млрд пкм	90,1	97,6	112,1	130,2	143,2
изменение, %	5,6	8,4	14,8	16,2	9,9
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	115,8	124,7	137,7	157,2	173,1
изменение, %	6,2	7,7	10,4	14,2	10,1
Занятость кресел, %	77,8	78,3	81,4	82,8	82,7
изменение, п. п.	−0,4	0,5	3,1	1,4	−0,1
Перевезено грузов и почты, тыс. т	166,3	156,3	205,8	273,4	303,9
изменение, %	−18,7	−6,0	31,6	32,8	11,2
Тоннокилометраж, млрд ткм	8,8	9,5	11,0	13,0	14,2
изменение, %	1,9	7,0	16,5	17,7	9,5
Количество рейсов, тыс.	286,7	323,8	331,9	368,5	411,5
изменения, %	8,2	13,0	2,5	11,0	11,7
Средняя пассажирская дальность, км	2 593	2 479	2 581	2 598	2 570
изменение, %	−4,5	−4,4	4,1	0,7	−1,1

Группа «Аэрофлот» – внутренние перевозки

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Перевезено пассажиров, млн чел.	17,6	23,4	25,1	27,6	31,0
изменение, %	26,0	32,5	7,6	9,7	12,3
Пассажирооборот, млрд пкм	35,0	44,7	48,7	53,2	59,9
изменение, %	19,9	27,8	8,9	9,3	12,6
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	43,6	56,3	58,3	63,8	70,2
изменение, %	16,2	29,0	3,7	9,4	10,1
Занятость кресел, %	80,2	79,4	83,5	83,4	85,3
изменение, п. п.	2,5	−0,8	4,1	−0,1	1,9
Перевезено грузов и почты, тыс. т	82,0	79,1	107,8	120,0	132,7
изменение, %	−0,9	−3,4	36,2	11,3	10,6
Тоннокилометраж, млрд ткм	3,5	4,3	4,8	5,3	5,9
изменение, %	17,4	24,5	11,9	8,9	11,9
Количество рейсов, тыс.	151,0	195,0	196,0	215,0	238,0
изменение, %	18,2	29,2	0,5	9,7	10,7
Средняя пассажирская дальность, км	1 982	1 912	1 935	1 929	1 934
изменение, %	−4,8	−3,5	1,2	−0,4	0,3

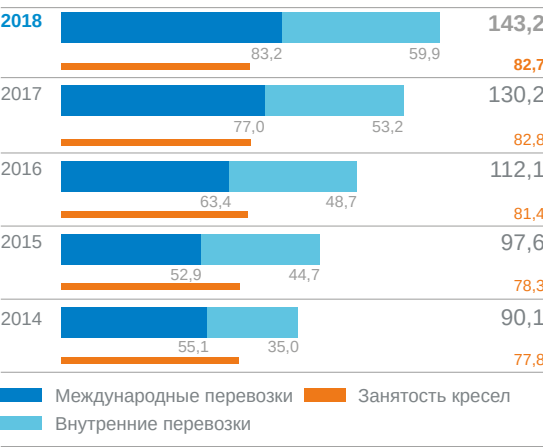
Группа «Аэрофлот» – международные перевозки

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Перевезено пассажиров, млн чел.	17,1	16,0	18,3	22,5	24,7
изменение, %	−1,7	−6,2	14,1	23,3	9,7
Пассажирооборот, млрд пкм	55,1	52,9	63,4	77,0	83,2
изменение, %	−1,8	−3,9	19,8	21,4	8,1
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	72,2	68,5	79,4	93,4	102,8
изменение, %	1,0	−5,2	15,8	17,8	10,1
Занятость кресел, %	76,3	77,3	80,0	82,5	80,9
изменение, п. п.	−2,1	1,0	2,7	2,5	−1,5
Перевезено грузов и почты, тыс. т	84,3	77,2	98,0	153,3	171,1
изменение, %	−30,8	−8,5	27,0	56,5	11,6
Тоннокилометраж, млрд ткм	5,3	5,2	6,2	7,7	8,3
изменение, %	−6,1	−4,3	20,3	24,5	7,9
Количество рейсов, тыс.	135,7	128,8	135,9	153,4	173,4
изменение, %	−1,0	−5,1	5,5	12,9	13,0
Средняя пассажирская дальность, км	3 223	3 304	3 468	3 416	3 366
изменение, %	−0,1	2,5	5,0	−1,5	−1,5

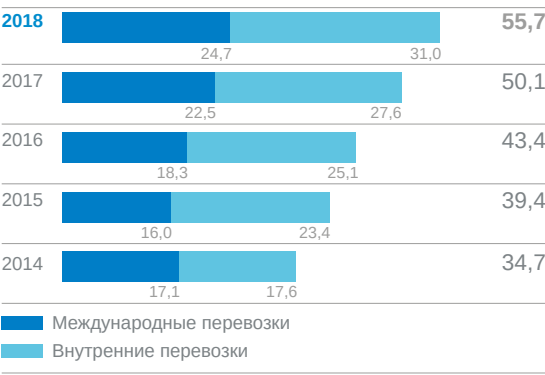
Группа «Аэрофлот»

В 2018 году Группа «Аэрофлот» перевезла 55,7 млн пассажиров, что на 11,1% превышает результат 2017 года. Авиакомпаниями Группы выполнено 411,5 тыс. рейсов – в среднем более 1,1 тыс. рейсов в сутки. Провозные емкости увеличились на 10,1%, до 173,1 млрд кресло-километров, а выполненный пассажирооборот – на 9,9%, до 143,2 млрд пассажиро-километров. Процент занятости пассажирских кресел остался практически на уровне прошлого года – 82,7%, снизившись на 0,1 п. п.

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



Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» (млн чел.)



Внутренние перевозки

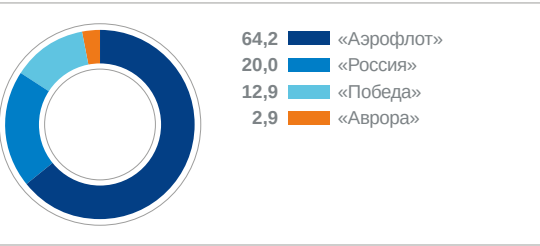
На внутренних направлениях авиакомпании Группы «Аэрофлот» в отчетном году перевезли 31,0 млн пассажиров, что на 12,3% больше, чем годом ранее. Провозные емкости увеличились на 10,1%, до 70,2 млрд кресло-километров. Пассажирооборот достиг 59,9 млрд пассажиро-километров, увеличившись на 12,6%. Процент занятости пассажирских кресел составил 85,3%, на 1,9 п. п. выше, чем годом ранее.

Опережающий рост пассажиропотока на внутренних линиях определил незначительный рост вклада сегмента в общий объем пассажирских перевозок до 55,6% (на 0,6 п. п. выше показателя предыдущего года). При этом с точки зрения пассажирооборота внутренние перевозки занимают 41,8% совокупного показателя Группы в связи с меньшим показателем средней дальности полета.

Положительная динамика операционных показателей определяется продолжающимся ростом спроса на внутренние перевозки, поддержанным развитием маршрутной сети – открытием новых пунктов и увеличением частотности по наиболее востребованным направлениям. Важную роль сыграло развитие низкобюджетной авиакомпании «Победа», на долю которой пришлось половина прироста пассажиропотока Группы на внутренних направлениях.

В летний период дополнительную поддержку показателям оказало проведение чемпионата мира по футболу в 11 российских городах, что обеспечило ускорение роста и повышенную загрузку кресел рейсов в период его проведения.

Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям, 2018 год (%)



Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по направлениям, 2018 год (%)



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

Регион	Перевезено пассажиров, млн чел.			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., п. п.
Россия	26,7	30,2	13,2	51,4	58,4	13,7	61,9	68,6	10,9	83,0	85,1	2,1
Европа	10,5	12,0	13,6	23,8	27,3	14,5	30,5	36,0	18,0	77,9	75,7	−2,3
Азия	3,4	3,6	4,7	21,9	23,0	4,7	26,6	28,1	5,8	82,5	81,6	−0,9
СНГ	2,8	3,0	6,0	6,2	6,5	4,0	7,4	7,7	4,1	84,1	84,0	−0,1
Ближний Восток	1,9	2,1	9,6	5,7	6,3	10,2	7,1	8,1	14,0	80,4	77,7	−2,7
Америка	1,0	1,0	1,8	8,6	8,7	1,6	10,4	10,7	2,6	82,6	81,8	−0,8
Итого регулярные перевозки	46,4	51,9	11,8	117,7	130,2	10,6	144,0	159,3	10,7	81,7	81,7	–
Чартерные перевозки	3,7	3,8	2,4	12,5	13,0	3,5	13,3	13,8	4,0	94,6	94,1	−0,5
Итого пассажирские перевозки	50,1	55,7	11,1	130,2	143,2	9,9	157,2	173,1	10,1	82,8	82,7	−0,1

Международные перевозки

Увеличение провозных емкостей, открытие новых рейсов, развитие чартерной программы, развитие трансфера Европа – Азия на фоне стабильного спроса обеспечили рост международного пассажиропотока Группы на 9,7% по сравнению с предыдущим годом, до 24,7 млн пассажиров. Провозные емкости увеличились на 10,1%, до 102,8 млрд кресло-километров. Пассажирооборот достиг 83,2 млрд пассажиро-километров, увеличившись на 8,1%. Процент занятости пассажирских кресел на международных направлениях составил 80,9%, на 1,5 п. п. ниже, чем годом ранее.

На динамику показателей также оказала влияние изменяющаяся конкурентная среда – на российский рынок продолжили возвращаться иностранные авиакомпании. При сохранившейся доле иностранных компаний возросла их кресельная емкость и, соответственно, пассажиропоток.

Наибольший рост пассажиропотока на регулярных рейсах в 2018 году отмечен на европейских направлениях и связан с открытием ряда новых пунктов – популярные курортные направления (Верона, Неаполь, Бургас), направления для делового туризма (Дублин и Гётеборг), – а также с увеличением частот по популярным, в том числе у иностранных туристов, направлениям (таким как, например, Барселона, Белград, Брюссель, Лион, София, Штутгарт, Тенерифе).

В летний период поддержку показателям на международных направлениях, как и на внутренних, оказало проведение чемпионата мира по футболу. Основная нагрузка пассажиропотока пришлось на европейскую сеть Группы.



Авиакомпания «Аэрофлот»

В 2018 авиакомпания «Аэрофлот» перевезла 35,8 млн пассажиров, что на 8,9% превышает результат предыдущего года. Авиакомпания выполнила 273 177 рейсов.

Провозные емкости выросли на 8,4%, до 121,7 млрд кресло-километров. Пассажирооборот увеличился на 6,7% и достиг 98,0 млрд пассажиро-километров. Процент занятости пассажирских кресел составил 80,5%, снизившись на 1,3 п. п.

На внутренних направлениях пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот» в 2018 году увеличился на 11,8% и составил 17,5 млн пассажиров. Пассажирооборот увеличился на 8,9%, до 33,9 млрд пассажиро-километров при росте предельного пассажирооборота на 8,8%, до 40,2 млрд кресло-километров. Процент занятости пассажирских кресел увеличился на 0,1 п. п., до 84,4%. Доля внутренних перевозок в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот» составила 49,1%.

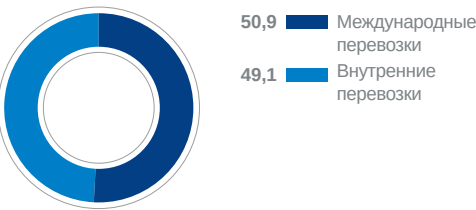
На международных направлениях пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот» в 2018 году увеличился на 6,2% и составил 18,2 млн пассажиров. Пассажирооборот увеличился на 5,6%, до 64,0 млрд пассажиро-километров при росте предельного пассажирооборота на 8,2%, до 81,5 млрд кресло-километров. Процент занятости пассажирских кресел снизился на 2,0 п. п., до 78,6%. Доля международных перевозок в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот» составила 50,9%.

Чартерные перевозки авиакомпании «Аэрофлот», как и в прошлые годы, связаны с перевозкой спортсменов, официальных делегаций. Всего в 2018 году было реализовано 735 чартерных рейсов.

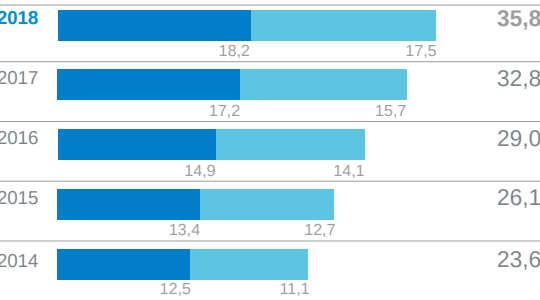
В течение 2018 года авиакомпания «Аэрофлот» выполнила в соответствии с расписанием 82,98% рейсов. Это один из лучших результатов в мировой отрасли. По итогам 2018 года Аэрофлот занял пятое место в мире и второе в Европе по пунктуальности полетов, в рейтинге ведущего британского авиационного издания Flight Global.

В 2018 году авиакомпания «Аэрофлот» приняла ряд эффективных мер, которые помогли ей существенно повысить пунктуальность рейсов. Среди них – строгое выполнение правил посадки на рейс и требований, касающихся перевозки багажа.

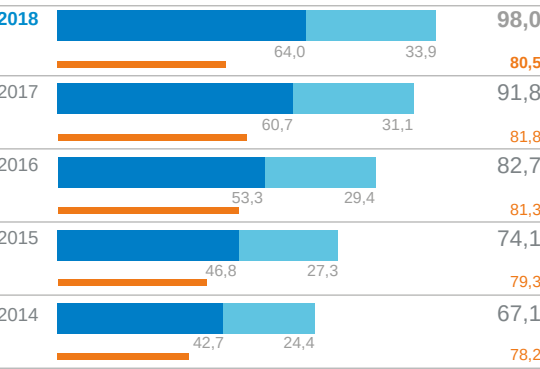
Структура пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» по направлениям, 2018 год (%)



Пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот» (млн чел.)



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



Международные перевозки, Внутренние перевозки, Занятость кресел

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

Регион	Перевезено пассажиров, млн чел.			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., %	2017	2018	изм., п. п.
Россия	15,7	17,5	11,8	31,1	33,9	8,9	36,9	40,1	8,7	84,4	84,5	0,1
Европа	8,9	9,5	6,6	20,1	21,7	7,6	26,2	29,5	12,7	76,9	73,4	−3,5
Азия	3,1	3,2	3,8	21,4	22,1	3,5	25,8	26,9	4,0	82,8	82,4	−0,4
СНГ	2,5	2,6	5,6	5,4	5,7	6,1	6,4	6,9	7,0	83,9	83,2	−0,7
Ближний Восток	1,7	1,9	11,7	5,1	5,8	12,3	6,4	7,4	16,5	80,3	77,4	−2,9
Америка	1,0	1,0	1,8	8,6	8,7	1,6	10,4	10,7	2,6	82,6	81,8	−0,8
Итого регулярные перевозки	32,8	35,7	8,8	91,8	97,9	6,7	112,2	121,5	8,3	81,8	80,6	−1,2
Чартерные перевозки	0,01	0,02	96,8	0,03	0,04	68,3	0,09	0,17	96,7	30,3	26,0	−4,4
Итого пассажирские перевозки	32,8	35,8	8,9	91,8	98,0	6,7	112,2	121,7	8,4	81,8	80,5	−1,3

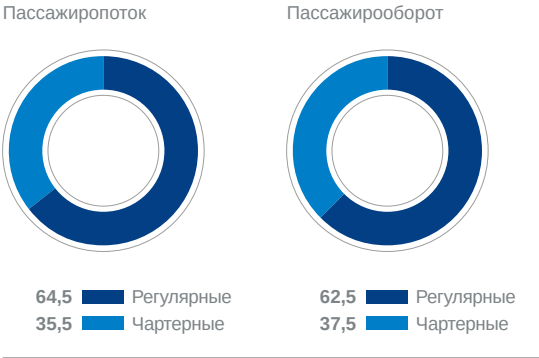
Авиакомпания «Россия»

В 2018 году авиакомпания «Россия» перевезла 11,1 млн пассажиров – объем перевозок второй по величине компании Группы остался на уровне прошлого года. Основной объем операций пришелся на аэропорт Пулково в Санкт-Петербурге – около 5,5 млн пассажиров. Наиболее востребованными направлениями авиакомпании из Санкт-Петербурга стали Москва(аэропорт Внуково) и курорты Черноморского побережья России. Спрос на чартерные перевозки оставался стабильным. Благодаря эффективному взаимодействию с туристическим партнером – компанией «Библио Глобус» – по итогам года удалось

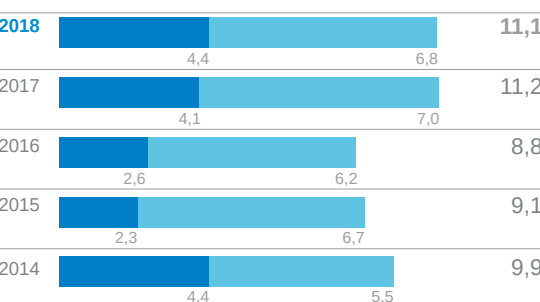
незначительно увеличить количество пассажиров в данном сегменте. Таким образом, вклад чартерных перевозок в общий пассажиропоток авиакомпании стабилен и составляет более трети пассажиров.

В 2018 году рейсами авиакомпании «Россия» в Санкт-Петербурге воспользовались почти 500 тыс. трансферных пассажиров аэропорта Пулково. Основной трансферный пассажиропоток авиакомпании сформирован за счет программы перевозки пассажиров из регионов через Северную столицу в города Европы.

Структура перевозок авиакомпании «Россия» по регулярности, 2018 год (%)



Пассажиропоток авиакомпании «Россия» (млн чел.)



Международные перевозки, Внутренние перевозки

Примечание. Данные за 2014–2016 годы включают перевозки авиакомпаний «Оренбургские авиалинии» и «Донавиа» до их интеграции в авиакомпанию «Россия» в 2016 году.

Примечание. Под чартерными перевозками подразумеваются перевозки по договору с туристическим партнером компании.



Авиакомпания «Победа»

Объем перевозок авиакомпании «Победа» в 2018 году увеличился на 56,8% по сравнению с предыдущим годом и достиг 7,2 млн пассажиров. Парк «Победы» в отчетном периоде пополнился восемью новыми воздушными судами Boeing 737-800 (с 16 самолетов на начало 2018 года, до 24 – на конец года), что в основном обусловило рост провозных емкостей на 65,4%. При этом процент занятости пассажирских кресел остался на высоком уровне – 94,1%, на 0,1 п. п. ниже, чем в предыдущем году. Показатель пунктуальности рейсов составил 92,8%.

Авиакомпания «Победа» – лидер рынка

- по налету на Boeing 737NG в мире, по данным корпорации Boeing
- ценовой лидер в России, по данным Biletix, Aviasales и OneTwoTrip
- по количеству перевезенных пассажиров на 1 воздушное судно
- по себестоимости летного часа
- по минимальному времени оборота воздушного судна в аэропортах России

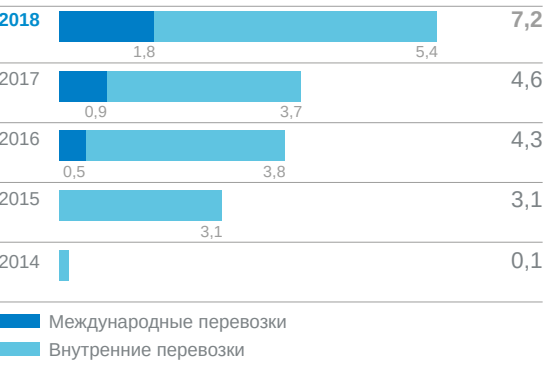


Авиакомпания «Аврора»

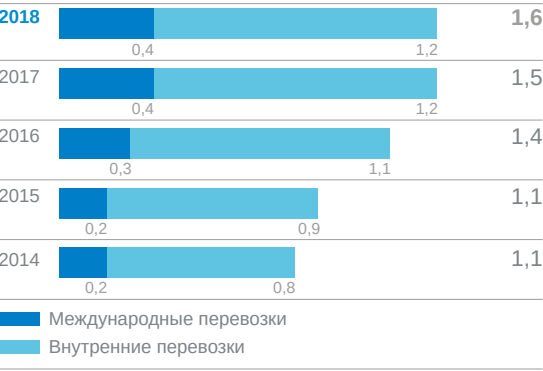
Авиакомпания «Аврора» продолжила развивать перевозки на Дальнем Востоке, повышая мобильность населения в регионе. В 2018 году «Аврора» перевезла 1,6 млн пассажиров, на 4,8% больше, чем годом ранее. Активно развивались местные перевозки в отдаленные населенные пункты

Социально значимыми рейсами «Авроры» внутри Сахалинской области воспользовалось 75,7 тыс. пассажиров, что на 20% больше, чем в 2017 году. На рейсах внутри Приморского края было перевезено 35,0 тыс. пассажиров. С июня 2018 года (начало выполнения рейсов) внутри Хабаровского края было перевезено 19,7 тыс. пассажиров. Таким образом, на местных линиях (внутри региона) было перевезено 130,5 тыс. пассажиров (в 2017 году – 99,5 тыс. пассажиров; +31,2%).

Пассажиропоток авиакомпании «Победа» (млн чел.)



Пассажиропоток авиакомпании «Аврора» (млн чел.)



Перевозка грузов и почты

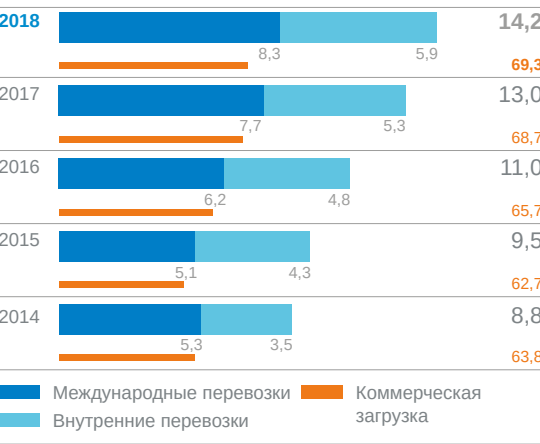
Объем перевозок грузов и почты в 2018 году увеличился на 11,2% и составил 303,9 тыс. тонн. Для перевозки грузов и почты используются емкостные возможности грузовых отсеков на пассажирских рейсах авиакомпаний Группы «Аэрофлот».

Выполненный тоннокилометраж в отчетном периоде вырос на 9,5% по сравнению с предыдущим годом, до 14,2 млрд тонно-километров. Процент коммерческой загрузки составил 69,3%, увеличившись на 0,5 п. п.

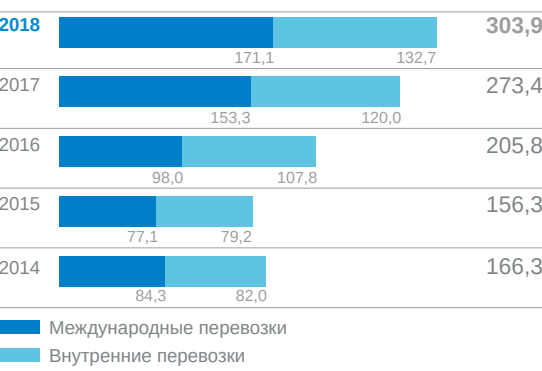
Рост показателей грузопочтовых перевозок связан в том числе с расширением парка широкофюзеляжных воздушных судов – парк Группы пополнился шестью новыми Boeing 777-300, которые имеют значительный объем емкостей для перевозки грузов.

Рейсами авиакомпании «Аэрофлот» в отчетном периоде перевезено 223,8 тыс. тонн грузов и почты, на 1,2% меньше, чем годом ранее. Выполненный тоннокилометраж увеличился на 5,9%, до 9,9 млрд тонно-километров. Процент коммерческой загрузки составил 67,4%, снизившись по сравнению с предыдущим годом на 0,7 п. п.

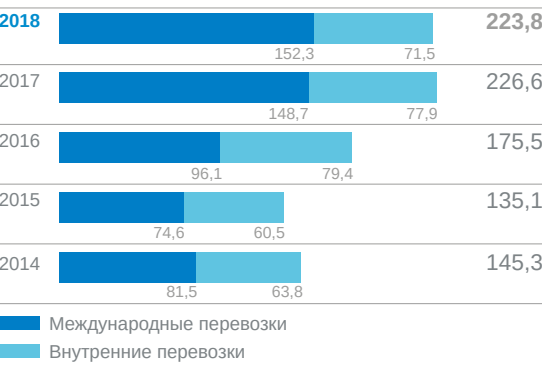
Тоннокилометраж Группы «Аэрофлот» (млрд ткм) и коммерческая загрузка (%)



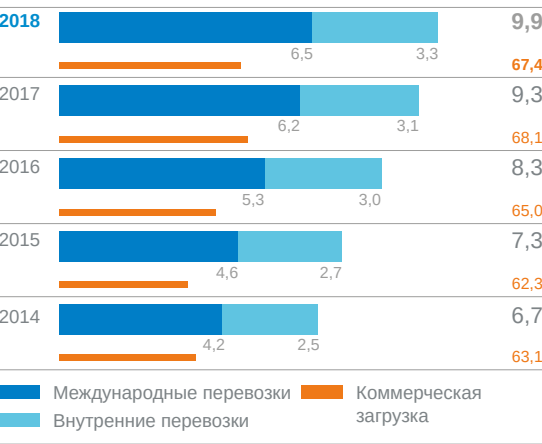
Перевозки грузов и почты Группы «Аэрофлот» (тыс. т)



Перевозки грузов и почты авиакомпании «Аэрофлот» (тыс. т)



Тоннокилометраж авиакомпании «Аэрофлот» (млрд ткм) и коммерческая загрузка (%)



Маршрутная сеть

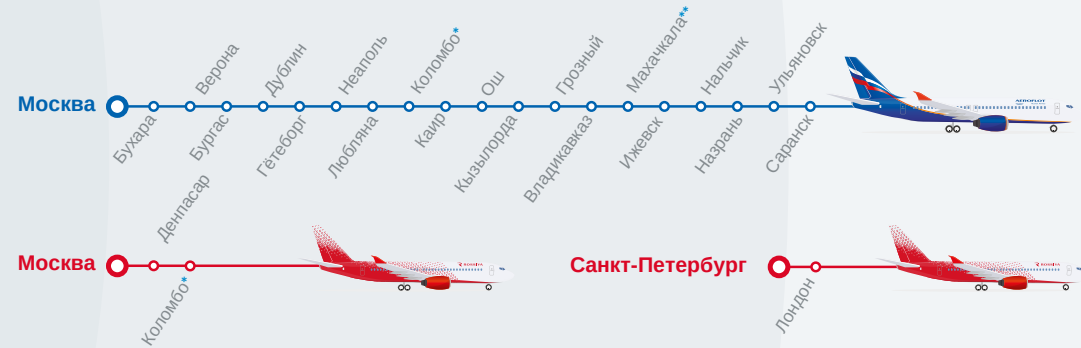
Развитие маршрутной сети Группы «Аэрофлот» ¹

В 2018 году авиакомпании Группы «Аэрофлот» («Аэрофлот», «Россия» и «Аврора») выполняли полеты по 318 регулярным направлениям в 56 стран мира (включая Российскую Федерацию). Дополнительный вклад внесла авиакомпания «Победа», маршрутная сеть которой включала 103 направления, из которых 57 являются уникальными для Группы. С учетом «Победы» авиакомпания Группы выполняли полеты в 57 стран мира.

Количество регулярных направлений, полеты по которым выполнялись в 2018 году, увеличилось на 14,4% по сравнению с 2017 годом. На внутренних линиях количество регулярных направлений увеличилось на 23,2%, на международных – на 5,1%. Общее количество направлений Группы увеличилось на 8,4%, до 465.

В течение 2018 года авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» приступили к выполнению регулярных рейсов по 20 новым направлениям из аэропорта Шереметьево, в том числе по 8 внутренним и 12 международным.

Новые регулярные направления в 2018 году



^{*} В декабре 2018 года Аэрофлот передал выполнение рейсов в Коломбо авиакомпании «Россия».
^{**} В 2018 году Аэрофлот открыл рейсы в Махачкалу из аэропорта Шереметьево, ранее рейсы по данному направлению выполняла авиакомпания «Россия» из аэропорта Внуково.

Количество направлений Группы «Аэрофлот»

	2017			2018			Изменение, %		
	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего
Международные	136	146	240	143	150	250	5,1	2,7	4,2
Внутренние	142	86	189	175	92	215	23,2	7,0	13,8
Среднемагистральные	252	219	392	290	232	428	15,1	5,9	9,2
Дальнемагистральные	26	13	37	28	10	37	7,7	-23,1	—
Итого	278	232	429	318	242	465	14,4	4,3	8,4

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

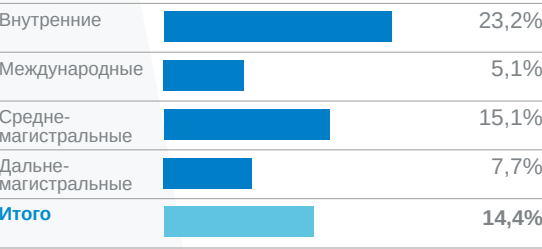
С целью оптимизации маршрутной сети и повышения эффективности на уровне Группы прекращены полеты авиакомпании «Россия» под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот» из Санкт-Петербурга в Алма-Ату и Нур-Султан (Астану). В связи с переводом регулярных московских рейсов авиакомпании «Россия» в аэропорт Шереметьево и оптимизацией сети маршрутов прекращено выполнение рейсов авиакомпании из Москвы в Анапу, Казань, Барселону, Махачкалу, так как данные рейсы выполняет авиакомпания «Аэрофлот».

Группа «Аэрофлот» продолжила увеличивать частоту полетов по наиболее востребованным и прибыльным регулярным направлениям. Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных направлениях в 2018 году увеличилась на 7,2% по сравнению с предыдущим годом (с 13,1 до 14,1). На международных регулярных направлениях показатель увеличился на 8,2% (с 10,9 до 11,8), на внутренних – на 6,7% (с 15,5 до 16,5). Количество регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» увеличилось на 8,1% по сравнению с предыдущим годом.

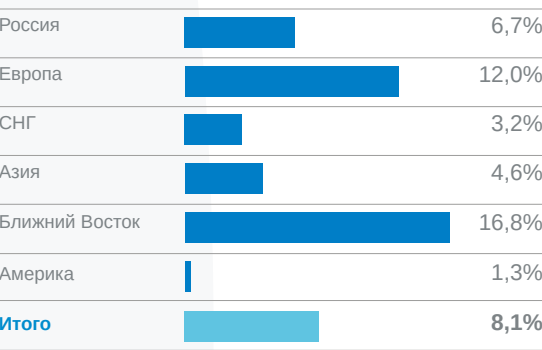
При составлении расписания рейсов основными приоритетами Группы «Аэрофлот» являются:

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

Динамика количества регулярных направлений Группы «Аэрофлот», 2018 год по сравнению с 2017 годом



Динамика количества регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» по регионам, 2018 год по сравнению с 2017 годом



Средняя частота полетов в неделю по маршрутам Группы «Аэрофлот»



Организация перевозок в период проведения чемпионата мира по футболу

Маршрутная сеть «Аэрофлота» на регулярной основе связывает с Москвой все города, в которых проводился чемпионат мира. С учетом сети дочерней авиакомпании «Россия» и рейсов «Победы» обеспечивался широкий доступ как для прямых, так и для трансферных пассажиров. На период проведения чемпионата мира по футболу для повышения доступности воздушного сообщения между городами, где проходили матчи, были запущены дополнительные рейсы по России.

В частности, авиакомпания «Аэрофлот» в период группового этапа футбольного первенства выполняла рейсы по линиям Сочи – Казань, Казань – Калининград, Казань – Екатеринбург, Волгоград – Нижний Новгород и Волгоград – Казань. Аэрофлот также выполнил 11 дополнительных рейсов по маршруту Москва – Нью-Йорк – Москва, а по наиболее загруженным линиям лефтали воздушные суда повышенной вместимости. Основная нагрузка пришлась на европейскую и американскую сеть.



Развитие маршрутной сети авиакомпании «Аэрофлот»

В 2018 году сеть маршрутов авиакомпании «Аэрофлот» включала 163 регулярных направления в 56 стран (включая Российскую Федерацию). Количество регулярных направлений увеличилось на 17,3% по сравнению с предыдущим годом.

Динамика количества регулярных направлений авиакомпании «Аэрофлот», 2018 год по сравнению с 2017 годом

Внутренние		26,0%
Международные		12,4%
Средне-магистральные		20,2%
Дальне-магистральные		4,0%
Итого		17,3%

Количество направлений авиакомпании «Аэрофлот»

	2017			2018			Изменение, %		
	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего	рег.	чарт.	всего
Международные	89	31	103	100	48	123	12,4	54,8	19,4
Внутренние	50	25	64	63	52	93	26,0	108,0	45,3
Среднемагистральные	114	56	142	137	97	188	20,2	73,2	32,4
Дальнемагистральные	25	–	25	26	3	28	4,0	–	12,0
Итого	139	56	167	163	100	216	17,3	78,6	29,3

Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам, 2018 год по сравнению с 2017 годом

Россия		13,2%
Европа		12,2%
СНГ		8,3%
Азия		2,7%
Ближний Восток		19,6%
Америка		1,3%
Итого		12,1%

В 2018 году количество регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» увеличилось на 12,1% по сравнению с предыдущим годом, что связано с увеличением провозных емкостей на наиболее востребованных направлениях, а также открытием новых направлений.

- Наибольший рост отмечен в регионе Ближнего Востока, что обусловлено ростом частотности полетов в города Турции, а также увеличением частоты полетов в Дубай. Кроме того, после долгого перерыва было возобновлено регулярное авиасообщение со столицей Египта – Каиром.
- На европейских направлениях количество регулярных рейсов увеличилось на 12,0%. Основной вклад внес рост частотности, а также открытие рейсов в Неаполь, Верону и Бургас.
- По региону СНГ количество регулярных рейсов увеличилось на 3,2%, что связано с запуском рейсов в Бухару, Кызылорду и Ош. Была увеличена частота рейсов в Нур-Султан (Астану) и Актобе.
- Количество регулярных рейсов по направлению Юго-Восточной Азии увеличилось на 4,6%, в том числе за счет увеличения частоты полетов в Бангкок, Мале, Пхукет, Хошимин, а также открытия новых рейсов в Денпасар и Коломбо.
- На направлениях Северной и Центральной Америки количество регулярных рейсов увеличилось на 1,3%, что обусловлено увеличением частоты полетов в Майами.
- На внутренних направлениях количество регулярных рейсов увеличилось на 6,7%. В частности, возросло количество рейсов из Москвы в Архангельск, Белгород, Волгоград, Екатеринбург, Казань, Кемерово, Красноярск, Мурманск, Нижневартовск, Новосибирск, Новый Уренгой, Пермь, Санкт-Петербург, Саратов, Сургут, Сыктывкар, Уфу, Ханты-Мансийск Челябинск. Авиакомпания «Аэрофлот» открыла полеты в города Северного Кавказа (Владикавказ, Грозный, Махачкалу, Назрань, Нальчик), а также в Саранск, Ижевск и Ульяновск.

Коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот» увеличился с 21,2 в 2017 году до 22,0 по итогам 2018 года.

Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных направлениях авиакомпании «Аэрофлот» увеличилась на 5,9% – с 17,0 до 18,0 рейсов в неделю. На международных регулярных направлениях показатель увеличился на 5,7% (с 13,1 до 13,9 рейса), на внутренних регулярных – на 5,3% (с 24,2 до 25,5 рейса).

Коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот»

2018		22,0
2017		21,2
2016		19,1
2015		16,0
2014		13,5

Средняя частота полетов в неделю по маршрутам авиакомпании «Аэрофлот»

Регулярные		18,0
		17,0
		+5,9%
Международные регулярные		13,9
		13,1
		+5,7%
Внутренние регулярные		25,5
		24,2
		+5,3%
Дальне-магистральные регулярные		7,9
		7,7
		+1,9%
Средне-магистральные регулярные		20,2
		19,1
		+5,4%
Чартерные		0,56
		0,38
		+47,4%

■ 2018 ■ 2017 ■ Изменение

Развитие маршрутных сетей дочерних авиакомпаний



Авиакомпания «Россия»

В 2018 году авиакомпания «Россия» выполняла полеты по 144 регулярным направлениям в 22 страны мира (среди которых 100 внутрироссийских и 44 международных), в том числе по 83 направлениям под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот».

В структуре сети маршрутов авиакомпании «Россия» в 2018 году произошли плановые и вместе с тем принципиальные изменения. В октябре с начала зимнего расписания выполнен перевод программы регулярных полетов авиакомпании «Россия» под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот» из аэропорта Внуково в аэропорт Шереметьево. Концентрация программы полетов в хабе Аэрофлота и многократное увеличение стыковочного потенциала рейсов авиакомпании «Россия» существенно расширили возможности пассажиров в планировании маршрутов авиаперелетов. Рейсы авиакомпании «Россия» встроены в волновую стыковочную схему Аэрофлота в Шереметьево, что обеспечивает трансферные авиаперевозки пассажиров через крупнейший хаб в Восточной Европе по стандартам ведущих сетевых авиакомпаний.

Таким образом, московская программа сконцентрирована в едином хабе Группы «Аэрофлот» – аэропорту Шереметьево, в то же время исторически базовый аэропорт авиакомпании – Пулково – продолжает развиваться как региональный транспортный узел, обслуживающий Северо-Западный регион Российской Федерации.

С начала 2018 года для дальнейшего повышения транспортной доступности населения Дальнего Востока выполняются полеты из Москвы по «плоским» тарифам на воздушных судах Boeing 747 и Boeing 777.

В сезоне «Зима-2018» открыты полеты из Москвы (Шереметьево) в Денпасар, Бангкок, Коломбо.

Приоритетной задачей авиакомпании «Аврора» является обеспечение транспортной доступности и удовлетворение спроса на авиаперевозки внутри Дальневосточного региона и в крупнейшие города Сибири. «Аврора» также выполняет международные рейсы из Хабаровска, Владивостока и Южно-Сахалинска в Южную Корею, Китай и Японию.

В 2018 году авиакомпания «Аврора» выполняла полеты по 49 регулярным направлениям (38 внутрироссийским и 11 международным) в четыре страны мира, в том числе по 21 направлению под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот». Социально значимую роль

в маршрутной сети авиакомпании «Аврора» играют местные перевозки между крупными городами внутри региона и отдаленными населенными пунктами. В отчетном периоде сеть «Авроры» включала 14 социально значимых регулярных маршрутов.

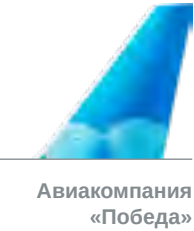
2018 год был отмечен открытием регулярных внутренних рейсов Дальнереченск – Хабаровск, Хабаровск – Николаевск-на-Амуре. Увеличена частота полетов из Владивостока в Якутск и Петропавловск-Камчатский. На международных линиях – увеличена частота рейсов Владивосток – Сеул и возобновлены полеты из Южно-Сахалинска в Токио.



Авиакомпания «Аврора»

Региональные маршруты авиакомпании «Аврора» в 2018 году





В 2018 году авиакомпания «Победа» активно расширяла свою сеть. Если в летнем расписании 2018 года компания выполняла полеты по 72 направлениям (из которых 42 были уникальными для Группы), то в зимнем расписании число маршрутов увеличилось до 85 (из которых 45 были уникальными для Группы). В целом в 2018 году авиакомпания «Победа» выполняла полеты по 103 направлениям, из которых 57 были уникальными и дополняли сеть маршрутов Группы. Авиакомпания «Победа» базируется в московском аэропорту Внуково, а также имеет разлет из ряда аэропортов регионов России.

Основными направлениями развития сети в 2018 году стали:

- продолжение развития сети маршрутов из Москвы по России и за рубеж. В развитии сети из Москвы «Победа» уделяет приоритетное внимание работе на значимых рынках, а также запуску и «раскатке» направлений,

отсутствующих в сети других компаний Группы. В частности, в 2018 году уникальными для сети Группы были рейсы из Москвы в такие города, как Улан-Удэ, Петрозаводск, Палермо, Зальцбург, Инсбрук, Карловы Вары, Лейпциг, Баден-Баден и ряд других; региональное развитие, предполагающее увеличение полетов между крупными городами России, а также по наиболее востребованным направлениям за рубеж. Развитие на рынке Санкт-Петербурга в течение года фокусировалось на наиболее востребованных направлениях по России. Также были открыты рейсы из Екатеринбурга, Сочи и ряда других городов.



В 2018 году авиакомпания «Победа» сохранила ценовое лидерство среди всех российских авиакомпаний, по данным крупнейших продавцов авиабилетов. За год авиакомпания продала более 400 тыс. билетов по минимальным тарифам 499/999руб. с учетом всех аэропортовых сборов.

Маршруты авиакомпании «Победа» в 2018 году

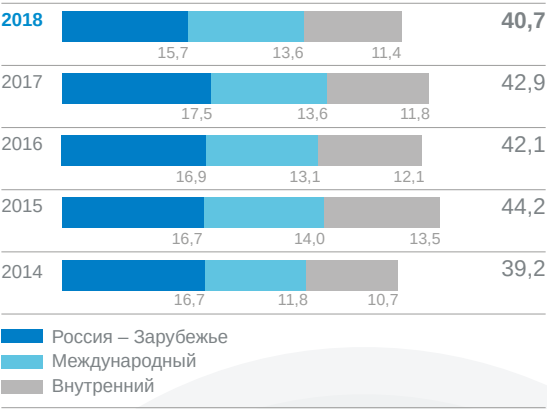


Развитие трансфера

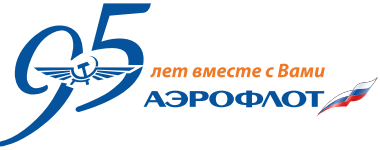
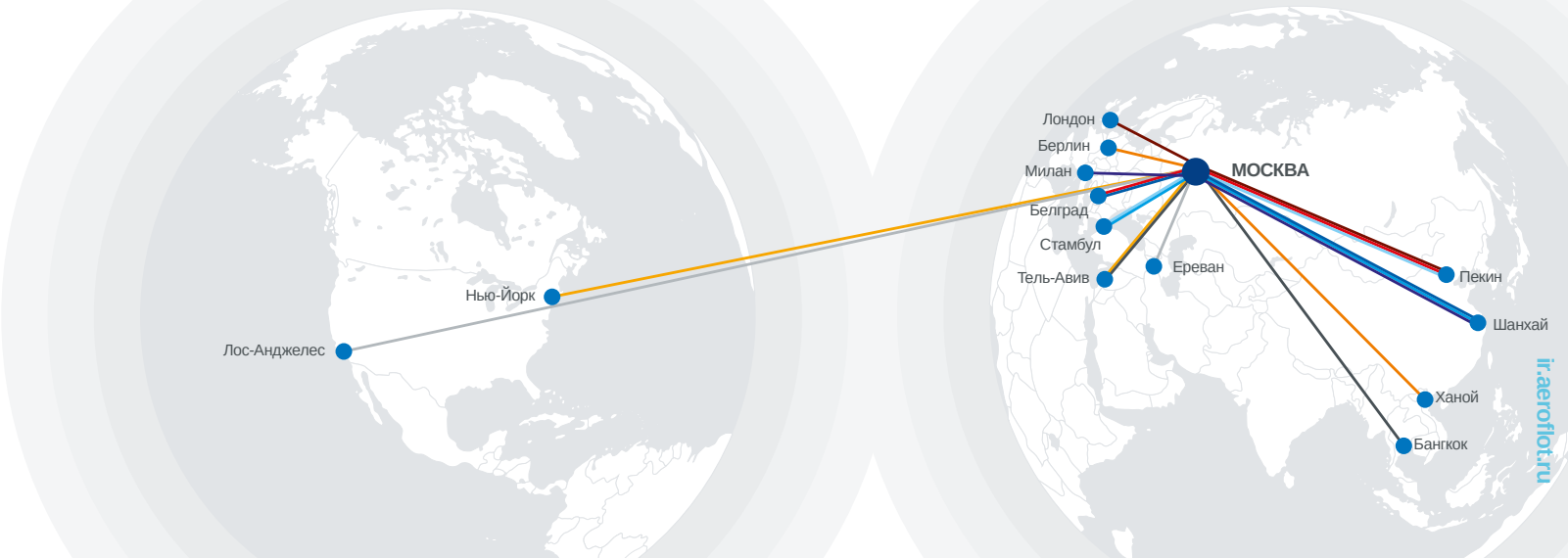
Основной трансферный пассажиропоток Группы обслуживается авиакомпанией «Аэрофлот», которая активно использует географическое преимущество Российской Федерации для привлечения пассажиропотока между Европой и Азией, а также на других трансферных рынках.

В 2018 году количество трансферных пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» увеличилось на 3,6% по сравнению с предыдущим годом и составило 14,4 млн человек. Доля трансферных пассажиров в общем объеме перевозок авиакомпании «Аэрофлот» по итогам года составила 40,7% (в 2017 году – 42,9%).

Доля трансферного пассажиропотока в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот» (%)



Основные международные трансферные маршруты авиакомпании «Аэрофлот» в 2018 году



История Аэрофлота

Активное развитие международной сети пришлось на 1960–1980-е годы (ряд рейсов выполнялись с промежуточными посадками): 1953 год – открыты рейсы в Китай (Пекин). 1954 год – начало полетов во Францию (Париж). 1959 год – начало полетов в Великобританию (Лондон). 1968 год – установление прямого сообщения с США (Нью-Йорк). 1972 год – открытие рейсов в Германию (Франкфурт). 1976 год – начало полетов в Испанию (Мадрид).

Развитие сети и частотности: допуски и назначения

Для обеспечения стратегического развития Группа на постоянной основе сотрудничает с регулируемыми органами для получения допусков и назначений на открытие новых направлений и увеличение частотности по существующим. В 2018 году Росавиация выдала ПАО «Аэрофлот» и дочерним авиакомпаниям, находящимся под коммерческим управлением, следующие допуски:



АВИАКОМПАНИЯ «АЭРОФЛОТ»

+15 новых допусков

к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршрутам из Москвы в Ашхабад, Бухару, Викторию, Гётеборг, Дублин, Коломбо, Кос, Любляну, Марсель, Нячанг, Ош, Порт-Луи, Урумчи, Ченду, Шеньян

+17 дополнительных разрешений

на увеличение частот полетов к выполнению международных регулярных пассажирских рейсов из Москвы в Бангкок, Белград, Брюссель, Будапешт, Бухарест, Валенсию, Гуанчжоу, Дубай, Лион, Мале, Париж, Пекин, Сеул, Софию, Стамбул, Ташкент, Шанхай



АВИАКОМПАНИЯ «РОССИЯ»

+4 новых допуска

к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Москвы в Гоа, Коломбо и Денпасар, из Санкт-Петербурга в Лондон

+4 дополнительных разрешения

на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Санкт-Петербурга в Ларнаку, Мюнхен, Самарканд, Ташкент

+8 новых допусков

к выполнению международных нерегулярных (чартерных) пассажирских перевозок из Москвы в Барселону, Бургас, Варну и Софию, из Санкт-Петербурга в Бургас, Варну и Барселону, из Екатеринбурга в Барселону



АВИАКОМПАНИЯ «АВРОРА»

+1 новый допуск

к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту Владивосток – Шанхай

+1 дополнительное разрешение

на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Южно-Сахалинска в Токио



Первой пассажирской авиалинией стала трасса Москва – Нижний Новгород протяженностью 420 км. В 1926 году была открыта первая международная авиалиния Верхнеудинск (Улан-Удэ) – Улан-Батор, которая в 1928 году была продлена до Москвы, и с тех пор она считается старейшей действующей международной авиалинией Аэрофлота.

Получены от МИД России назначения ПАО «Аэрофлот» в качестве регулярного перевозчика для полетов по новым маршрутам Москва – Бухара, Москва – Дублин, Москва – Любляна, Москва – Ош, Москва – Гётеборг, Москва – Коломбо, Москва – Урумчи, Москва – Чэнду, Москва – Шеньян.

В марте 2018 года срок действия допусков авиакомпании «Аэрофлот» по 17 линиям и авиакомпании «Россия» по 15 линиям по маршрутам авиакомпании «Трансаэро» продлен на один год (до марта 2019 года).

В отчетном периоде авиакомпания «Аэрофлот» отказалась от двух допусков к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Москвы в Ашхабад и Каунас.

Авиакомпания «Россия» отказалась от одного допуска к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Санкт-Петербурга в Пекин, полученного от авиакомпании «Трансаэро». Допуск был отозван в связи с невыполнением полетов.

Авиакомпания «Аврора» отказалась от пяти допусков к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршруту из Анадыря в Анкоридж, из Владивостока через Петропавловск-Камчатский в Анкоридж, из Владивостока в Анкоридж, из Южно-Сахалинска в Анкоридж и из Новосибирска в Ташкент.

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

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

В 2018 году начаты совместные рейсы с компанией Aerolineas Argentinas по маршруту Москва – Мадрид – Буэнос-Айрес и авиакомпанией Aerovias de Mexico (Aeromexico) на линиях Москва – Париж/Мадрид/Амстердам/Лондон – Мехико. Расширено сотрудничество в рамках соглашений «код-шеринг» по новым направлениям с авиакомпаниями Air Malta, Bulgaria Air, Air France, Korean Air, Saudi Arabian Airlines, Air Serbia, а также с дочерними компаниями «Аврора» и «Россия».

В течение 2018 года ПАО «Аэрофлот» имело 30 действующих соглашений «код-шеринг» с иностранными и российскими авиакомпаниями:

- 22 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является как партнером-оператором, так и маркетинговым партнером: с 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 AirLines, Finnair, Garuda Indonesia, Icelandair, Kenya Airways, KLM, Korean Air, LOT Polish Airlines, MIAT, Saudi Arabian Airlines, ПАО «Авиакомпания «Сибирь»;
- 3 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только партнером-оператором: с Cubanade Aviacion, Middle East Airlines и Tarom;

- 3 соглашения, где авиакомпания «Аэрофлот» является только маркетинговым партнером, продавая рейсы партнеров под своим кодом: с Air Malta, Adria Airways, Bangkok Airways;
- 2 соглашения с авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» на условиях коммерческого управления совместными рейсами – с авиакомпанией «Россия» и авиакомпанией «Аврора».

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

Главные направления расширения сотрудничества по соглашениям «код-шеринг»:

- усиление присутствия Аэрофлота на перспективных рынках;
- обеспечение выхода на рынки с определенными ограничениями;
- дальнейшее совершенствование существующей сети маршрутов, в том числе за счет роста сети маркетинговых рейсов;
- более эффективное использование собственного парка воздушных судов.

По состоянию на конец 2018 года ПАО «Аэрофлот» также имело соглашения «интерлайн» с 132 авиакомпаниями, в том числе с 4 российскими и 4 компаниями стран СНГ.

Участие в глобальном альянсе авиаперевозчиков SkyTeam

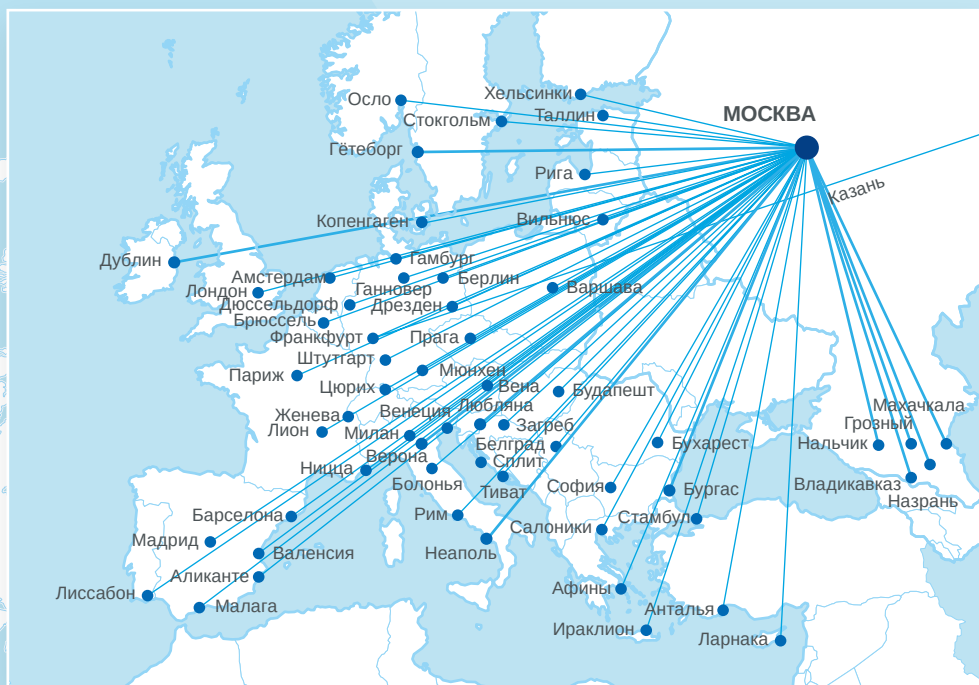
Объем перевозок авиакомпании «Аэрофлот» в рамках сотрудничества со SkyTeam в 2018 году составил более 545 тыс. пассажиров по договорам «код-шеринг» и «интерлайн» с авиакомпаниями альянса. Количество пассажиров Аэрофлота, перевезенных рейсами партнеров по альянсу SkyTeam, составило около 313 тыс. человек.

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

В 2018 году сеть маршрутов альянса объединила 1 074 пункта назначения в 177 странах. Ежедневно участники SkyTeam, включая авиакомпанию «Аэрофлот», совершали 16 609 вылетов.

В 2018 году альянс SkyTeam включал 20 участников, в том числе «Аэрофлот – российские авиалинии», Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, KLM, Alitalia, China Airlines, China Eastern Airlines, China Southern Airlines, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, Korean Air, Middle East Airlines, Saudi Arabian Airlines, Tarom, Vietnam Airlines, Xiamen Airlines, Garuda Indonesia. Сначала 2019 года China Southern Airlines покинула SkyTeam и руководством альянса был выбран очередной курс развития.

Карта маршрутов авиакомпанияи «Аэрофлот»



МОСКВА



Карта маршрутов дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора»

МОСКВА

Санкт-Петербург

Мурманск

Архангельск

Сыктывкар

Сургут

Пермь

Тюмень

Екатеринбург

Казань

Уфа

Челябинск

Омск

Новосибирск

Красноярск

Иркутск

Благовещенск

Комсомольск-на-Амуре

Хабаровск

Южно-Сахалинск

Саппоро

Харбин

Владивосток

Пекин

Далянь

Сеул

Пусан

Токио

Гонконг

Бангкок

Коломбо

Денпасар

Лондон
Дюссельдорф
Париж
Женева
Ницца
Барселона
Калининград
Гамбург
Берлин
Прага
Мюнхен
Вена
Милан
Римини
Тиват
Рим
Бургас
Варна
Стамбул
Ларнака
Тель-Авив

Ростов-на-Дону
Симферополь
Анапа
Геленджик
Краснодар
Минводы
Сочи

Нижний Новгород
Самара
Оренбург
Волгоград
Алма-Ата
Ташкент
Самарканд
Махачкала

— Маршруты авиакомпании «Россия»
— Маршруты авиакомпании «Аврора»

Парк воздушных судов

Основные принципы развития парка воздушных судов

В развитии парка воздушных судов Группа «Аэрофлот» придерживается следующих принципов:

- 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.

Группа «Аэрофлот» на протяжении последних лет последовательно работала над омоложением парка. В результате, средний возраст эксплуатируемого парка Группы «Аэрофлот» за период с 2014 по 2018 год снизился с 7,0 до 6,3 года. Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» является одним из самых молодых в мире, по состоянию на конец 2018 года его средний возраст составил 4,2 года.

С целью повышения эффективности производственной деятельности Группы и минимизации расходов на протяжении последних лет велась работа по унификации парка. В частности, за период с 2014 по 2018 год количество типов эксплуатируемых воздушных судов сократилось с 11 до 8.

Эволюция парка воздушных судов Группы «Аэрофлот»

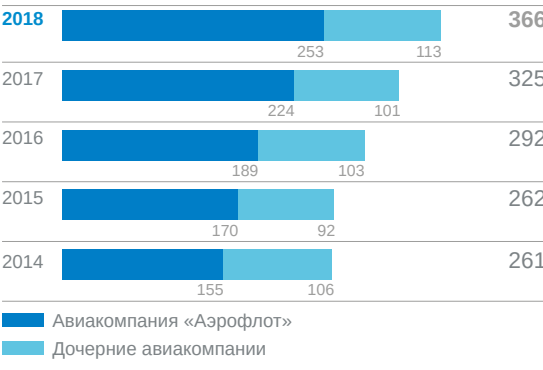
	2014	2018
Узкофюзеляжные (региональные)	→ SSJ100 → Ан-148 → Ан-24 → DHC-8-200/300 → DHC-6-400	→ SSJ100 → DHC-8-200/300/400 → DHC-6-400
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	→ Airbus A319/320/321 → Boeing 737 Classic → Boeing 737 NG	→ Airbus A319/320/321 → Boeing 737 NG
Широкофюзеляжные	→ Airbus A330 → Boeing 767 → Boeing 777	→ Airbus A330 → Boeing 747 → Boeing 777

11 типов воздушных судов

8 типов воздушных судов

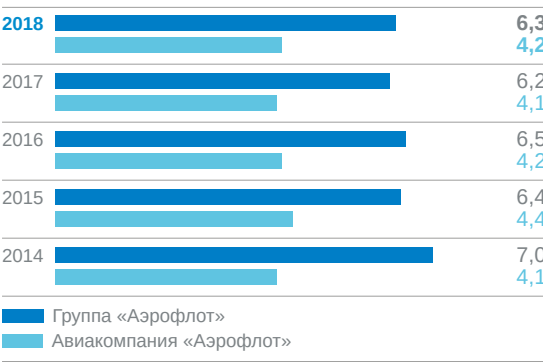
Примечание. Данные не включают воздушные суда, не эксплуатировавшиеся авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» (в 2014 году – вертолеты Ми-8 и самолеты Ил-96, в 2018 году – самолеты Ан-24 и Ан-148).

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



Примечание. Данные за 2017 и 2018 годы представлены без учета самолетов Ан-24 и Ан-148 в связи с тем, что эти типы воздушных судов не эксплуатировались Группой в указанные периоды.

Средний возраст эксплуатируемого парка воздушных судов (годы)



ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

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

Парк авиакомпании «Аэрофлот» включает несколько типов воздушных судов от крупнейших производителей и нацелен на обслуживание как массового, так и премиального сегмента рынка авиaperевозок. 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 в зависимости от спроса.

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

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

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

Типы воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»

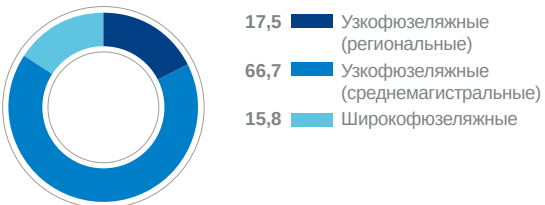
			
Производитель			
→ Airbus	→ Airbus	→ Boeing	→ Airbus
→ Boeing	→ Boeing		→ Bombardier
→ OAK			→ Viking
5 типов	4 типа	1 тип	3 типа
Узкофюзеляжные			
→ Airbus A320 (семейство)	→ Airbus A320 (семейство)	→ Boeing 737 NG	→ Airbus A319
→ Boeing 737 NG	→ Boeing 737 NG		→ DHC-8-200/300/400
→ SSJ100			→ DHC-6-400
Широкофюзеляжные			
→ Airbus A330	→ Boeing 747		
→ Boeing 777	→ Boeing 777		

Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»¹

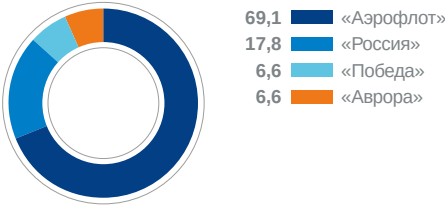
В 2018 году Группа «Аэрофлот» активно расширяла свои производственные мощности – в парк поступило 55 воздушных судов. За тот же период из парка было выведено 14 самолетов – таким образом, чистое увеличение за год составило 41 воздушное судно.

По состоянию на конец 2018 года парк Группы «Аэрофлот» в эксплуатации насчитывал 366 воздушных судов. Основная доля в структуре парка приходится на узкофюзеляжные воздушные суда для выполнения среднемагистральных перевозок – 66,7%. Доля узкофюзеляжных самолетов для региональных перевозок составляет 17,5%. Доля широкофюзеляжных воздушных судов – 15,8%.

Структура парка Группы «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2018 (%)



Структура парка Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям на 31.12.2018 (%)



Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2017	Изменение в 2018 году		Количество на 31.12.2018
		ввод	вывод	
Airbus A330-200	5	–	–	5
Airbus A330-300	17	–	–	17
Boeing 777-300	5	–	–	5
Boeing 777-300ER	16	6	–	22
Boeing 747-400	9	–	–	9
Широкофюзеляжные	52	6	–	58
Airbus A319	36	–	1	35
Airbus A320	80	11	6	85
Airbus A321	38	5	6	37
Boeing 737-800	68	20	1	87
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	222	36	14	244
DHC-6-400	3	–	–	3
DHC-8-200	2	–	–	2
DHC-8-300	4	–	–	4
DHC-8-400	5	–	–	5
Superjet 100	37	13	–	50
Узкофюзеляжные (региональные)	51	13	–	64
Итого	325	55	14	366

¹ Данные представлены без учета самолетов Ан-24 и Ан-148 в связи с тем, что эти типы воздушных судов не эксплуатировались Группой «Аэрофлот» в 2017 и 2018 годах.



История Аэрофлота неразрывно связана с историей самолетостроения страны. Аэрофлот всегда стремился использовать самую современную технику своего времени.

В 1960-х годах надежный, экономичный и комфортабельный Ил-18 стал самым массовым самолетом Аэрофлота. В один только Красноярск из Москвы летом 1969 года отправлялось до 24 Илов ежедневно, а всего базировалось до 50 самолетов данной модификации.

В 1970-е и 1980-е основой флота стали среднемагистральные реактивные самолеты Ту-134 и Ту-154.



+29

чистое
увеличение
парка
воздушных
судов

Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

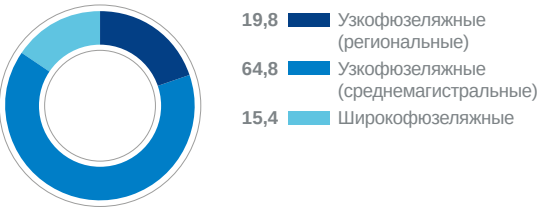
Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2017	Количество на 31.12.2018	Изменение
Airbus A330-200	5	5	—
Airbus A330-300	17	17	—
Boeing 777-300ER	16	17	1
Широкофюзеляжные	38	39	1
Airbus A320	75	80	5
Airbus A321	38	37	—1
Boeing 737-800	36	47	11
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	149	164	15
Superjet 100	37	50	13
Узкофюзеляжные (региональные)	37	50	13
Итого	224	253	29

Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

По состоянию на конец 2018 года парк авиакомпании «Аэрофлот», флагамена Группы, насчитывал 253 воздушных судна, в том числе 164 узкофюзеляжных среднемагистральных, 50 узкофюзеляжных региональных и 39 широкофюзеляжных.

В отчетном периоде парк Аэрофлота пополнился новыми самолетами семейства Airbus A320, Boeing 737-800, Superjet 100, а также Boeing 777-300ER. Чистое увеличение парка составило 29 воздушных судов.

Структура парка авиакомпании «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31.12.2018 (%)



Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

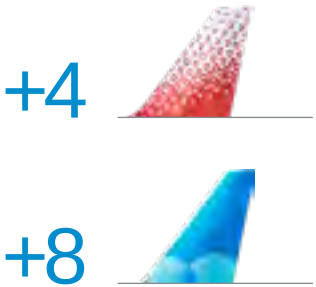
Парк авиакомпании «Россия» в отчетном периоде пополнился пятью самолетами Boeing 777-300 ER, а также одним Boeing 737-800 и одним Airbus A320. По состоянию на конец отчетного года парк «России» насчитывал 65 воздушных судов.

Авиакомпания «Победа» в течение года получила восемь новых узкофюзеляжных лайнеров Boeing 737-800. По состоянию на конец года парк лоукостера насчитывал 24 воздушных судна данного типа.

Парк авиакомпании «Аврора» в отчетном периоде не претерпел изменений и насчитывал 24 самолета, среди которых узкофюзеляжные среднемагистральные Airbus A319 и узкофюзеляжные турбовинтовые DHC-8 и DHC-6 для полетов на местных воздушных линиях.

+12

чистое увеличение парка воздушных судов



Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2017	Количество на 31.12.2018	Изменение
Airbus A319	26	25	—1
Airbus A320	5	5	—
Boeing 737-800	16	16	—
Boeing 747	9	9	—
Boeing 777-300	5	5	—
Boeing 777-300ER	—	5	5
Авиакомпания «Россия»	61	65	4
Airbus A319	10	10	—
DHC-6-400	3	3	—
DHC-8-200	2	2	—
DHC-8-300	4	4	—
DHC-8-400	5	5	—
Авиакомпания «Аврора»	24	24	—
Boeing 737-800	16	24	8
Авиакомпания «Победа»	16	24	8
Итого	101	113	12

Примечание. Без учета самолетов Ан-24 и Ан-148, не эксплуатировавшихся Группой в 2017 и 2018 годах.

ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Широкофюзеляжные
Дальнемагистральные

	
Airbus A330-300	17 ед.
Длина, м	63,69
Размах крыла, м	60,3
Количество мест	293-302
Макс. взлетная масса, кг	230 000
Двигатели	RR Trent 772B
Дальность полета, км	9 500

	
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 777-300ER	22 ед.
Длина, м	73,9
Размах крыла, м	64,8
Количество мест	373-457
Макс. взлетная масса, кг	351 530
Двигатели	GE 90-115BL
Дальность полета, км	14 594

Узкофюзеляжные
Среднемагистральные

	
Boeing 737-800	87 ед.
Длина, м	39,5
Размах крыла, м	35,8
Количество мест	158-189
Макс. взлетная масса, кг	79 015
Двигатели	CFM 56-7B x 2
Дальность полета, км	5 765

	
Airbus A321	37 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	85 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

	
Airbus A319	35 ед.
Длина, м	33,8
Размах крыла, м	34,1
Количество мест	128-138
Макс. взлетная масса, кг	75 500
Двигатели	CFM 56-5A/5B
Дальность полета, км	6 800

Узкофюзеляжные
Региональные

	
SSJ100	50 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

	
DHC 8-400	5 ед.
Длина, м	32,8
Размах крыла, м	28,4
Количество мест	70
Макс. взлетная масса, кг	29 574
Двигатели	PW150A
Дальность полета, км	2 532

	
DHC 8-300	4 ед.
Длина, м	25,7
Размах крыла, м	27,4
Количество мест	50
Макс. взлетная масса, кг	19 505
Двигатели	PW123
Дальность полета, км	1 550

	
DHC 8-200	2 ед.
Длина, м	22,2
Размах крыла, м	25,9
Количество мест	37
Макс. взлетная масса, кг	16 466
Двигатели	PW123 C
Дальность полета, км	1 710

	
DHC 6-400	3 ед.
Длина, м	15,8
Размах крыла, м	19,8
Количество мест	19
Макс. взлетная масса, кг	5 670
Двигатели	PT6A-27
Дальность полета, км	1 800

58
воздушных судов

244
воздушных судна

64
воздушных судна

Планы по развитию парка воздушных судов

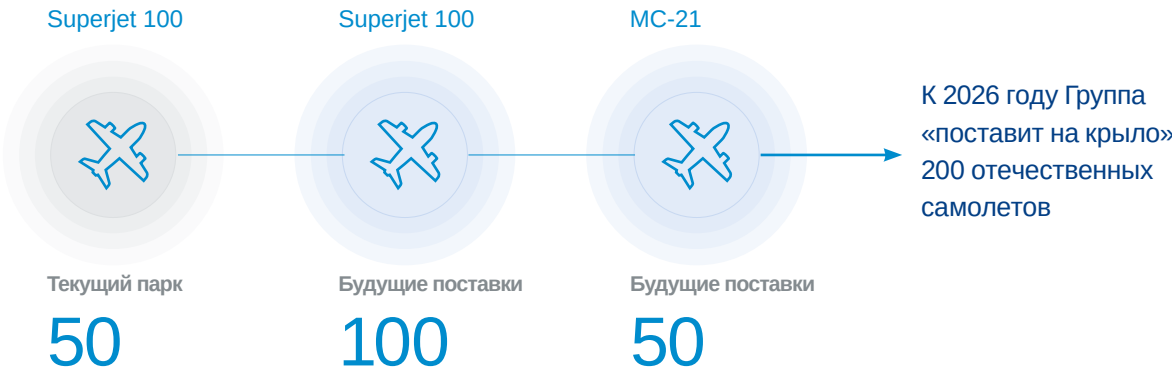
ПАО «Аэрофлот» продолжает выполнять важнейшую роль главного эксплуатанта современной высокотехнологичной отечественной авиатехники. Благодаря Аэрофлоту в разные годы вставали на крыло и доводились до совершенства все отечественные самолеты. Действовать в интересах российской авиации и всей страны – абсолютный приоритет для Аэрофлота. Компания планирует к концу 2026 года поставить на крыло 200 отечественных самолетов.

→ В 2018 году ПАО «Аэрофлот» подписало с госкорпорацией «Ростех» контракт на поставку 50 пассажирских воздушных судов нового поколения MC-21.

Таким образом, Аэрофлот стал крупнейшим эксплуатантом новейшего российского магистрального самолета MC-21. Сделка была одобрена на годовом Общем собрании акционеров.

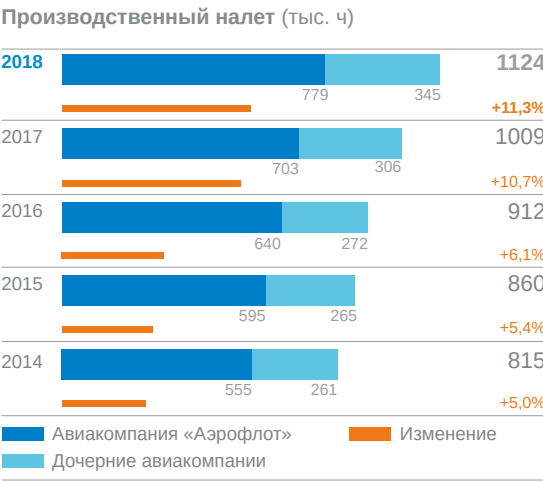
→ Осенью 2018 года Аэрофлот получил в эксплуатацию пятидесятый российский самолет Superjet 100 и заключил соглашение с Объединенной авиастроительной корпорацией на поставку еще 100 самолетов данного типа в период с 2019 по 2026 год. Подписание полной контрактной документации планируется после получения надлежащего корпоративного одобрения в соответствии с российским законодательством.

В связи с одобрением новой Стратегии-2023 Группа «Аэрофлот» планирует также увеличивать парк широкофюзеляжных воздушных судов, что является необходимым условием для роста международного трансфера. Заключен контракт на поставку 22 современных лайнеров Airbus A350, которые будут постепенно замещать самолеты Airbus A330. Первые поставки ожидаются в 2020 году.

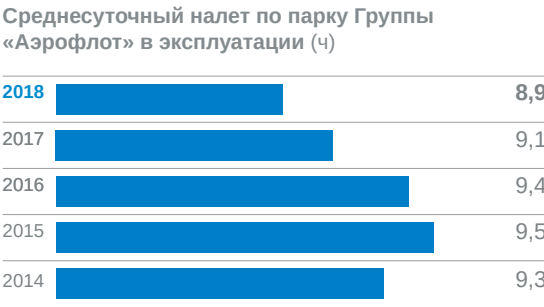


Производственный налет часов

Группа «Аэрофлот» поддерживает высокий уровень эффективности эксплуатации парка воздушных судов. В 2018 году на фоне роста производственной программы налет часов по парку воздушных судов Группы увеличился на 11,3% по сравнению с предыдущим годом и составил 1 124 тыс. часов. По парку авиакомпании «Аэрофлот» показатель увеличился на 10,8%, до 779 тыс. часов.



Показатель среднесуточного налета по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» в эксплуатации составил 8,9 часа против 9,1 часа годом ранее, что связано с существенным расширением флота в отчетном периоде и необходимым временем для максимизации эффективности его использования. По парку авиакомпании «Аэрофлот» в эксплуатации среднесуточный налет часов составил также 8,9 часа.



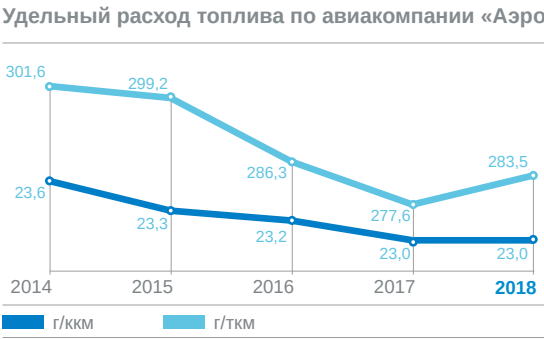
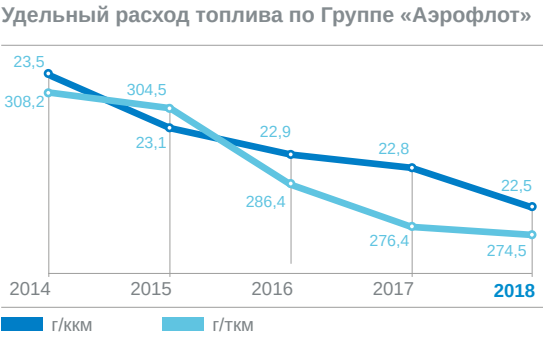
Примечание. Парк в эксплуатации за отчетный год рассчитан как среднее между количеством воздушных судов на начало и конец периода.

Топливная эффективность

В 2018 году удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот» снизился на 1,8 грамма, или 0,7%, по сравнению с предыдущим годом и составил 274,5 грамма на тонно-километр (г/ткм). Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот» увеличился на 6,0 г, или на 2,1%, и составил 283,5 г/ткм. В расчете на выполненный пассажирооборот удельный расход топлива по Группе снизился с 22,8 до 22,5 грамма на кресло-километр (г/ккм).

По авиакомпании «Аэрофлот» показатель остался на уровне прошлого года – 23,0 г/ккм.

Высокая топливная эффективность является важным преимуществом эксплуатации молодого парка воздушных судов. Эксплуатация молодого авиапарка позволяет также уменьшить негативное влияние на окружающую среду, существенно снизить уровень выбросов CO₂ и NO_x в атмосферу.



Безопасность полетов и авиационная безопасность

Обеспечение безопасности полетов и авиационной безопасности является безусловным приоритетом Группы «Аэрофлот». Деятельность авиакомпаний Группы осуществляется в соответствии с требованиями нормативных актов в области гражданской авиации Российской Федерации, а также стандартами и рекомендуемой практикой международных организаций.

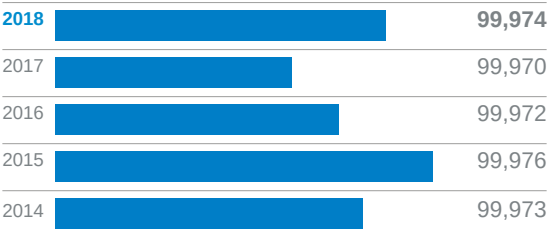
Безопасность полетов

ПАО «Аэрофлот» поддерживает высокий уровень безопасности полетов. Значение уровня безопасности полетов авиакомпании «Аэрофлот» и Группы «Аэрофлот» в 2018 году составило 99,974%, превысив заданный на 2018 год уровень (99,957%). Показатель входит в диапазон величин 99,900% ÷ 100%, соответствующий высокому уровню безопасности полетов. Положительная динамика уровня безопасности полетов связана с реализацией в компаниях Группы предупреждающих мероприятий в рамках дальнейшего развития системы управления безопасностью полетов.

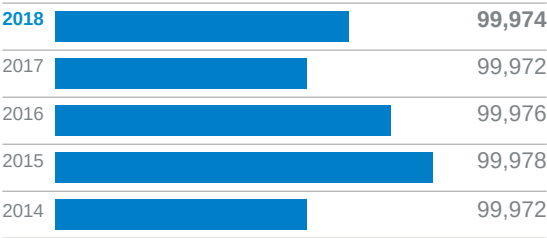
99,974%

Уровень безопасности полетов авиакомпании «Аэрофлот»

Уровень безопасности полетов воздушных судов Группы «Аэрофлот» (%)

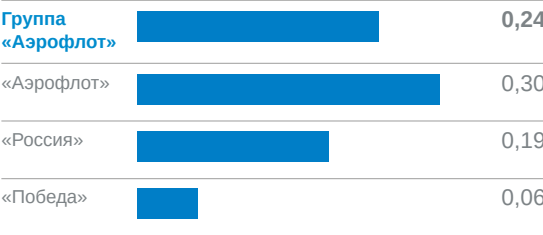


Уровень безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» (%)



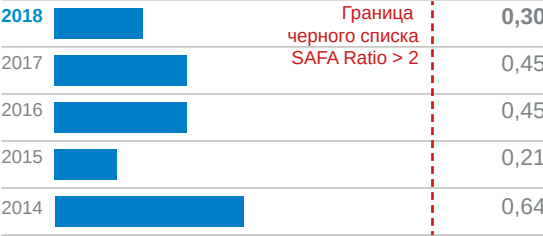
В 2018 году коэффициент SAFA авиакомпании «Аэрофлот» и Группы «Аэрофлот» снизился по сравнению со значениями 2017 года, что отражает улучшение показателя и связано с уменьшением количества фиксируемых замечаний во время проведения комплексных проверок воздушных судов и оборудования европейскими авиационными властями. Коэффициент SAFA в компаниях Группы соответствует европейским требованиям и находится ниже границ «черного списка» (значение Ratio ≤ 2), а также ниже заданных Компанией значений (значение Ratio ≤ 0,95). Авиакомпания «Аврора» не выполняла полеты в Европейский регион, в связи с этим проверки по программе SAFA не проводились.

Коэффициент SAFA авиакомпаний Группы «Аэрофлот», 2018 год



Примечание. Авиакомпания «Аврора» не проходит аудит SAFA, поскольку не выполняет рейсы в Европу.

Коэффициент SAFA для воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»



В рамках дальнейшего внедрения системы управления безопасностью полетов в отчетном периоде Компания провела ряд мероприятий, в частности:

- проведена доработка и расширение функционала информационной системы, предназначенной для комплексной обработки и хранения полного объема данных по безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»;
- разработана проектная документация по НИОКТР «Исследование возможности разработки модели прогноза частоты авиационных событий в условиях эксплуатации воздушных ПАО «Аэрофлот»;
- проведена аттестация руководителей производственных подразделений по системе управления безопасностью полетов и другие мероприятия.

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

В течение 2018 года ПАО «Аэрофлот» осуществлялись внутренние инспекторские проверки:

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

Результаты проверок позволяют определить основные риски, которые учитываются для совершенствования процесса управления безопасностью полетов, осуществляемого на непрерывной основе. В рамках функционирования системы управления безопасностью полетов в ПАО «Аэрофлот» функционирует Комитет по управлению безопасностью полетов, основными задачи которого являются анализ рисков и выработка мероприятий, направленных на достижение заданных показателей безопасности полетов и предупреждения авиационных событий.

Одна из важных задач в работе по повышению уровня безопасности полетов – минимизация рисков, связанных с повреждениями воздушных судов на земле.

Компания осуществляет ежедневный мониторинг перрона и контроль качества наземного обслуживания воздушных судов. Компания приняла участие в тестировании и вводе в эксплуатацию нового терминального комплекса В аэропорта Шереметьево для превентивного выявления и устранения потенциальных недостатков в области обеспечения безопасности полетов с перрона и терминала аэропорта.

В целях предотвращения авиационных событий, связанных со столкновениями воздушных судов с птицами, на постоянной основе осуществлялся ежедневный контроль состояния летного поля аэропорта Шереметьево в части орнитологического обеспечения.

В ПАО «Аэрофлот» действует система добровольных сообщений персонала, которые можно отправить в разделе «Добровольные сообщения» на внутрикорпоративном сайте. Сотрудники департамента управления безопасностью полетов ежедневно изучают любые замечания экипажей воздушных судов по результатам выполнения рейсов и принимают соответствующие меры.

Авиационная и транспортная безопасность

В 2018 году Группа «Аэрофлот» продолжила реализацию мероприятий по обеспечению высокого уровня авиационной и транспортной безопасности, безопасности жизни и здоровья пассажиров и сотрудников в тесном сотрудничестве со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами. В результате проведенных мероприятий компании Группы обеспечили высокий уровень безопасности перевозок в период подготовки и проведения чемпионата мира по футболу 2018 года.

ПАО «Аэрофлот» продолжило совершенствовать автоматизированную систему управления авиационной безопасностью, предоставляющую доступ к оперативной информации уполномоченным сотрудникам. Система позволяет определять в режиме реального времени состояние системы безопасности и ее соответствие стандартам, предусмотренным Программой безопасности авиакомпании, рекомендованным стандартам ICAO и IATA, законодательству стран базирования аэропорта назначения.

В 2018 году специалисты Компании продолжили многолетнее участие в работе группы «Функциональных экспертов по авиационной безопасности» (Aviation Security Functional Experts – ASFE) альянса SkyTeam. Уже много лет представители Аэрофлота в ASFE возглавляют работу по обмену опытом при решении проблемы воздушного хулиганства.

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

Важным этапом стало вступление в силу 4 июня 2018 года Федерального закона «О внесении изменений в Воздушный кодекс Российской Федерации» от 5 декабря 2017 года № 376-ФЗ, который предусматривает право перевозчика отказать в воздушной перевозке пассажира, внесенному в реестр лиц, воздушная перевозка которых ограничена перевозчиком («черный список пассажиров»). Данный федеральный закон был инициирован Аэрофлотом и разработан в рамках рабочей группы Государственной Думы Российской Федерации при активном участии представителей Компании.

За отчетный период авиакомпаниями Группы «Аэрофлот» проведено более 40 проверок по авиационной безопасности в аэропортах по сети маршрутов. Выявленные незначительные нарушения устранены в ходе проведения проверок.

Для обеспечения безопасности перевозок Компания продолжила развивать кинологическое подразделение. Кинологический комплекс Аэрофлота представляет собой биотехническую систему, обеспечивающую планомерное и регулярное обследование объектов инфраструктуры и транспортных средств, при этом обеспечивается замкнутый цикл работ, от воспроизводства поголовья служебных собак, их дрессировки и до применения в поисковых работах. Указанная биотехническая система обеспечивает ольфакторный мониторинг объектов базового аэропорта Шереметьево для своевременного обнаружения взрывных устройств и взрывчатых веществ. В 2018 году получено уведомление Европейского патентного ведомства о положительном решении на выдачу Аэрофлоту европейского патента на изобретение «Способ обнаружения взрывчатых и других целевых веществ».

В 2018 году авиакомпания «Аэрофлот» удостоена ежегодной премии «Время инноваций – 2018» в номинации «Биотехнологии и генная инженерия». Лидером стал проект «Аэрофлот. Собака Сулимова». Впервые в истории премии высшую оценку за достижения в биотехнологиях получила транспортно-сервисная компания, а не специализированный институт.

ПАО «Аэрофлот» тесно взаимодействует с дочерними предприятиями в области обеспечения авиационной безопасности. Среди авиакомпаний Группы создается единое информационное пространство по мониторингу процессов в аэропортах базирования, выполнения мероприятий в области авиационной безопасности. ПАО «Аэрофлот» ведет мониторинг и анализ рисков по сети маршрутов всей Группы.

Техническое обслуживание и ремонт

В Группе «Аэрофлот» действует эффективная система технического обслуживания и ремонта воздушных судов (ТОиР). В ее рамках проводится ТОиР парка Аэрофлота, дочерних авиакомпаний, а также сторонних заказчиков и обеспечивается поддержание высокого уровня исправности, безопасности и регулярности вылетов.

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

Каждая из компаний Группы имеет свои структурные подразделения, отвечающие за поддержание летной годности и техническое обслуживание воздушных судов. При этом осуществляется взаимодействие между авиакомпаниями в рамках существующих договоров.

Группа «Аэрофлот» реализует стратегическую программу по централизации технического обслуживания воздушных судов и компонентов авиакомпании «Аэрофлот» и дочерних предприятий. Централизация предполагает разведение функций периодического и оперативного технического обслуживания.

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

В рамках Группы действует дочернее предприятие по техническому обслуживанию и ремонту воздушных судов и компонентов – ООО «А-Техникс», управляющее центрами обслуживания в московском аэропорту Внуково и в аэропорту Оренбурга.

Подразделения, ответственные за ТОиР в ПАО «Аэрофлот»

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

7

ангаров технического обслуживания и ремонта воздушных судов



Москва, Шереметьево
(5 типов ВС)

РОССИЯ
Санкт-Петербург
(4 типа ВС)



Москва, Внуково
(4 типа ВС)



Ангар, вмещающий широкофюзеляжные воздушные суда



Ангар, вмещающий узкофюзеляжные воздушные суда



Оренбург
(1 тип ВС)

Производственные базы в аэропортах и виды технического обслуживания

Аэропорт и город	Компания	Оперативное ТО	Периодическое ТО
Аэропорт Шереметьево (Москва)	«Аэрофлот»	→ Семейство Airbus A320 → Airbus A330 → Boeing 777 → Boeing 737-800 NG → Superjet RRJ-95	→ Семейство Airbus A320 → Airbus A330 → Boeing 737-800 NG → Superjet RRJ-95
Аэропорт Внуково (Москва)	«А-Техникс»	→ Семейство Airbus A320 → Boeing 737 → Boeing 747 → Boeing 777	→ Семейство Airbus A320 → Boeing 737 → Boeing 747 → Boeing 777
Аэропорт Пулково (Санкт-Петербург)	«Россия»	→ Семейство Airbus A320 → Boeing 737 → Boeing 747 → Boeing 777	→ Семейство Airbus A320
Аэропорт Оренбург (Оренбург)	«А-Техникс»	→ Boeing 737	→ Boeing 737
Аэропорт Владивосток (Владивосток)	«Аврора»	→ DHC-6-400 → DHC-8-200/300/400 → Airbus A319	→ DHC-6-400
Аэропорт Южно-Сахалинск (Южно-Сахалинск)	«Аврора»	→ DHC-6-400 → Airbus A319 → DHC-8-200/300/400	→ DHC-8-200/300/400 (не включая C-check)

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

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

Плановое техническое обслуживание всех типов эксплуатируемых воздушных судов выполняется в соответствии с программами, разработанными на основании рекомендаций производителей самолетов и основных компонентов. Техническое обслуживание основных компонентов воздушных судов – двигателей, шасси, ВСУ (вспомогательная силовая установка) – выполняется сторонними организациями по договорам.

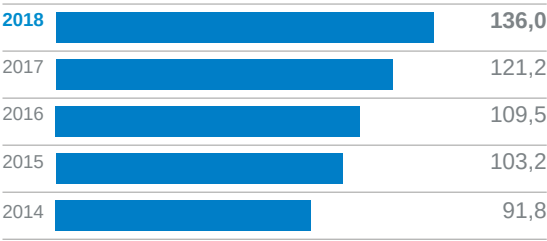
В 2018 году ПАО «Аэрофлот» обслужило 136,0 тыс. самолето-вылетов из базового аэропорта Шереметьево, что на 12,1% больше, чем в 2017 году. Показатель удельной трудоемкости на один летный час по парку Аэрофлота составил 2,27 (по итогам 2017 года – 2,23).

Наряду с обслуживанием собственного парка ПАО «Аэрофлот» оказывает услуги в области ТОиР внешним заказчикам. В 2018 году – включая около 27 авиакомпаний и около 42 организаций, работающих в сфере технического обслуживания авиатехники. Для отдельных видов работ – в частности, в области обслуживания основных компонентов воздушных судов – привлекаются внешние организации. В 2018 году около 57% тяжелых форм технического обслуживания по парку воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» было выполнено силами собственного технического комплекса, 43% – контрактными организациями по договору.

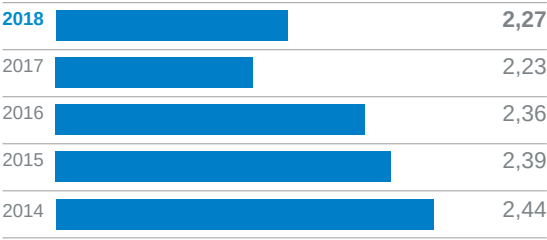
В 2018 году продолжилось начатое в предыдущем году строительство ангара № 4 в Шереметьево для технического обслуживания и ремонта широкофюзеляжных воздушных судов Boeing 777 и Airbus A350, а также

производственной пристройки и фундамента здания для ТОиР спецтранспорта.

Количество обслуженных самолето-вылетов из базового аэропорта Шереметьево (тыс.)



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



Деятельность «А-Техникс»

Дочернее предприятие ООО «А-Техникс», специализирующееся на ТОиР воздушных судов, было создано в рамках Группы «Аэрофлот» в 2015 году. Компания базируется в московском аэропорту Внуково и имеет филиал в Оренбурге. Компания сертифицирована EASA.

В отчетном периоде «А-Техникс» обслуживало 37 воздушных судов авиакомпании «Россия», 30 воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот», а также 5 воздушных судов авиакомпании «Победа». Были также оказаны услуги сторонним авиакомпаниям.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БАЗА ВО ВНУКОВО



Специализация на оперативных и периодических формах ТО для Boeing 737, 747, 777, Airbus 320F



>460 человек технического персонала со средним стажем работы 12 лет в сфере ТОиР воздушных судов



13 тыс. м² производственных площадей, в том числе 2 ангара-места для широкофюзеляжных воздушных судов, ремонтные цеха

ФИЛИАЛ В ОРЕНБУРГЕ



Специализация на периодическом ТО для Boeing 737



>130 человек технического персонала со средним стажем работы 10 лет в сфере ТОиР воздушных судов



~4 тыс. м² производственных площадей, в том числе 2 ангара-места для узкофюзеляжных воздушных судов



Полный спектр цехов с современным оборудованием

Информационные технологии и инновации

2018 год стал для Группы «Аэрофлот» годом уверенной цифровой трансформации, которая охватывает как решения для взаимодействия с клиентами, так и всю систему операционной деятельности, включая управление компанией, обслуживание воздушных судов, обеспечение информационной безопасности.

Информационные технологии

Цифровая трансформация реализуется в соответствии с ИТ-стратегией (утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 29 августа 2018 года), направленной на поддержку достижения стратегических целей Группы по увеличению пассажиропотока.

Компания тесно взаимодействует с отраслевым сообществом. В 2018 году проделана подготовительная работа для вступления ПАО «Аэрофлот» в ассоциацию «Цифровой транспорт и логистика», деятельность которой направлена на цифровую трансформацию всего транспортного комплекса, создание и развитие единого мультимодального цифрового транспортного и логистического пространства на территории Российской Федерации.



Аэрофлот удостоен престижной премии CNews AWARDS 2018 в номинации «ИТ-проект года в транспортной отрасли» за успешное внедрение нового стандарта дистрибуции авиауслуг NDC, разработанного Международной ассоциацией воздушного транспорта (IATA).



Аэрофлот получил премию в сфере корпоративного налогообложения в номинации «Налоговый проект года» за проект «Витрина данных ПАО «Аэрофлот» для целей налогового мониторинга». Этот же проект получил премию области информационных технологий Sap Value Award в номинации «Новые горизонты»



Команда Аэрофлота вошла в число лидеров ежегодного конкурса профессионального управления проектной деятельностью «Проектный Олимп 2018», заняв второе место среди лауреатов, получив награду в номинации «Компетентный проектный офис».



Команда Аэрофлота подтвердила статус самой сильной команды среди авиакомпаний участников, заняв первое место второй год подряд в международном конкурсе информационных технологий Sabre Intelligence Exchange Hackathon 2018

НОВЫЕ СПОСОБЫ ОПЛАТЫ

Аэрофлот внедрил новые способы оплаты авиабилетов и дополнительных услуг с использованием современных платежных сервисов Samsung Pay и Google Pay, а также модуль распознавания банковских карт. Новый электронный кошелек Pass2U позволит хранить авиабилеты, посадочные талоны и карты лояльности «Аэрофлот Бонус».

МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ПАССАЖИРОВ

В мобильном приложении появился ряд новых функций: покупка медицинской страховки, билета на Аэроэкспресс, аренда автомобиля, заказ дополнительных блюд из платного меню на рейсах, где оно доступно, оплата сверхнормативного багажа и услуга информирования о местонахождении багажа. Стали доступны карты 12 аэропортов мира, в том числе интерактивная карта московского аэропорта Шереметьево с навигацией внутри здания.

МУЛЬТИМЕДИЙНЫЙ КОНТАКТ-ЦЕНТР

Существенно расширен функционал контакт-центра Аэрофлота для оптимизации работы операторов и уменьшения времени реакции на обращения пассажиров. В том числе реализована выделенная линия обслуживания пассажиров с ограниченными возможностями и внедрено отдельное консультирование пассажиров о статусе багажа и рассмотрения обращений. Усовершенствована работа сервиса оплаты по телефону при бронировании рейса. В высокий сезон пассажиров обслуживают 1 300 операторов. За отчетный период обработано порядка 9 млн звонков, в том числе на 6 иностранных языках.

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ БЕЗОПАСНОСТИ

Для повышения уровня безопасности личных кабинетов участников программы «Аэрофлот Бонус» реализован первый этап проекта «Двухфакторная аутентификация». Для входа в личный кабинет пользователю необходимо ввести SMS-код.

РАЗВЛЕЧЕНИЯ НА БОРТУ

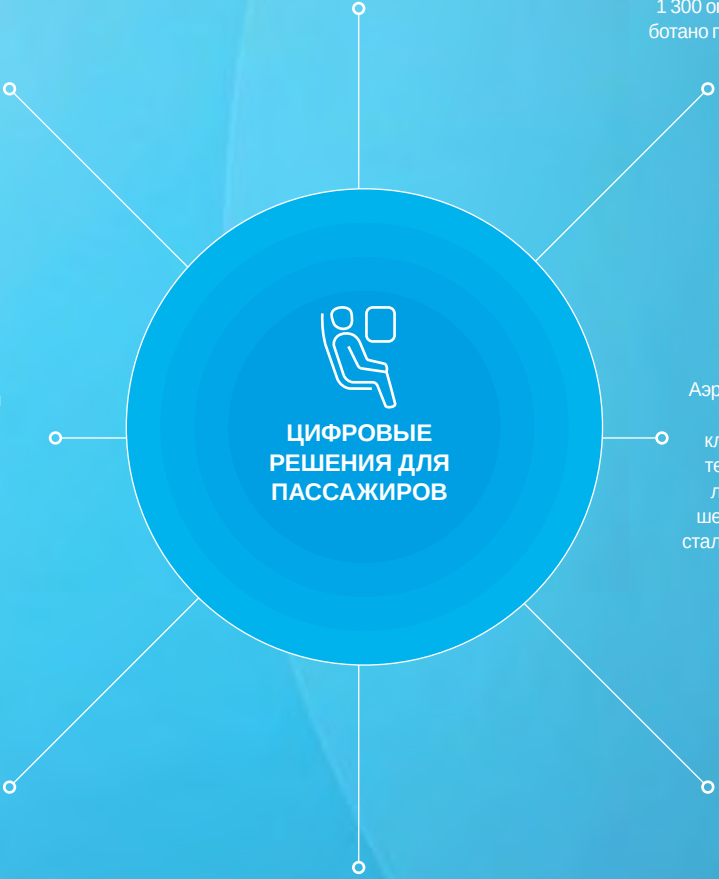
Аэрофлот запустил услугу доступа к бесплатному развлекательному контенту с персональных мобильных устройств по сети Wi-Fi на борту 26 воздушных судов семейства A320.

СТОЙКИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ СДАЧИ БАГАЖА В АЭРОПОРТУ ШЕРЕМЕТЬЕВО

В результате совместного проекта Аэрофлота и аэропорта Шереметьево в терминалах D и B размещены стойки самостоятельной регистрации багажа, работающие на базе уникального российского решения.

СЕРВИСЫ ДЛЯ ЛЮДЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Онлайн-сервисы Аэрофлота стали еще доступнее, в том числе для людей с ограниченными возможностями. Авиакомпания добавила функцию голосового поиска авиабилетов в мобильном приложении и внедрила услугу «Заказ плечевого ремня» — дополнительного поддерживающего устройства в полете.



Основные проекты ПАО «Аэрофлот» в сфере информационных технологий в 2018 году



ВИТРИНА ДАННЫХ НАЛОГОВОГО МОНИТОРИНГА

В результате реализации проекта «Витрина данных ПАО «Аэрофлот» для целей налогового мониторинга» авиакомпания перешла на новую форму налогового контроля для крупнейших налогоплательщиков – налоговый мониторинг.

ПОДДЕРЖКА ЭЛЕКТРОННЫХ КАССОВЫХ ЧЕКОВ

Во исполнение требований Закона № 54-ФЗ реализованы требования ФНС по предоставлению кассовых чеков при осуществлении денежных расчетов с использованием электронных средств платежа в системе WEB-сервисов ПАО «Аэрофлот» на платежной странице Компании.

ПОДДЕРЖКА GDPR

Информационные ресурсы Компании приведены в соответствие с требованиями Общего европейского регламента о защите персональных данных (GDPR).

ИТ В НОВОМ ТЕРМИНАЛЕ В

Специалисты Компании приняли участие в организации ИТ-инфраструктуры нового терминала В аэропорта Шереметьево.

ВЕДЕНИЕ ЧЕРНЫХ СПИСКОВ ПассажиРОВ

В связи с вступившим с силу Законом № 376-ФЗ авиакомпания «Аэрофлот» ввела «черные списки» пассажиров, что позволило автоматически оповещать сотрудников авиакомпании о наличии в бронированиях данных пассажиров из «черного списка» и запрещать онлайн-оплату авиабилета.

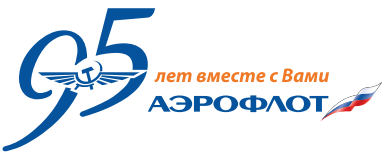
В период подготовки и проведения чемпионата мира по футболу 2018 года Аэрофлот обеспечил высокую надежность работы собственной системы регистрации, производственных систем и связи.

РАЗВИТИЕ ЕДИНОЙ СРЕДЫ ДИСТРИБУЦИИ АВИАУСЛУГ NDC

Продолжается развитие проекта предоставления авиауслуг на основе стандарта NDC. Главная отличительная черта стандарта NDC – высокая степень персонализации услуг с учетом предпочтений клиента, которая позволяет пассажиру делать информированный выбор при планировании поездки.

СИСТЕМЫ BIG DATA

Особое место в развитии информационных технологий Аэрофлота уделяется технологиям Big Data («большие данные»). Компания использует систему собственной разработки. Она позволяет работать с массивами неструктурированных данных, увеличивая продажи и повышая лояльность пассажиров. В рамках Big Data Аэрофлот уже реализовал систему предсказания рекомендаций будущих направлений полета для клиентов, прогноз ожидаемой выручки по заданному сегменту, а также анализ обращений и жалоб клиентов с использованием искусственного интеллекта.



В 1972 году в Аэрофлоте была введена в эксплуатацию система бронирования и продажи билетов «Сирена-1». До этого время приобретения авиабилета порой растягивалось на два–три дня.

Развитие информационных технологий в дочерних компаниях

Масштабная цифровизация процессов всех компаний Группы «Аэрофлот» является неотъемлемой частью Стратегии развития. Оптимизация работы дочерних предприятий и внедрение новых технологических решений позволяют создать более эффективную и прозрачную модель работы всей Группы.

Авиакомпания «Россия» в 2018 году провела успешное внедрение и модификацию ряда ключевых информационных систем. В частности, компания начала использовать автоматизированную информационную систему для управления информационными технологиями и сервисным обслуживанием, а также современное решение по управлению кадрами Microsoft Dynamics. Авиакомпания усовершенствовала и процесс продажи дополнительных услуг на чартерных рейсах через новую веб-платформу.

В авиакомпании «Аврора» был реализован ряд крупных ИТ-проектов, направленных на модернизацию системы управления и создание удобной и практичной среды обслуживания для клиентов авиакомпании. На борту самолетов внедрена система развлечений Aurora Entertainment, пассажиры могут использовать собственные устройства для доступа к контенту. Перевозчик внедрил новую систему управления доходами информационную систему автоматизации для офисов продаж. Сайт авиакомпании претерпел изменения как с точки зрения структуры, так и функционала: теперь пассажиры могут приобрести дополнительные услуги онлайн, оплата стала возможна и для владельцев карт «Мир».

Авиакомпания «Победа» внедрила цифровое решение для создания цепочек рейсов Crew Pairing компании Jerpesen, призванное оптимизировать планирование работы экипажей для повышения эффективности, безопасности и стабильности.

Инновационное развитие

Группа «Аэрофлот» системно работает над созданием и внедрением инновационных решений во все сферы своей деятельности. В целях дальнейшего повышения конкурентоспособности Группа создает инновационную экосистему, внедряя инновации как в производственную деятельность, так и в организационно-управленческие процессы.

В 2018 году была продолжена реализация Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот» до 2025 года. Программа охватывает основные направления и мероприятия инновационной деятельности Группы «Аэрофлот», включая Аэрофлот и его дочерние авиакомпании «Россия» и «Аврора».

Программа инновационного развития разработана в соответствии с дорожными картами развития новых отраслей экономики и в полном соответствии с требованиями нормативно-методических документов федеральных органов исполнительной власти. Утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25 августа 2016 года (протокол №1).

В число приоритетных направлений Программы инновационного развития входит:

- повышение безопасности полетов и создание комплексной системы безопасности и противодействия терроризму;
- укрепление конкурентных позиций Аэрофлота, в том числе по таким ключевым показателям, как доля на рынке авиаперевозок и удовлетворенность клиентов оказанными услугами;
- автоматизация операционных и управленческих процессов авиакомпании;
- отказ от использования устаревших и неэффективных технологий и внедрение современных технологий, в том числе российских;
- повышение экологической эффективности, энергоэффективности и ресурсосбережения;
- повышение показателей производительности труда и создание высокопроизводительных рабочих мест.

Ключевые показатели эффективности Программы инновационного развития определены исходя из приоритетов долгосрочного развития авиаперевозок в России и за рубежом, целей Долгосрочной программы развития, Стратегии и инвестиционной программы. Основные показатели эффективности инновационной деятельности включают снижение себестоимости продукции, повышение качества услуг, экономию энергоресурсов, повышение экологичности, а также рост производительности труда.

История Аэрофлота

С 1969 года в салонах самолетов Ту-134 впервые пассажирам предлагался просмотр программы телевидения при помощи установленных видеосистем с телевизорами «Юность».

Основные проекты
2018 года в сфере
инновационного развития



СТРОИТЕЛЬСТВО НОВОГО
СОВРЕМЕННОГО АНГАРНОГО
КОМПЛЕКСА, НЕ ИМЕЮЩЕГО
АНАЛОГОВ В РОССИИ

В 2018 году продолжилось строительство ангара № 4 для технического обслуживания и ремонта воздушных судов в Шереметьево. Новый ангар позволит повысить эффективность производственной деятельности за счет сокращения простоя воздушных судов в случае неисправности. Здесь можно будет обслуживать воздушные суда типа Boeing 777-300ER, которые не помещаются в существующие ангары ПАО «Аэрофлот». Строительство ангара создаст дополнительные рабочие места и позволит сократить время простоя воздушного судна технического обслуживания и замену авиадвигателей, а также уменьшить объемы аутсорсинга за счет выполнения дополнительных форм технического обслуживания воздушных судов Аэрофлота. Ангар № 4 – уникальный объект, на который получен патент на полезную модель «Ангар для обслуживания воздушных судов».

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭЛЕМЕНТОВ САЙТА
АЭРОФЛОТА И ЕЕ ТЕСТИРОВАНИЕ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИИ
ОТСЛЕЖИВАНИЯ НАПРАВЛЕНИЯ
И ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТИ ДВИЖЕНИЯ ГЛАЗ
РЕСПОНДЕНТОВ (EYE TRACKING)

Методика оценки эффективности и полезности элементов сайта позволяет оценить их целесообразность и принять решение о необходимости изменений с учетом мнения потенциальных пользователей услуг. Использование нового решения позволит повысить уровень удовлетворенности клиентов при покупке авиаперевозки и дополнительных услуг на сайте.

ИССЛЕДОВАНИЕ В ОБЛАСТИ ЦИФРОВИЗАЦИИ
ВЗЛЕТНО-ПОСАДОЧНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Аэрофлот разрабатывает комплекс программного обеспечения для предоставления данных взлетно-посадочных характеристик и полетных документов воздушных судов RRJ-95B на электронных полетных планшетах (EFB). Компания планирует организовать переход летного и инженерного состава к использованию модулей по определению взлетно-посадочных характеристик воздушных судов RRJ-95B и обновляемого модуля полетных документов на EFB. Исследование планируется завершить в 2019 году.

ИССЛЕДОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ
ПЕРИОДОВ ДЕГРАДАЦИИ ТЕХНИЧЕСКИХ
НАВЫКОВ У ПИЛОТОВ ЗА СЧЕТ
АНАЛИЗА СТАТИСТИКИ ОПАСНЫХ
ОТКЛОНЕНИЙ В ПОЛЕТАХ НА ОСНОВЕ
ПОЛЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Проект предполагает разработку критериев для выявления случаев деградации навыков пилотирования на основе полетной информации, выявление в полученной базе данных случаев и их анализ. В рамках проекта разработаны пути создания специальной компьютерной программы по учету случаев деградации навыков пилотирования для дальнейшей индивидуальной тренажерной подготовки пилотов.

ИССЛЕДОВАНИЕ РИСК-ФАКТОРОВ
ОТРАСЛИ ПАССАЖИРСКИХ
АВИАПЕРЕВОЗОК

С целью повышения эффективности корпоративной системы управления рисками и качества стратегического планирования Аэрофлот проводит исследование риск-факторов отрасли пассажирских авиаперевозок. Выявленные риск-факторы используются для актуализации реестра рисков Группы «Аэрофлот», рисков ДГП и ключевых рисков, связанных с актуализацией Стратегии.

БЕНЧМАРКИНГ УРОВНЯ ИННОВАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ ПАО «АЭРОФЛОТ» В СРАВНЕНИИ
С ВЕДУЩИМИ КОМПАНИЯМИ - КОНКУРЕНТАМИ

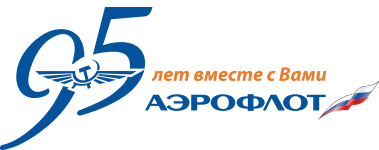
Аэрофлот провел анализ мировой практики внедрения инноваций в области гражданской авиации. Анализ уровня инновационного развития мировых лидеров в сфере инноваций, а также сравнение Группы «Аэрофлот» и ведущих мировых авиаперевозчиков в области внедрения технологических, продуктовых и организационных инноваций призваны выявить перспективные решения и адаптировать существующие технологии и организационные инновации.

ИССЛЕДОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО
И НАЦИОНАЛЬНОГО ЭКОЛОГИЧЕСКОГО
РЕГУЛИРОВАНИЯ И ЕГО ВЛИЯНИЯ
НА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Компания провела анализ национального и международного регулирования в области изменения климата, направлений его развития и рисков для прогнозирования его влияния на производственную деятельность. Предложения по Стратегии Компании, выработанные в ходе анализа, позволят авиакомпании соответствовать национальным и международным требованиям в области изменения климата, в том числе повысить рейтинг Аэрофлота в добровольной программе углеродной отчетности (CDP). С этой целью в ПАО «Аэрофлот» ведется работа над созданием корпоративной системы управления выбросами парниковых газов, главной задачей которой является мониторинг прямых и косвенных выбросов парниковых газов, подготовка отчетов о выбросах парниковых газов в соответствии с требованиями ISO 14064. В результате чего планируется определение целевых показателей по снижению влияния деятельности Компании на климат.

В рамках создания инновационной экосистемы Аэрофлот продолжил развитие системы «одного окна», которая была внедрена в 2017 году для работы с инновационными предложениями субъектов малого и среднего предпринимательства (СМСП). В рамках системы автоматизированы процессы подачи, обработки и принятия решений по инновационным предложениям.

За время работы системы было обработано 46 предложений СМСП и прочих субъектов инновационной экосистемы, 30 из них – в отчетном периоде. В состав Комитета по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот», члены которого являются экспертами системы «одного окна», вошли представители дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора».



В 1975 году годовичное расписание внутренних рейсов Аэрофлота, число которых к тому времени превысило 4 тыс. впервые стало составляться с помощью компьютерных технологий.

В 2003 году Аэрофлот перешел на автоматизированную систему бронирования и продажи билетов Sabre.

В 2007 году Аэрофлот ввел электронные билеты на территории России и в зарубежной агентской сети, использующей мировые системы дистрибуции.

История Аэрофлота

Организация продаж

Группа «Аэрофлот» осуществляет продажи авиабилетов как на территории России, так и за рубежом через различные каналы продаж, в том числе на официальном сайте и в мобильном приложении авиакомпании «Аэрофлот». На сайте пассажиры могут приобрести авиабилеты на рейсы как авиакомпании «Аэрофлот», так и дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора», выполняемые под общим кодом авиакомпании «Аэрофлот». Продажи осуществляются также через агентов Аэрофлота, работающих в рамках прямых агентских соглашений, агентов – участников нейтральных систем продаж (BSP, ARC, ТКП), офисы собственных продаж и колл-центр.

Авиакомпания «Победа» продает билеты самостоятельно через собственный официальный сайт, а также онлайн-агентства.

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

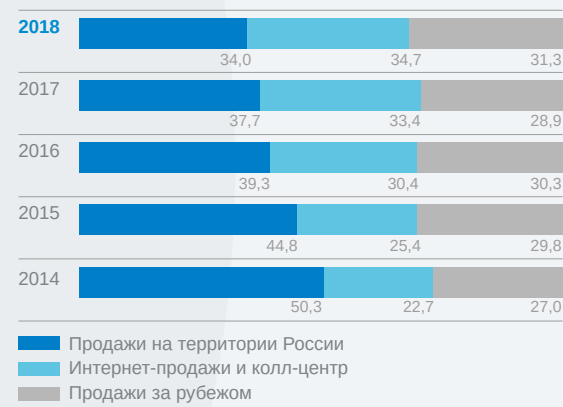
В 2018 году продолжилось развитие интернет-продаж, доля продаж через онлайн-ресурсы и колл-центр возросла с 33,4% в 2017 году до 34,7% в 2018 году. Наибольшая доля в структуре продаж по каналам по-прежнему приходится на агентскую сеть – 60,0%. Доля офисов собственных продаж составила 5,3%.

Помимо продаж авиаперевозок на собственном сайте ведется продажа дополнительных услуг, таких как медицинское страхование, трансфер из аэропорта и другие услуги. По сравнению с показателями 2017 года рост продаж дополнительных услуг составил 69,4%.

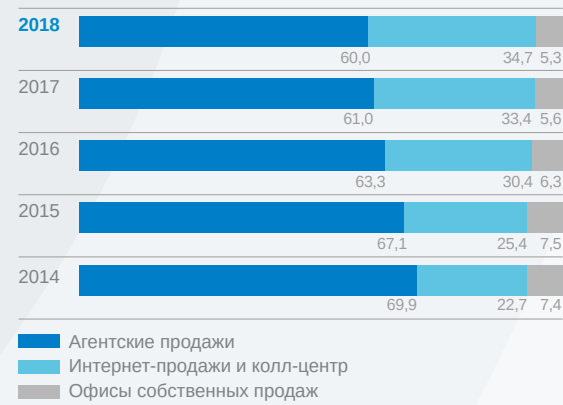
Аэрофлот взаимодействует с агентской сетью и регулярно информирует агентов о новых маршрутах, проводит встречи с крупными агентами. Для агентов, которые потенциально могут увеличить продажи новых направлений

и рейсов с увеличенными емкостями, Аэрофлот предлагает специальные закрытые тарифные планы и бонусные программы (например, «Комиссия за линию» на территории Российской Федерации и Дополнительная мотивационная программа – для агентов за рубежом).

Структура дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» (%)



Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» (%)



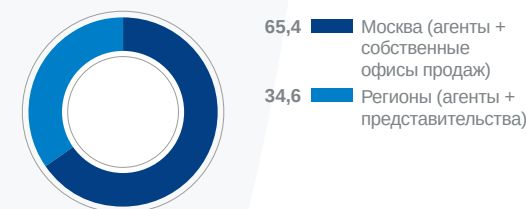
Примечание. Интернет-продажи и продажи через колл-центр осуществляются как на территории Российской Федерации, так и за рубежом.

Продажи на территории Российской Федерации

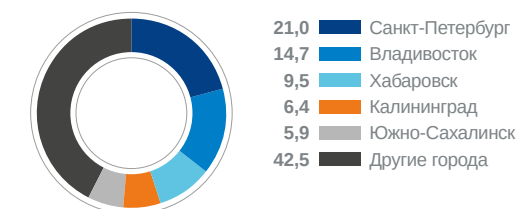
На территории Российской Федерации наибольшая доля в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» в 2018 году пришлось на Москву – 65,4%. Значимый вклад также внесли Санкт-Петербург (21,0%) и города Дальнего Востока.

Доля агентских продаж на территории России снизилась по сравнению с предыдущим годом за счет увеличения продаж через онлайн-канал. Доля агентских продаж через нейтральные системы взаиморасчетов составила 69,3%, доля продаж через прямые договоры с агентами практически не изменилась и составила 18,9%, тогда как доля продаж через собственные офисы возросла до 11,8%.

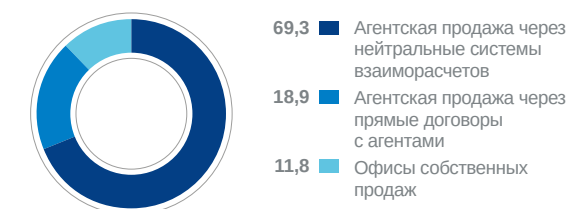
География распределения дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, 2018 год (%)



Топ-5 городов по доходу от продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, за исключением Москвы, 2018 год (%)



Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» на территории России, 2018 год (%)



Продажи за рубежом

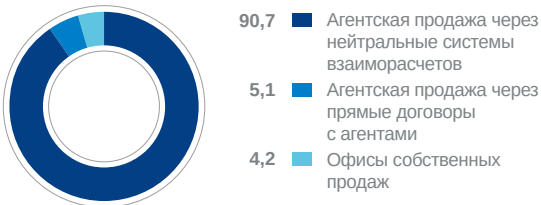
За пределами Российской Федерации наибольшая доля в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» приходится на агентскую продажу через нейтральные системы взаиморасчетов (BSP, ARC, ТКП) – 90,7%. Доля продаж через прямые договоры с агентами составила 5,1%, доля офисов собственных продаж – 4,2%.

В географическом разрезе наибольшие объемы продаж авиабилетов Аэрофлота за рубежом в 2018 году пришлось на Европу – 50,4%, Азию – 24,5%, Америку – 12,1%, СНГ – 8,0% и страны Ближнего Востока – 5,0%.

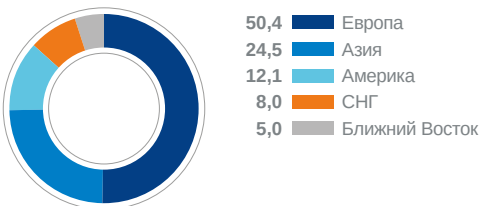
Основные приоритеты на зарубежных рынках:

- увеличение продаж пассажирских авиаперевозок на трансферных направлениях между Европой и Азией;
- заключение мотивационных соглашений с ключевыми агентами на рынках с целью стимулирования продаж перевозок на рейсы Аэрофлота;
- развитие корпоративных продаж (потенциальными потребителями услуг выступают крупные иностранные компании за рубежом, имеющие активы в России или использующие Москву как транзитный пункт для бизнес-поездки по направлениям между Европой и Азией, Европой и СНГ);
- работа по оптимизации затрат на продажу авиаперевозок.

Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2018 год (%)



География распределения дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2018 год (%)



Корпоративные продажи

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» продолжило развитие корпоративных продаж. Корпоративными клиентами «Аэрофлота» являются компании из различных отраслей: топливно-энергетического комплекса, финансового сектора, фармацевтической отрасли, розничной торговли, пищевой промышленности, строительства и других.

ПАО «Аэрофлот» предлагает различные варианты сотрудничества:

- программа корпоративной лояльности – бонусная программа для предприятий малого и среднего бизнеса (за исключением сферы туризма);
- прямой договор с ПАО «Аэрофлот» – предполагает обслуживание юридических лиц в офисах продаж Аэрофлота, расположенных 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.

Развитие единой среды дистрибуции авиауслуг по программе NDC

В отчетном периоде продолжилось развитие проекта предоставления авиауслуг на основе стандарта NDC. Программа NDC (New Distribution Capability) призвана изменить технологию дистрибуции авиауслуг и персонализировать продукт с учетом возможностей и предпочтений конкретного клиента. Все дополнительные услуги авиакомпании посредством NDC могут быть приобретены напрямую через метапоисковые системы или агентов, которые смогут подключаться к NDC-шлюзу Аэрофлота. Внедрение NDC позволит Компании увеличить доход за счет роста продаж дополнительных услуг и сокращения коммерческих расходов.

По состоянию на конец 2018 года к системе NDC Аэрофлота подключены метапоисковики SkyScanner, AviaSales, Momondo, Dohop, Airinme, Яндекс.Авиа.

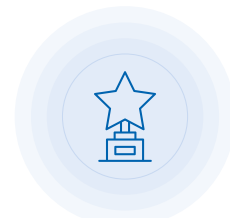
Повышение качества услуг и укрепление бренда

Аэрофлот является одним из самых известных брендов не только в России, но и на мировом рынке. Поддерживать высокий уровень международного признания Компании удается благодаря постоянной работе над повышением качества предлагаемых пассажирам услуг, а также усилиям профессиональной маркетинговой команды.

BF
Brand Finance®

В 2018 году Аэрофлот был повторно назван самым узнаваемым авиационным брендом в мире в рейтинге Brand Finance.

В 2018 году за высокое качество обслуживания клиентов контакт-центр Аэрофлота был отмечен международными премиями



CX World Awards 2018 в номинации «Лучший клиентский опыт в B2C секторе»



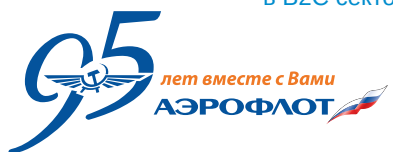
Одна из высших наград European Contact Centre & Customer Service Awards (ECCCSA)

Качество обслуживания

Повышение качества обслуживания на земле и на борту — один из ключевых приоритетов Группы «Аэрофлот». Авиакомпания постоянно ищет возможности совершенствования сервиса, проводят аудиты качества продукта на разных уровнях, в том числе на международном.

В 2018 году более 97%¹ клиентов, обратившихся в контактный центр Аэрофлота, поставили высокую оценку качества обслуживания («4» и «5» по 5-балльной шкале). Это на 12% выше нормы, установленной требованиями отраслевого стандарта COPC Customer Experience Standard 2016.

В 2018 году обслуживание пассажиров по программе Sky Priority введено по всей сети маршрутов авиакомпании «Россия», а также в аэропортах вылета дальневосточного перевозчика «Аврора».



История Аэрофлота

Стюардессы в Аэрофлоте появились в 1939 году на рейсе Москва – Ашхабад. Первой представительницей этой профессии стала 20-летняя москвичка Эльза Городецкая. В 1954 году появилась первая униформа бортпроводников международных линий Аэрофлота. В 1967 году в аэропорту Шереметьево была создана отдельная Служба бортпроводников.

Развитие сервиса в 2018 году по ключевым направлениям

ОБСЛУЖИВАНИЕ НА БОРТУ САМОЛЕТА

В классе Бизнес на четырех воздушных судах Airbus A330-300 установлены кресла формата full-flat.

В классе Эконом стала доступна стриминговая система развлечений на 26 воздушных судах типа A320FAM.

Расширен ассортимент напитков, в классе Бизнес обновлена коктейльная карта. Улучшено меню класса Комфорт. Предлагаются снек-бары на широкофюзеляжных самолетах на рейсах от шести часов и платное меню на рейсах от семи часов для класса Эконом. Внедряется бортовая посуда нового дизайна от Императорского фарфорового завода.

К 95-летию Аэрофлота предлагались продукты юбилейного дизайна (коллекционный шоколад, юбилейные блюда в меню, ретро-дизайн винных карт и карт меню).

Введена услуга «Плечевой ремень» для пассажиров с ограниченными возможностями.

Дочерние компании: на рейсах от шести часов авиакомпании «Россия» внедрены дорожные наборы в классе Бизнес и детские дорожные наборы, продолжилось обновление интерьера салонов, на всех рейсах из аэропорта Шереметьево открыт доступ к стриминговой системе развлечений; на борту рейсов авиакомпании «Аврора» расширен ассортимент платного питания Sky Bistro, внедрена услуга предоставления стриминг-контента в системе развлечения Aurora-Entertainment.

ОНЛАЙН-СЕРВИСЫ (ВЕБ-САЙТ, МОБИЛЬНЫЙ САЙТ, МОБИЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ)

Для пассажиров с ограничениями жизнедеятельности на веб-сайте добавлен чат для заказа специальных услуг и возможность онлайн-заказа услуги «Плечевой ремень».

Расширен функционал веб-сайта и мобильного приложения в части реализации следующих сервисов:

- отображение альтернативных рейсов на заданные даты,
- совместные перевозки с немецкой железнодорожной сетью Deutsche Bahn,
- продажа мест на борту воздушного судна на рейсах авиакомпаний «Аэрофлот», «Россия» и «Аврора».
- билеты на «Аэроэкспресс» после прохождения онлайн-регистрации.
- заказ услуги платного питания «Меню на заказ» для класса Эконом (рейсы от 7 часов),
- сохранение платежных документов участника программы «Аэрофлот Бонус» («Плати легко»),
- единое письмо о бронировании,
- интерактивная карта аэропортов маршрутной сети авиакомпании «Аэрофлот»,
- голосовой поиск билетов,
- автоматизированный обмен и возврат билетов,
- ввод паспортных данных с применением камеры мобильных устройств,
- расширены возможности оплаты с помощью мобильных платежных инструментов,
- осуществлена локализация мобильного приложения на немецкий и итальянский языки.

Подключены партнеры в NDC: YandexAvia, Skyscanner, AviaSales, Momondo, Kayak, Dohop, AirInme.

Дочерние компании: расширен функционал веб-сайта авиакомпании «Россия» (внедрены интерактивная карта полетов, продажа страховых полисов и услуга платного выбора мест для пассажиров класса Эконом); у авиакомпании «Аврора» модернизирован веб-сайт, включая интерфейс и структуру, появилась версия для слабовидящих.

ОБСЛУЖИВАНИЕ В АЭРОПОРТУ

Организация процесса обслуживания пассажиров в новом терминале В аэропорта Шереметьево для внутренних рейсов.

Создание в терминале В приватной линии обслуживания «Остров» для пассажиров класса Бизнес и пассажиров – владельцев карт уровня Элит+ и Элит программы лояльности «Аэрофлот Бонус» и программ лояльности альянса SkyTeam.

В Шереметьево разработан и внедрен ряд процедур для ускорения прохождения предполетного контроля, а также с помощью планшетных компьютеров сокращены очереди на стойках розыска багажа.

В аэропорту Пулково открыт собственный брендированный сервисно-информационный центр авиакомпании «Россия» в зоне регистрации.



СЕРВИС

ПЛАТФОРМА ПО РАБОТЕ С ОБРАЩЕНИЯМИ КЛИЕНТОВ

В рамках развития платформы по работе с обращениями клиентов внедрены автоматическое определение тональности обращений, автоматическая классификация обращений и их автоматическая передача ответственным подразделениям. С помощью платформы обрабатываются обращения по всем каналам обратной связи: единое окно на сайте, обращения на борту, e-mail-сообщения, обращения в офисы, представительства и филиалы.

КОНТАКТ-ЦЕНТР

Создана выделенная линия для обслуживания пассажиров с ограниченными возможностями.

Созданы группы консультирования пассажиров о статусе багажа и статусе рассмотрения обращений, а также поддержки услуги Board Connect (системы развлечений на борту).

Усовершенствована работа сервиса оплаты по телефону.

Введена продажа дополнительных услуг: «Меню на заказ», «Повышение в классе», «Предварительный выбор мест».

С целью развития сервиса и повышения конкурентоспособности продукта авиакомпании, а также повышения потребительской лояльности и удовлетворенности клиентов, Аэрофлот регулярно проводит ряд ежегодных маркетинговых исследований.

Совместно с компанией Bain & Company в 2018 году в очередной раз была проведена оценка индекса потребительской лояльности по методологии NPS (Net Promoter Score). Индекс NPS Аэрофлота вырос более чем в 1,5 раза в течение 9 лет с начала проекта.

В рамках совместных проектов IATA Airs@t на европейском рынке и SkyTeam Customer Experience Research среди всех авиакомпаний – участниц альянса проведена оценка потребительской удовлетворенности.

«Аэрофлот Бонус»

В 2018 году программа «Аэрофлот Бонус» была отмечена премией Freddie Awards по результатам международного голосования сразу в четырех номинациях:

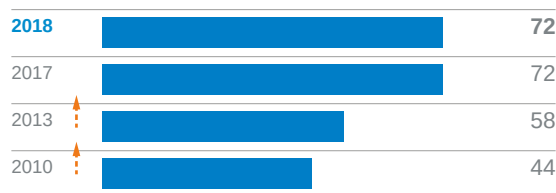


Аэрофлот продолжил развивать программу лояльности «Аэрофлот Бонус», которая дает возможность накапливать и использовать мили за совершенные полеты. В 2018 году количество участников программы выросло на 24,3%, до 8,3 млн человек.

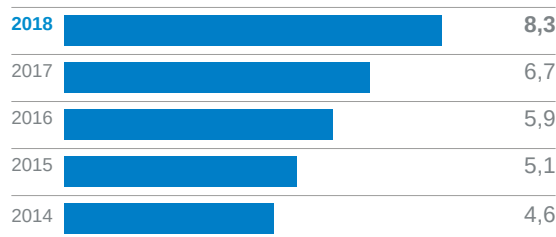
В отчетном периоде снизилось количество миль, необходимое для оформления премиального билета и премиального повышения в классе обслуживания для полетов авиакомпанией «Аэрофлот» по ряду маршрутов в Европу и по России, внедрен ряд онлайн-сервисов для использования миль. Теперь в режиме онлайн участники программы могут получать и переводить другим участникам до 50 000 миль в год, повышать класс обслуживания с использованием миль или ваучеров, обменивать премиальные билеты.

С целью оперативного выявления и устранения проблемных зон продукта и сервиса на всех этапах взаимодействия с клиентом проводится мониторинг уровня выполнения стандартов обслуживания пассажиров авиакомпании «Аэрофлот» на основе методологии «Скрытый пассажир». По итогам реализации четырех волн проекта (с декабря 2017 по ноябрь 2018 года) средний показатель по Компании составил 89,5%, положительная динамика показателей отмечена по всем зонам сервиса.

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



Количество участников программы «Аэрофлот Бонус» (млн чел.)



Примечание. По состоянию на конец года.

Постоянно увеличивается число партнеров программы. В 2018 году к программе «Аэрофлот Бонус» присоединилось 66 новых партнеров. Общее количество партнеров по состоянию на конец годасоставило 190, включая 20 авиакомпаний. В течение года Компания продолжила открывать новые возможности по использованию миль для приобретения товаров и услуг неавиационных партнеров. Среди партнеров «Аэрофлот Бонус» банки, отели, компании по аренде автомобилей, интернет-магазины, ритейлеры, рестораны.

Для повышения привлекательности программы и увеличения числа участников регулярно проводятся специальные акции, в том числе с участием партнеров. В отчетном периоде ежемесячно проводилась акция Light Awards, в рамках которой предоставлялась возможность оформить премиальные билеты за меньшее количество мильна ряд направлений Аэрофлота. Проведены акции «Милимания» по начислению двойных и тройных миль небанковскими партнерами программы и «Успеть за 72 часа» по использованию миль на товары из «Каталога премии» со скидкой до 50%, а также ряд других акций.

Маркетинговые коммуникации

В 2018 году Аэрофлот продолжил реализацию маркетинговых кампаний и запустил серию новых инициатив. Важная роль была отведена спонсорству знаковых событий культурной и деловой жизни России в 2018 году.

При поддержке Аэрофлота состоялся гала-концерт звезд мировой оперы «Классика на Дворцовой» в рамках празднования 315-летия основания Санкт-Петербурга. Осенью 2018 года Компания приняла участие в VIII Московском международном фестивале «Круг света», проходившем при поддержке Правительства Москвы.

Аэрофлот выступил официальным авиаперевозчиком статусных деловых форумов, таких как Российский инвестиционный форум, Петербургский международный экономический форум и Восточный экономический форум.

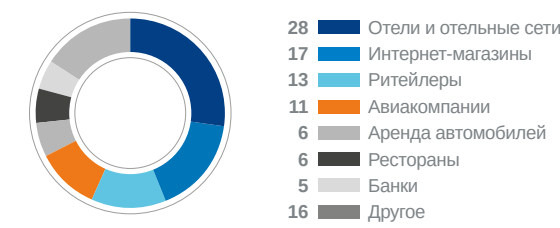
Осенью 2018 года была проведена рекламная кампания, направленная на продвижение новых направлений в географии полетов Группы «Аэрофлот», анонсирование премии Trip Advisor «Лучший бизнес-класс в Европе в 2018 году», информирование о новых, полностью раскладывающихся креслах (full-flat) в классе Бизнес на широкофюзеляжных воздушных судах.

Инструменты рекламы позволили авиакомпании «Аэрофлот» продвинуть новые направления и повысить уровень узнаваемости в мире, а также поддержать

Аэрофлот продолжил партнерство с компанией Disney: в рамках промокампании к фильму «Щелкунчик» с использованием нестандартной игровой механики было привлечено порядка 7,5 тыс. новых участников.

Внедрен сервис «Привлечение клиентов в программу «Аэрофлот Бонус» на сайте www.aeroflot.ru и мобильном сайте» при бронировании и оформлении билета и регистрации на рейс, упрощен процесс регистрации на сайте.

Партнеры программы «Аэрофлот Бонус», 2018 год (%)



спрос на трансферные перевозки из Европы в Азию. В течение года были проведены рекламные кампании совместно с аэропортами таких стран, как Германия, Чехия, Словения, Франция, Бельгия, Эстония, Финляндия, Швеция, Великобритания, Литва, Польша, Италия.

В соответствии с лучшими мировыми практиками Аэрофлот активно внедряет и использует технологии Big Data для проектирования целевых рекламных коммуникаций. Помимо традиционных рекламных каналов Аэрофлот также использует прямые маркетинговые коммуникации, в том числе e-mail-рассылки, для продвижения направлений и повышения популярности дополнительных услуг.

По оценке Brand Finance, стоимость бренда «Аэрофлот» в 2018 году выросла на 3%, до 1,5 млрд долл. США. Стоимость брендов Группы «Аэрофлот» («Аэрофлот», «Россия», «Победа», «Аврора») составила почти 2,0 млрд долл. США.

Стоимость бренда «Аэрофлот», (млн долл. США)



Финансовые результаты

Аэрофлот стремится к максимальной финансовой и операционной эффективности. Сегодня Компания последовательно реализует программы контроля над расходами, что позволяет ей сохранять одну из лидирующих позиций по уровню затрат на предельный пассажирооборот среди крупнейших авиаперевозчиков мира.

На высоте эффективности

Основные финансовые показатели по МСФО	108
Выручка от перевозок и прочие доходы	109
Доходные ставки	110
Операционные расходы	111
Удельные расходы (CASK)	112
EBITDAR и EBITDA	113
Финансовые доходы и расходы	113
Денежные потоки	114
Капитальные затраты	116
Долговая нагрузка и ликвидность	116

Финансовые результаты

Основные финансовые показатели по МСФО (млн руб.)

	2014	2015	2016	2017	2018	Изменение 2018 / 2017, %
Выручка	319 771	415 173	495 880	532 934	611 570	14,8
Темп роста, %	9,9	29,8	19,4	7,5	14,8	7,3 п. п.
EBITDAR	48 673	103 118	137 567	121 808	122 479	0,6
Рентабельность EBITDAR, %	15,2	24,8	27,7	22,9	20,0	−2,9 п. п.
EBITDA	24 839	58 703	78 004	56 015	33 598	−40,0
Рентабельность EBITDA, %	7,8	14,1	15,7	10,5	5,5	−5,0 п. п.
Операционная прибыль	11 268	44 107	63 254	40 411	19 657	−51,4
Рентабельность операционной прибыли, %	3,5	10,6	12,8	7,6	3,2	−3,4 п. п.
Прибыль/(убыток) за период	−17 146	−6 494	38 826	23 060	5 713	−75,2
Рентабельность чистой прибыли, %	—	—	7,8	4,3	0,9	−3,4 п. п.

Примечание. Здесь и далее EBITDAR = EBITDA + расходы по операционной аренде.
EBITDA = прибыль от операционной деятельности + амортизация + таможенные пошлины.

С операционной точки зрения 2018 год стал еще одним годом развития: Группа «Аэрофлот» увеличила пассажиропоток и пассажирооборот, что стало основным драйвером для роста выручки на 14,8%, до 611,6 млрд руб. Группа показывает устойчивый долгосрочный рост. Однако с точки зрения показателей рентабельности наблюдается снижение по сравнению с показателями прошлых лет. В историческом контексте финансовые результаты 2018 года означают, что нормализация показателей, наблюдавшаяся в 2017 году на фоне роста конкуренции в секторе, была дополнена беспрецедентным давлением макроэкономических факторов на затраты.

Наиболее существенными факторами, повлиявшими на финансовые результаты Группы в 2018 году, стали беспрецедентно высокий рост средней стоимости авиакеросина, а также ослабление курса рубля. Рост стоимости авиакеросина по Группе «Аэрофлот» составил 36,1% по сравнению с 2017 годом, что при потребляемых объемах привело к дополнительным расходам в размере 48,3 млрд руб. Ослаблениерубля в ситуации, когда почти половина затрат Группы номинирована в иностранных валютах, создало дополнительное давление на финансовые результаты.

В этих условиях в дополнение к уже существующим программам повышения эффективности и снижения расходов была запущена специальная оптимизационная программа. Фокусом программы было не только непосредственное снижение расходов, но и активное управление емкостями и доходами. Программа показала высокую эффективность: удельные расходы за исключением топлива на кресло-километр по итогам года увеличились лишь на 0,8%, несмотря на растущее курсовое давление на валютные статьи расходов. Таким образом, удалось ограничить рост общих удельных операционных расходов с учетом топлива на уровне 9,2%. В условиях, когда потребитель консервативно относится к расходам на путешествия, Группе удалось, сохраняя уровень загрузки кресел на фактически стабильном уровне, обеспечить рост удельной пассажирской выручки на кресло-километр на уровне 4,9%.

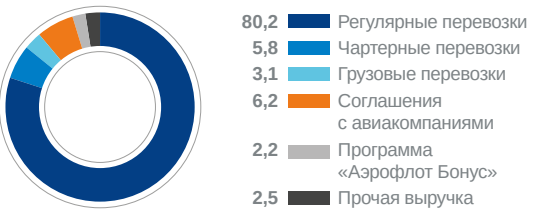
Несмотря на рекордный рост стоимости авиакеросина, сопровождавшийся ослаблением рубля, благодаря реализации масштабной оптимизационной программы Группе удалось получить прибыль по итогам года в размере 5 713 млн руб.

Выручка от перевозок и прочие доходы

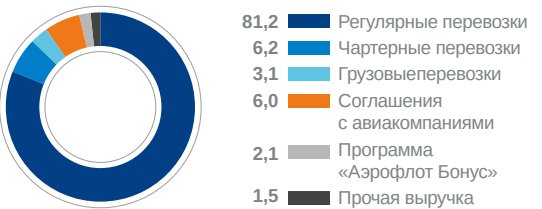
Выручка (млн руб.)

	2017	2018	Изменение, %
Выручка от пассажирских перевозок	458 390	534 292	16,6
в т. ч. от регулярных перевозок	427 529	496 454	16,1
от чартерных перевозок	30 861	37 838	22,6
Выручка от грузовых перевозок	16 526	18 900	14,4
Выручка от перевозок	474 916	553 192	16,5
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	33 196	36 646	10,4
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	11 588	12 704	9,6
Прочие доходы	13 234	9 028	−31,8
Прочая выручка	58 018	58 378	0,6
Итого выручка	532 934	611 570	14,8

Структура выручки, 2017 год (%)



Структура выручки, 2018 год (%)



Выручка Группы «Аэрофлот» за 2018 год увеличилась на 14,8% по сравнению 2017 годом и составила 611 570 млн руб.

Выручка от регулярных пассажирских перевозок увеличилась на 16,1% по сравнению с прошлым годом и составила 496 454 млн руб., что обусловлено ростом пассажиропотока. На динамику показателя также оказало влияние увеличение доходных ставок, прежде всего на международных направлениях, на фоне ослабления курса рубля к евро и соответствующей корректировки валютных доходов.

Выручка от чартерных перевозок увеличилась на 22,6% по сравнению с прошлым годом, до 37 838 млн руб. прежде всего в связи с ростом удельной доходности данных перевозок, а также продолжающимся развитием чартерной программы авиакомпании «Россия». Вклад сегмента чартерных перевозок в общую структурувыручки Группы увеличился до 6,2% по сравнению с 5,8% годом ранее.

Выручка от грузовых перевозок увеличилась на 14,4% по сравнению с прошлым годом, до 18 900 млн руб., на фоне роста объема перевозок грузов и почты на 11,2%.

Прочая выручка увеличилась на 0,6% по сравнению с прошлым годом, до 58 378 млн руб. Рост доходов по соглашениям с авиакомпаниями, номинированных в иностранных валютах, был в значительной степени компенсирован снижением доходов от обслуживания сторонних авиакомпаний, а также внедрением нового стандарта IFRS 15, повлиявшего на классификацию сервисных сборов за внесение изменений в бронирование между прочей выручкой и выручкой от регулярных пассажирских перевозок.

Факторный анализ роста выручки (млн руб.)

Выручка 2018 год	611 570
Регулярные перевозки	68 925
Чартерные перевозки	6 977
Грузовые перевозки	2 374
Прочая выручка	360
Выручка 2017 год	532 934

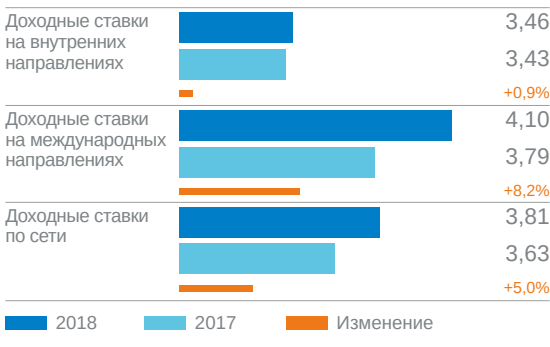
Доходные ставки

В 2018 году доходные ставки по регулярным рейсам выросли на 5,0% по сравнению с прошлым годом, в том числе на 8,2% на международных направлениях и на 0,9% – на внутренних. Общими факторами для доходных ставок были, с одной стороны, конкурентная ситуация на рынке и потребность частично переносить стоимость топлива в доходы за счет корректировки топливных сборов – с другой. Дополнительным фактором по Группе является ускорение развития авиакомпании «Победа», которая, будучи низкобюджетной авиакомпанией, осуществляет перевозки по более низким доходным ставкам. Важно отметить, что низкие доходные ставки у бюджетной компании возможны за счет эффективности затрат (низкий CASK), что позволяет обеспечивать рентабельность перевозок сегмента.

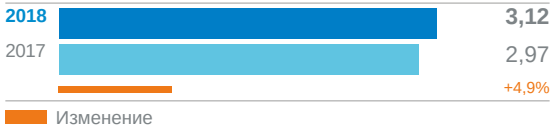
Динамика доходных ставок на внутренних направлениях находилась в положительной зоне. При этом благодаря росту загрузки удельная пассажирская выручка на кресло-километр (RASK) выросла на 3,5% по сравнению с прошлым годом. Определенное давление на динамику ставок оказало введение «плоских» тарифов на рейсы авиакомпании «Россия» на Дальний Восток для обеспечения доступности перевозок в удаленные регионы страны.

Рост ставок на международных направлениях в основном обусловлен курсовым эффектом, так как все группы тарифов (на рейсы из пунктов России за рубеж, из зарубежья в пункты России и международный трансфер) номинированы в иностранных валютах. В частности, за отчетный год рубль снизился по отношению к евро на 12,2% и к доллару США на 7,5% (в 2017 году – 65,9 руб. за евро и 58,4 руб. за долл. США, в 2018 году – 74,0 руб. за евро и 62,7 руб. за долл. США). При этом в отличие от внутренних перевозок показатель загрузки кресел снизился, поэтому динамика RASK сегмента ниже роста доходных ставок и составляет 6,0%.

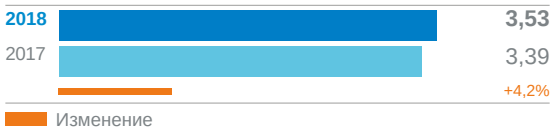
Динамика доходных ставок по регулярным рейсам (руб.)



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



Общий RASK (с учетом прочей выручки) (руб.)



Операционные расходы

Операционные расходы (млн руб.)

	2017	2018	Изменение, %
Обслуживание воздушных судов и пассажиров	96 418	108 589	12,6
% от выручки	18,1	17,8	−0,3
Расходы на оплату труда	82 801	82 817	0,0
% от выручки	15,5	13,5	−2,0
Расходы по операционной аренде	65 793	88 881	35,1
% от выручки	12,3	14,5	2,2
Техническое обслуживание воздушных судов	36 433	45 527	25,0
% от выручки	6,8	7,4	0,6
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	36 139	31 743	−12,2
% от выручки	6,8	5,2	−1,6
Амортизация и таможенные пошлины	15 604	13 941	−10,7
% от выручки	2,9	2,3	−0,6
Услуги связи	14 795	15 584	5,3
% от выручки	2,8	2,5	−0,2
Прочие расходы	21 855	22 967	5,1
% от выручки	4,1	3,8	−0,3
Операционные расходы за исключением авиационного топлива	369 838	410 049	10,9
% от выручки	69,4	67,0	−2,3
Расходы на авиационное топливо	122 685	181 864	48,2
% от выручки	23,0	29,7	6,7
Операционные расходы итого	492 523	591 913	20,2
% от выручки	92,4	96,8	4,4

Расходы на авиационное топливо в 2018 году увеличились на 48,2% по сравнению с 2017 годом и составили 181 864 млн руб. Рост расходов обусловлен повышением средних цен на авиатопливо в рублях на 36,1% по сравнению с прошлым годом на фоне динамики стоимости нефти, а также увеличением объема перевозок и налета часов. Таким образом, только изменение цены авиакеросина в рублях (которое включает изменение долларовой цены и ослабление рубля) создало давление на рентабельность Группы в размере 48 255 млн руб.

Операционные расходы, за исключением расходов на авиационное топливо, увеличились на 10,9% по сравнению с прошлым годом, до 410 049 млн руб.

Расходы на обслуживание воздушных судов и пассажиров составили 108 589 млн руб., увеличившись на 12,6% по сравнению с прошлым годом, в основном за счет роста объемов перевозок и увеличения аэропортовых сборов. Оптимизация расходов на сервис сдержала рост данной статьи расходов.

Структура операционных расходов (%)



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Расходы на оплату труда остались на уровне прошлого года и составили 82 817 млн руб. Несмотря на рост расходов, связанных со значительным повышением заработной платы командиров воздушных судов с начала 2018 года (улучшение условий труда пилотов), а также с увеличением численности персонала, сопровождающим развитие Группы, удалось сдержать рост расходов по данной статье путем снижения вознаграждения руководящему составу, а также переоценки резерва на будущие выплаты по программе премирования.

Расходы по операционной аренде воздушных судов составили 88 881 млн руб., увеличившись на 35,1% по сравнению с прошлым годом, что обусловлено в основном значительным расширением парка воздушных судов (увеличение количества воздушных судов в операционной аренде составило 47 самолетов или 16,8% по сравнению с 31 декабря 2017 года), а также ростом ставок LIBOR за 2018 год по сравнению с прошлым годом (в частности, средняя трехмесячная ставка LIBOR увеличилась на 1,05 п. п., до 2,31%).

Расходы на техническое обслуживание воздушных судов увеличились на 25,0% по сравнению с прошлым годом и составили 45 527 млн руб. Влияние на данную статью расходов оказало увеличение объема текущих работ по ремонтам, обусловленное расширением парка воздушных судов и разным составом проводимых периодических ремонтов в сравниваемых периодах, а также эффектом от курсовых разниц.

Удельные расходы (CASK)

Общие удельные затраты в расчете на кресло-километр выросли на 9,2% и составили 3,42 руб. Данный рост фактически полностью объясняется ростом стоимости авиакеросина. Чтобы частично его компенсировать, Компания реализовывала масштабную программу экономии. Таким образом, контролируемый CASK (CASK без учета авиакеросина) вырос только на 0,7% и составил 2,37 руб. С учетом ослабления рубля к доллару США и евро, а также того, что ряд крупных статей затрат, в частности операционный лизинг, расходы на техническое обслуживание и ремонт, сборы в аэропортах за рубежом, полностью или частично номинированы в иностранных валютах, данную программу можно считать успешной.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы снизились на 12,2% по сравнению с прошлым годом, до 31 743 млн руб., что связано с реализацией программы по оптимизации затрат, в том числе на рекламу и маркетинг.

Расходы на амортизацию и таможенные пошлины снизились на 10,7% по сравнению с прошлым годом, до 13 941 млн руб., что связано в том числе с уменьшением количества самолетов в финансовом лизинге.

Расходы на услуги связи, которые включают услуги глобальных дистрибутивных систем, составили 15 584 млн руб. и увеличились незначительно, на 5,3%, что ниже роста объемов операций. Таким образом, можно говорить также об экономии по данной статье.

Прочие расходы увеличились на 5,1% по сравнению с прошлым годом.

Факторный анализ изменения операционных расходов (млн руб.)

Операционные расходы 2018 год		591 913
Топливо (рублевая цена)		48 255
Топливо (рост объемов)		10 924
Прочие операционные расходы		40 211
Операционные расходы 2017 год		492 523

CASK исключая удельные затраты на топливо (руб.)

2018		2,37
2017		2,35
		+0,7%
Изменение		

Общий CASK (руб.)

2018		3,42
2017		3,13
		+9,2%
Изменение		

EBITDAR и EBITDA

В результате влияния вышеуказанных факторов показатель прибыли до вычета процентов, налогов, амортизации и операционного лизинга (EBITDAR) составил 122 479 млн руб. при рентабельности 20,0% (в 2017 году – 22,9%).

Показатель EBITDA в 2018 году составил 33 598 млн руб. Рентабельность по EBITDA снизилась до 5,5% (в 2017 году – 10,5%). Данная динамика отражает подробно рассмотренное выше давление топлива и курса на финансовые показатели Компании.

EBITDAR (млн руб.) и рентабельность по EBITDAR (%)

2018		122 479	20,0%
2017		121 808	22,9%
EBITDAR			
Рентабельность по EBITDAR			

EBITDA (млн руб.) и рентабельность по EBITDA (%)

2018		33 598	5,5%
2017		56 015	10,5%
EBITDA			
Рентабельность по EBITDA			

Финансовые доходы и расходы

Финансовые доходы за 2018 год снизились на 41,6% по сравнению прошлым годом, до 4 164 млн руб., что отражает уменьшение прибыли от курсовых разниц, а также общий тренд по снижению процентных ставок в российской экономике, определивший уменьшение процентных доходов от размещения свободных денежных средств.

Финансовые расходы снизились на 3,9% по сравнению с прошлым годом, до 7 904 млн руб., что преимущественно связано с сокращением расходов по процентам по займам, обусловленным значительным уменьшением долга в течение 2017 года.

Убыток от реализации результата хеджирования в сумме 6 788 млн руб. представляет собой реализованный результат хеджирования выручки в долларах США лизинговыми обязательствами в той же валюте (обязательства по финансовому лизингу).

Неоперационные прибыли и убытки (млн руб.)

	2017	2018	Изменение, %
Прибыль от операционной деятельности	40 411	19 657	–51,4
Убыток от инвестиций, нетто	–144	–689	4,8x
Финансовые доходы	7 127	4 164	–41,6
Финансовые расходы	–8 225	–7 904	–3,9
Реализация результата хеджирования	–5 613	–6 788	20,9
Доля в финансовых результатах ассоциированных предприятий	170	254	49,4
Результат от выбытия дочерней компании	–	1 240	–
Прибыль до налогообложения	33 726	9 934	–70,5
Налог на прибыль	–10 666	–4 221	–60,4
Прибыль за период	23 060	5 713	–75,2

Денежные потоки

Сокращенный консолидированный отчет о движении денежных средств (млн руб.)

	2017	2018	Изменение, %
Прибыль до налогообложения	33 726	9 934	−70,5
Амортизация	14 084	12 912	−8,3
Изменение резервов	10 852	11 352	4,6
Убыток/(прибыль) от курсовых разниц, нетто	−2 409	1 086	−
Реализация результата хеджирования	5 613	6 788	20,9
Процентные расходы	8 179	6 445	−21,2
Процентные доходы	−4 718	−4 156	−11,9
Результат от выбытия дочерних компаний	−	−1 240	100,0
Изменение стоимости инвестиций	144	689	378,5
Прочие корректировки	−576	−531	−7,8
Изменения в оборотном капитале и налог на прибыль уплаченный/возмещенный	−17 463	−23 784	36,2
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности	47 432	19 495	−59
Возврат депозитов	13 649	23 926	75,3
Размещение депозитов	−16 300	−21 152	29,8
Поступления от продажи активов предназначенных для продажи	1 856	4 203	126,5
Проценты полученные	4 241	3 115	−26,6
Приобретение основных средств и нематериальных активов	−7 681	−13 131	71,0
Предоплаты/возврат предоплат за воздушные суда, нетто	18 343	10 080	−45,0
(Выплата)/возврат страховых депозитов по операционной аренде, нетто	114	−2 428	−
Прочее	147	229	55,7
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности	14 369	4 842	−66,3
Свободный денежный поток (free cash flow)	61 801	24 337	−60,6
Привлечение кредитов и займов	−	350	100,0
Погашение кредитов и займов	−17 417	−131	−99,2
Продажа/(выкуп) собственных акций, нетто	9 730	−7 040	−
Выплаты основной суммы долга по финансовой аренде	−15 513	−21 955	41,5
Проценты уплаченные	−4 762	−5 207	9,3
Выплаченные дивиденды	−18 859	−14 543	−22,9
Нетто-величина денежных средств, использованных в / полученных от финансовой деятельности	−46 821	−48 526	3,6
Влияние изменений валютных курсов	−478	1 922	−
Нетто-увеличение / (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	14 502	−22 267	−
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	31 476	45 978	46,1
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	45 978	23 711	−48,4

Потоки денежных средств от операционной деятельности

Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности в 2018 году составила 19 495 млн руб., прибыль до налогообложения – 9 934 млн руб.

Одним из наиболее существенных факторов, повлиявших на прибыль до налогообложения в 2018 году, также стал беспрецедентно высокий рост средней стоимости авиакеросина.

Основные неденежные корректировки по приведению прибыли до налогообложения к чистой сумме денежных средств от операционной деятельности за 2018 год связаны с:

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

Оборотный капитал

Изменение в оборотном капитале в отчетном периоде составило 6 321 млн руб. Наиболее существенное влияние оказала статья «Увеличение дебиторской задолженности и предоплаты» в размере 15 916 млн руб. на фоне роста выручки и авансовых платежей, выплаченных Компанией по поступившим в течение 2018 года в операционный лизинг 18 воздушным судам.

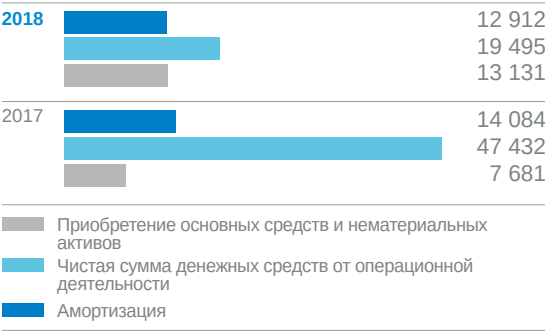
Аналогично на потоки денежных средств от операционной деятельности оказало существенное влияние увеличение кредиторской задолженности и начисленных обязательств на фоне общего роста операционных расходов в 2018 году на 20,2%.

Свободный денежный поток (free cash flow)

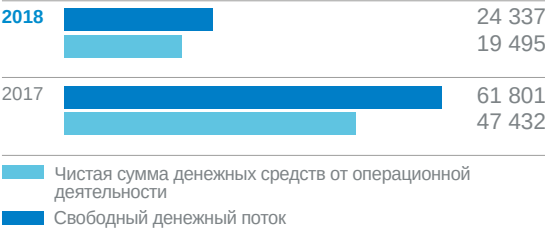
Свободный денежный поток в 2018 году составил 24 337 млн руб. Снижение по сравнению с 2017 годом связано преимущественно с ростом средней стоимости авиакеросина. Среди прочих факторов – предоплаты за воздушные суда, выданные в 2018 году, выплата страховых депозитов по операционной аренде и рост капитальных затрат.

Величина денежных средств и их эквивалентов уменьшилась на 48,4% и составила 23 711 млн руб., в том числе за счет влияния изменения валютных курсов. Помимо указанных выше факторов снижение остатка денежных средств также обусловлено выкупом собственных акций в 2018 году в размере 7 040 млн руб. (в 2017 году поступления от продажи собственных акций составили 9 730 млн руб.).

Приобретение основных средств и нематериальных активов, потоки денежных средств от операционной деятельности и амортизация (млн руб.)



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



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Капитальные затраты

Приобретение основных средств и нематериальных активов за 2018 год составило 13 131 млн руб. Приобретение основных средств в основном связано с капитальным ремонтом воздушных судов и авиадвигателей, приобретением авиадвигателей, машин и оборудования.

Капитальные затраты (нетто) (млн руб.)

	31.12.2017	31.12.2018	Изменение, %
Приобретение основных средств и нематериальных активов	−7 681	−13 131	71,0
Поступления от продажи активов, предназначенных для продажи	1 856	4 203	126,5
Поступления от продажи основных средств	88	93	5,7
Итого капитальные затраты, нетто	−5 737	−8 835	54,0

Внеоборотные активы

Величина внеоборотных активов в 2018 году увеличилась на 10,4% и составила 171 308 млн руб. Изменение обусловлено ростом статей «Предоплата за воздушные суда» и «Прочие внеоборотные активы» преимущественно за счет увеличения предоплаченных расходов по организации сделок операционной аренды.

Оборотные активы

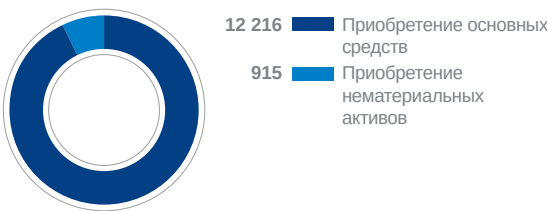
Величина оборотных активов уменьшилась на 13,6% и составила 145 318 млн руб. Изменение связано преимущественно с уменьшением статьи «Денежные средства и их эквиваленты».

Собственный капитал

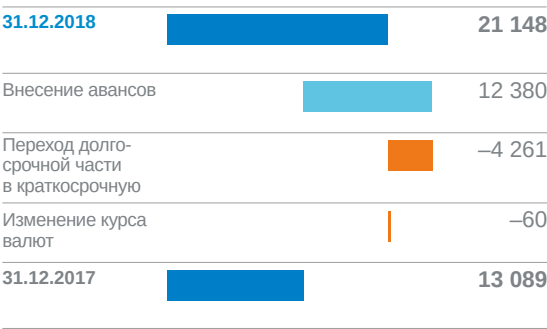
Общая сумма собственного капитала, включая держателей неконтролирующих долей участия, в 2018 году уменьшилась до 45 335 млн руб. (в 2017 году – 67 299 млн руб.).

Наиболее существенное изменение в капитале связано с увеличением резерва по инструментам хеджирования на сумму 8 698 млн руб., который представляет собой переоценку по подтвердившим свою эффективность согласно IAS 39 деривативам и переоценку по обязательствам по финансовому лизингу. Кроме того, оказало влияние увеличение статьи «Резерв выкупленных собственных акций» на сумму 7 040 млн руб., которая изменилась за счет выкупа собственных акций у владельцев голосующих акций, голосовавших против решения о заключении крупной сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, операционной аренды (лизинга) пятидесяти новых воздушных судов MC-21-300 либо не принимавших участия в голосовании по этому вопросу.

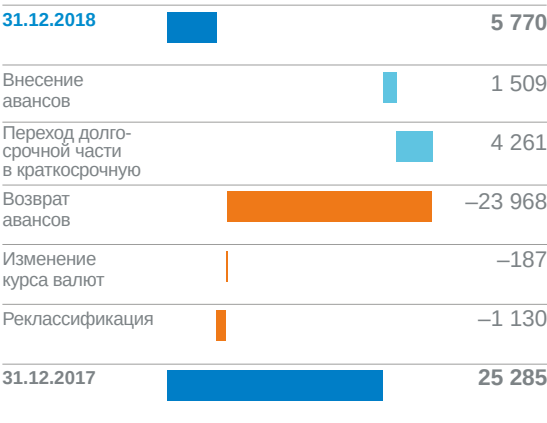
Приобретение основных средств и нематериальных активов, 2018 год (млн руб.)



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



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



Краткосрочные обязательства

Краткосрочные обязательства в 2018 году увеличились на 11,1% (на 15 709 млн руб.). Изменение связано с ростом статей «Незаработанная транспортная выручка» на 6 179 млн руб., «Обязательства, относящиеся к активам, предназначенным для продажи» на 4 413 млн руб. и «Отложенная выручка по программе премирования пассажиров» на 2 366 млн руб.

Долгосрочные обязательства

Основные изменения долгосрочных обязательств пришлись на уменьшение статьи «Обязательства по финансовой аренде» – на сумму 6 669 млн руб. в основном в связи с выбытием воздушных судов и на увеличение статьи «Резервы под обязательства» – на сумму 6 804 млн руб. преимущественно за счет роста резерва на периодические ремонты и техническое обслуживание.

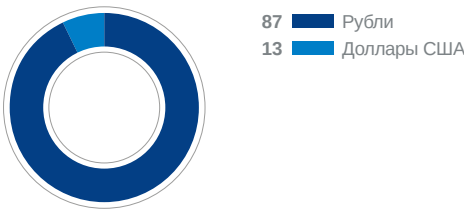
Долговая нагрузка и ликвидность

Общий долг по состоянию на 31 декабря 2018 года снизился на 6,8% по сравнению с показателем на 31 декабря 2017 года и составил 97 618 млн руб. Снижение долговой нагрузки связано с уменьшением обязательств по финансовой аренде вследствие выбытия 12 воздушных судов и перевода нескольких воздушных судов в состав активов для перепродажи. В 2018 году объем невыбранных лимитов по кредитным линиям, доступным Группе «Аэрофлот» в крупнейших российских и международных банках, составлял 84,2 млрд руб.

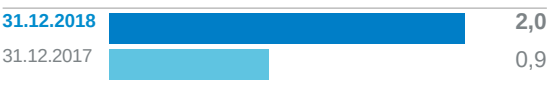
Долговые обязательства (млн руб.)

	2017	2018	Изменение, %
Кредиты и займы	3 181	3 486	9,6
Финансовая аренда	100 689	93 224	−7,4
Пенсионные обязательства	922	908	−1,5
Общий долг	104 792	97 618	−6,8
Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции	54 909	30 148	−45,1
Чистый долг	49 883	67 470	35,3
Чистый долг/EBITDA	0,9x	2,0x	–

Валютная структура кредитов и займов по состоянию на 31 декабря 2018 года (%)

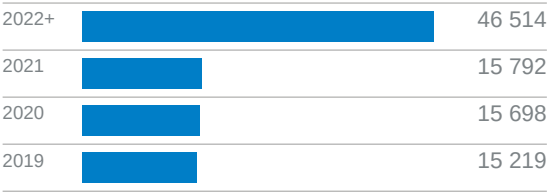


Долговая нагрузка (отношение чистого долга к EBITDA)

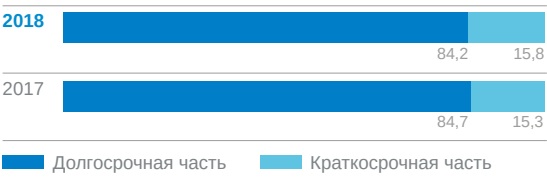


Примечание. Без учета капитализации операционного лизинга.

График выплат по финансовому лизингу (млн руб.)



Структура общего долга (%)



На высоте качества

Устойчивое развитие

Аэрофлот учитывает общественные интересы, реализует благотворительные проекты и проекты в области защиты окружающей среды. На протяжении всей своей 95-летней истории Компания вносит значительный вклад в решение важных задач развития страны, обеспечивая межрегиональные и межгосударственные транспортные связи.

Подход к деятельности в области устойчивого развития	119
Кадровая политика	124
Содействие развитию регионов и благотворительность	135
Спонсорство	138
Экология и охрана окружающей среды	140
Закупочная деятельность	146

Подход к деятельности в области устойчивого развития

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

Аэрофлот соблюдает все применимые требования законодательства в области работы с персоналом, охраны труда и окружающей среды и стремится соответствовать передовым мировым стандартам корпоративной социальной ответственности.

Компания поддерживает заявление о корпоративной социальной ответственности альянса SkyTeam и придерживается указанных в нем обязательств, среди которых – достижение устойчивого экономического благополучия, охрана окружающей среды и ответственность по отношению к сотрудникам.

В 2018 году продолжил работу Общественный совет ПАО «Аэрофлот» – консультационно-совещательный орган, помогающий Компании формулировать позицию по ключевым вопросам устойчивого развития с максимальным учетом интересов общества. Совет состоит из 24 членов, которые работают на безвозмездной основе. Среди них – представители бизнеса, СМИ, общественных организаций, профессиональных объединений, культуры и спорта.

Общественный совет разрабатывает рекомендации для органов государственной власти по формированию политики в сфере регулирования и развития отрасли.

Общественный совет помогает Аэрофлоту своевременно реагировать на запросы общества, принимать верные стратегические решения в ответ на изменения внешней среды и постоянно повышать уровень сервиса с учетом пожеланий широкой общественности и пассажиров.

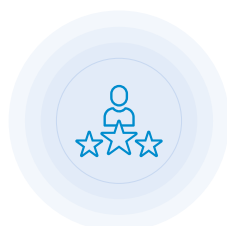
Центральной темой заседаний Общественного совета ПАО «Аэрофлот» в 2018 году стала новая Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2023 года, которая получила название «100 миллионов пассажиров к 100-летию Аэрофлота». Члены Общественного совета также обсудили перспективы программы «плоских» тарифов, которую Аэрофлот реализует с 2015 года для обеспечения доступной авиатранспортной связи с городами Дальнего Востока, Симферополем и Калининградом.

Еще одной важной темой обсуждения Общественного совета стало усиление контроля за соблюдением правил авиаперевозок. Аэрофлот ужесточил контроль соответствия ручной клади нормам Компании, соблюдения правила о прекращении посадки за 20 минут до времени вылета и внедрил меры противодействия деструктивным пассажирам.

Аэрофлот поддерживает ряд Целей устойчивого развития, которые были утверждены ООН на период до 2030 года:

цель	описание	деятельность группы «Аэрофлот» по их достижению
 Гендерное равенство	Обеспечение гендерного равенства, расширение прав и возможностей всех женщин.	Недопущение дискриминации к работникам, в том числе по половому признаку. Содействие профессиональному развитию женщин во всех областях деятельности, в том числе среди пилотов: в 2018 году количество женщин-пилотов в Группе «Аэрофлот» превысило 60 человек.
 Достойная работа и экономический рост	Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех.	Обеспечение достойного уровня заработной платы, безопасных условий труда и возможностей роста и развития для сотрудников. Широкий социальный пакет: → медицинская помощь, → негосударственное пенсионное обеспечение, → служебное жилье и служебный транспорт, → санаторно-курортное лечение, → ряд дополнительных социальных льгот и привилегий.
 Индустриализация, инновации и инфраструктура	Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций.	Инициативы, направленные на повышение транспортной доступности регионов: → участие в программе дотируемых государством перевозок между Дальним Востоком и Европейской Россией, → «плоские» тарифы в экономическом классе в удаленные регионы, → развитие рейсов между региональными пунктами, → развитие бюджетных перевозок. Цифровизация деятельности Компании.
 Устойчивые города и населенные пункты	Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов.	Помощь регионам. Поддержка социально незащищенных слоев населения. Содействие развитию культуры и спорта.
 Ответственное потребление и производство	Обеспечение рациональных моделей потребления и производства.	Внедрение ресурсосберегающих процессов и технологий. Управление отходами, вторичная переработка сырья. Выбор поставщиков и подрядчиков с учетом их экологической ответственности.
 Борьба с изменениями климата	Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями.	Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности, нацеленная на снижение удельного расхода авиатоплива к 2020 году на 42% относительно 2007 года: → мониторинг и учет выбросов парниковых газов по всей маршрутной сети; → контроль и регулировка топливных систем автотранспорта на соответствие нормам токсичности и дымности; → оптимизация маршрутной сети и применение новых техник пилотирования для снижения шума и загрязнения атмосферы; → замена устаревших энергоемких самолетов на новые, обладающие большей топливной эффективностью.
 Партнерство в интересах устойчивого развития	Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнерства в интересах устойчивого развития.	Функционирование Общественного совета, состоящего из выдающихся деятелей российской культуры, образования, здравоохранения, спорта, СМИ, бизнеса, общественных и правозащитных организаций. Социальное партнерство с профсоюзами. Следование КСО-принципам и обязательствам альянса SkyTeam.

Корпоративные ценности



ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ

Каждая авиакомпания Группы гарантирует своим клиентам безупречную безопасность и высококачественный сервис на всех этапах авиапутешествия.

Мы стремимся превосходить ожидания наших клиентов и делаем все для того, чтобы клиенты возвращались к нам снова и снова.

Мы ежедневно трудимся над тем, чтобы безопасность в нашей компании была на самом высоком уровне.



КОМАНДНАЯ РАБОТА

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

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

Мы соблюдаем трудовое законодательство, обеспечиваем безопасные условия труда для наших сотрудников и требуем того же от наших поставщиков и подрядчиков.

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

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



РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

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

Мы привержены высоким стандартам корпоративного управления и нормам деловой этики.

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



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ

Мы заботимся об экологии и непрерывно повышаем энергетическую и экологическую эффективность, используя современный молодой парк воздушных судов и самые передовые технологии, и обеспечиваем соответствие нашей деятельности российскому законодательству в области охраны окружающей среды.

Мы в полной мере осознаем свою ответственность перед обществом и активно участвуем в социально значимых и благотворительных проектах, эффективно сотрудничая с местными и национальными некоммерческими организациями.

Мы активно участвуем в развитии воздушной транспортной сети России, а также создаем новые рабочие места в регионах.

Мы поддерживаем и принимаем активное участие в развитии российской авиастроительной промышленности.

Кадровая политика

Группа «Аэрофлот» является ведущим в отрасли работодателем, обеспечивая более 41 тыс. рабочих мест в России и за границей. Компании Группы стремятся создавать все условия для успешного профессионального и личностного роста своих сотрудников, предлагая достойную заработную плату, социальный пакет, социальные льготы и привилегии для работников. Аэрофлот развивает схемы мотивации и работает над повышением привлекательности компенсационного пакета.

В 2018 году Аэрофлот в четвертый раз был признан самым привлекательным работодателем в категории «Транспорт» по версии премии Randstad Award.

Кадровая политика всех авиакомпаний Группы «Аэрофлот» основана на осознании ценности человеческих ресурсов. Группа «Аэрофлот» уделяет большое внимание привлечению, удержанию и профессиональному развитию специалистов. Стратегическая цель кадровой политики – повышение эффективности работы и производительности труда благодаря созданию уникальной команды высокопрофессиональных и вовлеченных сотрудников. Формирование корпоративной культуры как конкурентного преимущества является одним из приоритетов Группы.

Структура персонала

Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2018 года составила 41 299 человек, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 5,8% (на 31 декабря 2017 года – 39 051 человек). Рост численности обусловлен увеличением парка воздушных судов и расширением сети маршрутов.

Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2018 года выросла на 5,5%, до 24 261 человека (на 31 декабря 2017 года – 22 991 человек).

Доля женщин в штате компаний Группы «Аэрофлот» составляет 52%. В головной компании ПАО «Аэрофлот» работает 12 765 женщин во всех сферах деятельности,

- ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ:**
- поиск сотрудников, в том числе летных и кабинных экипажей;
 - удержание высокопрофессиональных сотрудников и повышение лояльности персонала;
 - своевременная подготовка и переподготовка персонала, в том числе для работы на новых типах воздушных судов;
 - формирование кадрового резерва;
 - проведение аттестации сотрудников;
 - развитие систем мотивации;
 - обеспечение социальной поддержки сотрудников;
 - повышение привлекательности Группы «Аэрофлот» как ведущего работодателя на рынке авиаперевозок.

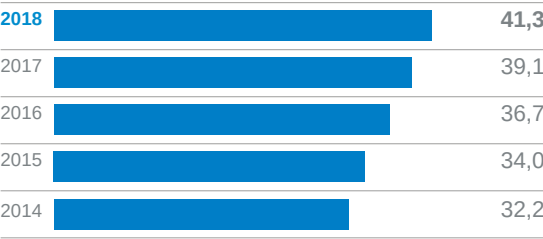
В ПАО «Аэрофлот» действует Кодекс корпоративной этики, который представляет собой свод этических и нравственных норм. Компания уважает права и свободы сотрудников, обеспечивает равные возможности и защиту от любых форм дискриминации по российскому законодательству и нормам международного права. Не допускаются преференции по политическим, религиозным, национальным и иным мотивам в рамках кадровой политики, политики оплаты труда и социального обеспечения. Аэрофлот никогда не использовал и не использует детский или принудительный труд.

включая бортпроводниц, сотрудниц отделов технического обслуживания и ремонта, продажи билетов, услуг и рекламы, а также пилотов. По состоянию на конец 2018 года в авиакомпании «Аэрофлот» работало 54 женщины-пилота, в авиакомпании «Россия» – пять, в авиакомпании «Аврора» – четыре.

По состоянию на 31 декабря 2018 года в ПАО «Аэрофлот» работало 44 иностранных пилота (в том числе граждане Белоруссии, Чехии, Азербайджана, Венгрии, Люксембурга и Сербии).

Показатель текучести персонала по ПАО «Аэрофлот» в 2018 году составил 7,3% (в 2017 году – 6,8%).

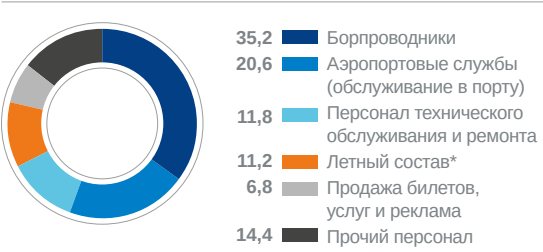
Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот» (тыс. чел.)



Структура персонала Группы «Аэрофлот» по видам деятельности, 2018 год (%)



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по видам деятельности, 2018 год (%)



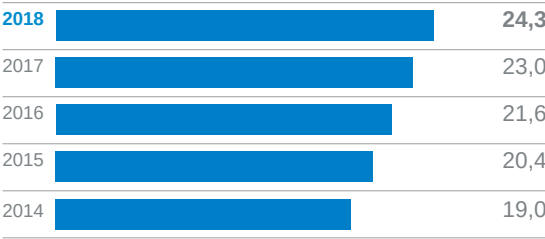
Гендерная структура персонала Группы «Аэрофлот», 2018 год



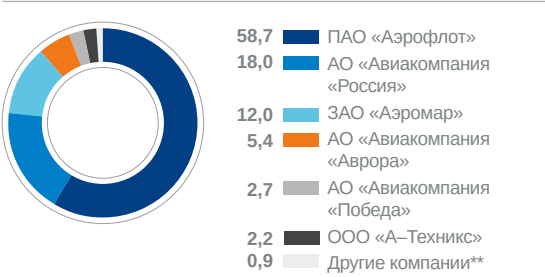
* Летный состав включает командиров воздушных судов, вторых пилотов, прочий летный состав (борт-инженеры, пилоты-инструкторы и др.).
** Включают компании АО «Шеротель», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота», ООО «Аэрофлот-Финанс», АО «Донавиа».

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

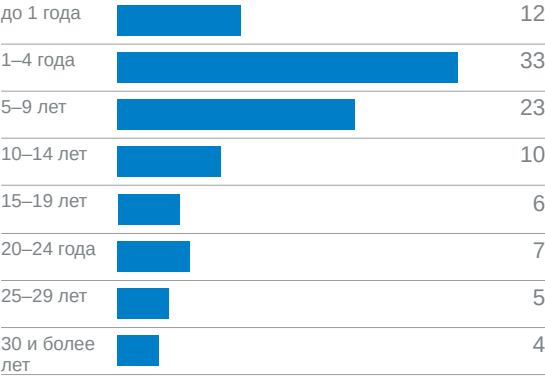
Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» (тыс. чел.)



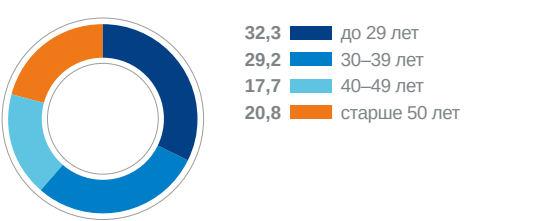
Структура персонала Группы «Аэрофлот» по компаниям, 2018 год (%)



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по стажу работы, 2018 год (%)



Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по возрастному составу, 2018 год (%)



Женщины ПАО «Аэрофлот»

12 765 чел.
52,6%
всех сотрудников

ЖЕНЩИНЫ – ЧЛЕНЫ
ЛЕТНЫХ ЭКИПАЖЕЙ

9
Командиры
воздушных судов

15
Пилоты учебно-
летных отрядов

30
Вторые пилоты

54 чел.
2,1%
сотрудников
подразделения

ЖЕНЩИНЫ – ЧЛЕНЫ
КАБИННЫХ ЭКИПАЖЕЙ

6 562
Бортпроводники

295
Старшие
бортпроводники

122
Бортпроводники-
инструкторы

14
Старшие
бортпроводники-
инструкторы

6 993 чел.
82%
сотрудников
подразделения

НАГРАЖДЕНЫ
ГОСУДАРСТВЕННЫМИ
И ВЕДОМСТВЕННЫМИ
НАГРАДАМИ

16
Государственные
награды

293
Ведомственные
награды Минтранса
России

4
Поощрения Прези-
дента Российской
Федерации

419
Высшая награда
ПАО «Аэрофлот» –
почетный знак
«Отличник
Аэрофлота»

732 чел.



Подбор персонала

Основной задачей подбора персонала является своевременное и качественное формирование команд подразделений Компании. Аэрофлот тщательно подходит к отбору кандидатов, внедряя новые методики оценки. Организация системы поиска, подбора персонала и отбора кандидатов для работы в компаниях Группы «Аэрофлот» регламентирована локальными нормативными актами. При подборе персонала Компания использует официальный сайт, внутрикорпоративный портал, специализированные сайты по подбору персонала в Интернете, СМИ, социальные сети. Компания сотрудничает с Центрами занятости населения. Аэрофлот также взаимодействует с профильными высшими и средними профессиональными учебными заведениями и образовательными центрами, принимает участие в ярмарках вакансий, форумах и выставках, посвященных вопросам трудоустройства.

Активное участие в процессе профессиональной оценки кандидатов и принятии кадровых решений принимают руководители подразделений. Автоматизированные процедуры в подборе персонала дают возможность сократить сроки подбора персонала и повысить его качество.

При отборе персонала предпочтение отдается внутренним кандидатам, сотрудникам, включенным в кадровый резерв. Таким образом, Компания расширяет возможности карьерного роста сотрудников.

Целевая подготовка и «Именная стипендия»

ПАО «Аэрофлот» активно взаимодействует с образовательными учреждениями для привлечения молодых специалистов и повышения качества подготовки будущих сотрудников. С 2013 года ПАО «Аэрофлот» успешно участвует в программе целевой подготовки из средств федерального бюджета. Авиакомпания заключила договоры о целевом приеме с тремя отраслевыми вузами: Санкт-Петербургским государственным университетом гражданской авиации, Ульяновским институтом гражданской авиации имени Главного маршала авиации Б. П. Бугаева и Московским государственным техническим университетом гражданской авиации. За это время 347 курсантов заключили ученические договоры о целевом обучении. В ПАО «Аэрофлот» работает 21 выпускник программы целевой подготовки

Ежегодно Компания отбирает лучших курсантов выпускного курса летных учебных заведений гражданской авиации для прохождения дополнительной тренажерной подготовки по стандартам ПАО «Аэрофлот». Кроме того, в структурных подразделениях ПАО «Аэрофлот» организуется производственная и преддипломная практика курсантов старших курсов отраслевых учебных заведений. В 2018 году организована практика 68 студентам.



История Аэрофлота

В 1962 году на регулярных рейсах Аэрофлота появилась первая женщина-летчик – легендарная Ираида Вертипрахова, заслуженный пилот СССР. Начав летать вторым пилотом Ан-2, через два года она пересела на Ил-14, затем работала командиром Ил-18, а впоследствии командовала экипажем Ту-154 и Ил-62.

ПАО «Аэрофлот» с 2014 года взаимодействует с семью отраслевыми учебными заведениями гражданской авиации в рамках проекта «Именная стипендия». Договоры о сотрудничестве заключены с Ульяновским институтом гражданской авиации имени Главного маршала авиации Б. П. Бугаева, Санкт-Петербургским государственным университетом гражданской авиации, Бугурусланским, Сасовским и Красноярским летными училищами гражданской авиации, а также с Егорьевским и Кирсановским авиационными техническими колледжами. Ежегодно ПАО «Аэрофлот» назначает до 50 именных стипендий в размере 10 тыс. руб. в месяц. Стипендиатами Компании стали 235 курсантов.

Обучение и развитие персонала

Группа «Аэрофлот» инвестирует в обучение сотрудников, чтобы дать возможность всем реализовать свой потенциал и поддерживать высокий уровень профессиональной подготовки персонала в соответствии с современными требованиями международных стандартов и Федеральных авиационных правил.

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» организовано обучение более 36 500 слушателей из числа работников и кандидатов (некоторые прошли более одной программы обучения) как внутри Компании, так и в сторонних учреждениях по программам подготовки, переподготовки, повышения квалификации и сертификации. В департаменте подготовки авиационного персонала было организовано обучение 953 слушателей.

В дочерней компании «Авиационная школа Аэрофлота» в 2018 году организовано обучение более 33 000 слушателей из числа работников и кандидатов ПАО «Аэрофлот»

- Основные направления переподготовки и повышения квалификации работников:
- наземное обслуживание воздушных судов на перроне,
 - обучение бортпроводников,
 - переподготовка пилотов на новые типы воздушных судов,
 - подготовка инженерно-технического персонала,
 - авиационная безопасность,
 - правила перевозки опасных грузов,
 - охрана труда,
 - иностранный язык и др.

В 2018 году организовано обучение около 2,5 тыс. слушателей в сторонних образовательных учреждениях и учебных центрах по следующим программам:

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

Дочерние авиаперевозчики Группы организуют обучение сотрудников в соответствии с действующими российскими и международными отраслевыми стандартами. В частности, авиакомпания «Россия» в отчетном периоде организовала обучение более 8 тыс. сотрудников по различным видам подготовки. Авиакомпания «Аврора» организовала обучение более 4 тыс. слушателей на базе собственного авиационного учебного центра, более тысячи сотрудников компании прошли обучение и получили повышение квалификации в сторонних образовательных учреждениях.

Подготовка пилотов

При приеме на работу пилотов, имеющих необходимую квалификацию (опыт полетов на воздушных судах, которые эксплуатируются в авиакомпании «Аэрофлот»), кандидаты проходят программу ввода в строй в соответствии с программами подготовки летного состава.

- Выпускники учебных заведений до приема на работу должны пройти дополнительную подготовку:
- особенности полетов на международных воздушных линиях,
 - технический английский язык,
 - авиационный английский (IV уровень по шкале ICAO).

- После приема на работу выпускники учебных заведений проходят следующие виды подготовки:
- переподготовка на воздушные суда А320, В737 или SSJ100;
 - дополнительное обучение по программам «Перевозка опасных грузов воздушным транспортом», «Система управления безопасностью полетов», «Подготовка летного состава по человеческому фактору и CRM», «Авиационная безопасность»;
 - ввод в строй в качестве второго пилота на воздушное судно.

В целях оптимизации процесса подготовки выпускников учебных заведений организовано обучение для курсантов выпускных курсов.

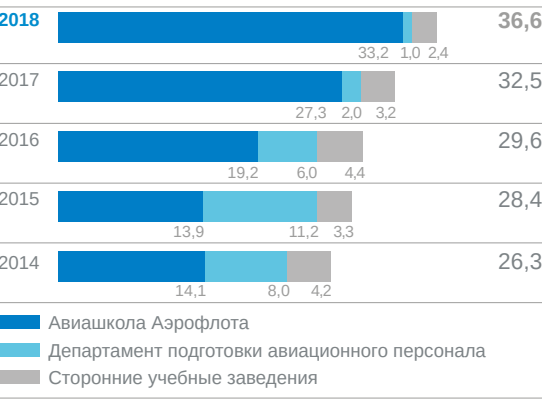
Данная подготовка проводится непосредственно на базе учебных заведений гражданской авиации в Ульяновске, Санкт-Петербурге, Бугуруслане, Красном Куте, Сасово, что позволяет существенно, от 3 до 9 месяцев, сократить время с момента найма выпускника в ПАО «Аэрофлот» до его допуска к самостоятельным полетам.

Тренажерный комплекс

ПАО «Аэрофлот» проводит подготовку летных и кабинных экипажей авиаперевозчика и дочерних авиакомпаний в собственном тренажерном комплексе. Тренажерный комплекс ПАО «Аэрофлот» оснащен современными образцами отечественной и зарубежной тренажерной техники.

В отчетном периоде были организованы и проведены мероприятия по ежегодной сертификации органами EASA тренажеров: FFSA320 5000 и 7000 серий и FFSA330, В737NG. В декабре поступил новый тренажер дверей DTA350. Организовано и проведено обучение специалистами фирмы-поставщика.

Количество слушателей обучающих программ (тыс.)



Конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии»

Конкурс «Лучший по профессии» проводится регулярно и является мощным средством массовой мотивации персонала, а также отбора и продвижения лучших кадров.

В отчетном периоде Аэрофлот был удостоен награды «Премия HR-бренд 2018» за эффективную реализацию конкурса профессионального мастерства «Лучший по профессии». Одна из отличительных особенностей конкурса – постоянный рост масштабов проведения и охвата работников. В 2018 году за победу в нем боролись более тысячи работников – представители 30 профессий из 30 департаментов. Награды получили работники, победившие

Система мотивации

Аэрофлот считает приоритетной задачей развитие системы мотивации персонала для повышения лояльности и удержания высокопрофессиональных сотрудников в целях повышения конкурентоспособности Группы. Система мотивации включает материальные и нематериальные инструменты. Аэрофлотиспользует гибкие схемы мотивации и работает над развитием компенсационного и социального пакетов.

В Компании действует система оплаты труда в зависимости от категорий должностей, результатов деятельности подразделений, особенностей региональных рынков труда, а также индивидуального вклада каждого члена команды. Оценка результативности деятельности высшего руководства проводится с учетом ключевых показателей эффективности, утверждаемых Советом директоров.

Привлечение высокопрофессиональных пилотов – одна из ключевых задач Компании. Аэрофлот обеспечивает конкурентоспособный уровень оплаты труда пилотов, проводит индексациюокладов и осуществляет единовременные выплаты при трудоустройстве. Аэрофлот компенсирует расходы, связанные с обучением пилотов.

в корпоративных номинациях «За лучшее проявление ценностей ПАО «Аэрофлот» в работе в 2018 году», «Лучший наставник 2018 года» и «Приз зрительских симпатий в честь 95-летия Компании».

Кадровый резерв

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» продолжило работу по формированию кадрового резерва. В рамках подготовки кадрового резерва Компания организует учебу в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства, а также временное замещение руководителей на период командировок и отпусков, проводит выезды в другие организации для изучения положительного опыта.

Компания активно развивает нематериальные формы мотивации труда. В соответствии с Коллективным договором за достижение высоких показателей в работе Аэрофлот награждает лучших сотрудников к профессиональным праздникам, знаменательным и памятным датам в истории страны и авиакомпании.

В 2018 году к 95-летию Аэрофлота за заслуги в развитии воздушного транспорта и высокие показатели в профессиональной деятельности коллективу ПАО «Аэрофлот» была объявлена Благодарность Президента Российской Федерации. В отчетном периоде 27 сотрудников Аэрофлота награждены государственными наградами Российской Федерации, 244 сотрудника – наградами Минтранса России и других ведомств. Шести работникам объявлена Благодарность Президента Российской Федерации. Корпоративными наградами отмечены более 1 200 человек, из них 5 работников награждены почетным знаком «Отличник Аэрофлота», 521 работник – Почетной грамотой ПАО «Аэрофлот», 64 работника – нагрудным знаком «За доблестный труд в Аэрофлоте».

Социальная поддержка персонала

Аэрофлот неизменно привержен социально ответственной политике в отношении своих работников, что способствует привлечению в Компанию квалифицированных специалистов, повышению эффективности работы, улучшению атмосферы в коллективе, повышению лояльности персонала, формированию благоприятного рабочего климата, а также поддержанию имиджа Аэрофлота и Группы «Аэрофлот» как социально ответственного предприятия.

Социальная политика ПАО «Аэрофлот» базируется на Коллективном договоре и действующих нормативных документах. Совместным решением работодателя и представителя работников от 10 августа 2017 года действие Коллективного договора было продлено до 1 декабря 2020 года. При этом в полном объеме сохранены все условия, гарантийные меры, социальные льготы и привилегии для работников. Социальный пакет, установленный Коллективным договором, значительно превышает объем льготы компенсаций, предусмотренный действующим трудовым законодательством.

ПАО «Аэрофлот» и дочерние компании реализуют ряд социальных программ, которые способствуют обеспечению социальной защищенности персонала.

Негосударственное пенсионное обеспечение

В ПАО «Аэрофлот» действует система негосударственного пенсионного обеспечения (НПО), которая основана на принципе взаимного участия работника и работодателя. Негосударственная пенсия формируется из ежемесячных пенсионных взносов работника, ежеквартальных доплат Компании, зачисляемых на индивидуальный накопительный пенсионный счет работника, и ежегодного инвестиционного дохода, начисляемого негосударственным пенсионным фондом на сумму взносов работника и доплат работодателя.

Программу НПО для работников Аэрофлота реализуют два корпоративных негосударственных пенсионных фонда: АО «НПФ Открытие» (с 28 декабря 2018 года является правопреемником АО «НПФ РГС») и АО «НПФ Сбербанк». В корпоративной программе НПО принимают участие 6,2 тыс. работников. В 2018 году на личные взносы участников программы НПО начислялась доплата от авиакомпании в размере 20%.

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

В соответствии с Положением о НПО, при увольнении работников на пенсию авиакомпания дополнительно к накопительной пенсии назначает участникам программы корпоративную пенсию. По состоянию на конец 2018 года корпоративную пенсию получали 4,2 тыс. бывших сотрудников Компании.

Одновременно с программой НПО действует поощрительная программа обязательного пенсионного страхования по софинансированию накопительной части государственной пенсии. Участникам программы работодатель отчисляет дополнительный страховой взнос на личный пенсионный накопительный счет работника в размере от 30 до 50% от взноса работника.

Санаторно-курортное лечение

В рамках программы санаторно-курортного лечения работники и члены их семей направляются в санаторно-курортные учреждения различных регионов России и за рубеж (по медицинским показаниям). В 2018 году в санаторно-курортных учреждениях прошли лечение 3,8 тыс. человек, в том числе 797 детей сотрудников совместно с родителями прошли лечение по программе «Здоровый ребенок».

Для летного состава была организована специальная реабилитационно-восстановительная программа в Чехии, лечение по которой прошли 420 пилотов и бортпроводников. Всего в программу 2018 года было включено 13 санаториев.

В 2018 году в программу санаторно-курортного лечения и оздоровительного отдыха работников и членов их семей были включены программы добровольного медицинского страхования и предупреждения травматизма и профессиональных заболеваний.

Спортивные мероприятия

В 2018 году были арендованы спортивные площадки для постоянно действующих спортивных секций по футболу, волейболу, хоккею и теннису. Спортивные команды Аэрофлота успешно выступили в турнирах по мини-футболу ко Дню гражданской авиации, на Кубок авиации и космонавтики, на Кубок авиаотрасли и во внутрикорпоративном футбольном турнире. Хоккейная команда авиакомпании провела товарищеский матч со сборной Yvon Lambert & LHL из Канады. Сотрудникам Компании в течение года предоставлялись абонементы в фитнес-клубы.

Корпоративные мероприятия

К 95-летию Аэрофлота организован комплекс праздничных мероприятий, в том числе праздничный концерт в Государственном Кремлевском дворце и торжественный прием для ветеранов ПАО «Аэрофлот» в гостинице «Новотель».

Предоставление служебного жилья ключевым специалистам

В течение года региональным ключевым специалистам Компании предоставлялось служебное жилье вблизи аэропорта Шереметьево – в среднем ежедневно предоставлялось 1,6 тыс. мест (85% приходилось на летный состав). Основной зоной проживания является Летный городок Аэрофлота, расположенный в ГК «Озеро Круглое».

Предоставление служебного автотранспорта и служебных автостоянок

Аэрофлот предоставляет корпоративный автотранспорт для перевозки сотрудников к месту работы в офисы Компании, расположенные в районе аэропорта Шереметьево. В 2018 году ежедневно служебным транспортом перевозилось около 3,6 тыс. работников Компании.

Компания арендует семь автостоянок в районах, прилегающих к аэропорту Шереметьево. Всего в 2018 году сотрудники Компании ежедневно занимали в среднем 3,2 тыс. машино-мест на служебных автостоянках.

Предоставление материальной помощи

В 2018 году 216 работникам и бывшим работникам Компании была оказана материальная помощь в связи со сложными жизненными ситуациями.

Возмещение затрат на содержание детей в детских дошкольных учреждениях

В 2018 году возмещение родительской платы за содержание ребенка в ДОУ получили 2,5 тыс. сотрудников Компании.

Дополнительные социальные льготы для летного состава

Для летного состава предусмотрен ряд дополнительных социальных льгот, включая:

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

Медицинский центр Аэрофлота

Контингент пациентов, прикрепленных на медицинское обслуживание в медицинском центре ПАО «Аэрофлот», 2018 год (%)



Для сотрудников, членов их семей и пенсионеров ПАО «Аэрофлот» работает корпоративный медицинский центр. Проводится врачебно-летная экспертиза и реабилитация летного состава и бортпроводников, предполетные медосмотры. В медицинском центре действуют поликлиника, стационар, амбулаторная хирургия с сднемным стационаром и центр лабораторных исследований. В 2018 году в поликлинике медицинского центра зарегистрировано 248,1 тыс. амбулаторных посещений, принято 67,4 тыс. пациентов.

Дочерние компании

В дочерних компаниях действует ряд аналогичных социальных программ для персонала, включая программу негосударственного пенсионного обеспечения, санаторно-курортное лечение и отдых работников и членов их семей, служебный транспорт и служебные автостоянки, компенсацию расходов за аренду жилья, культурно-массовые и спортивно-оздоровительные мероприятия, материальную помощь работникам и ветеранам.

Социальное партнерство

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

В ПАО «Аэрофлот» действует система охраны труда, выстроенная в соответствии с применимыми требованиями и лучшими отраслевыми практиками. Аэрофлот обладает сертификатом соответствия организации работ по охране труда установленным государственным нормативным требованиям. Компания стремится исключить случаи производственного травматизма и профессиональных заболеваний и принимает меры для предупреждения опасных ситуаций.

Охрана и безопасность труда

Компания занимается обучением сотрудников и регулярно проводит инструктажи по вопросам охраны труда, профилактике профессиональных заболеваний и предотвращению случаев травматизма. Для профилактики профессиональных заболеваний проводятся периодические медицинские осмотры.

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

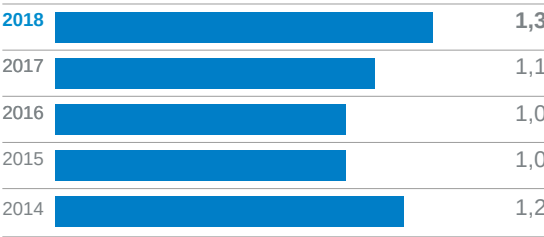
В соответствии с Федеральным законом № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» в ПАО «Аэрофлот» по состоянию на конец 2018 года специальная оценка условий труда проведена на 6 085 рабочих местах, из которых 4 449 признаны допустимыми. По результатам оценки работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, установлена доплата в размере от 4 до 24%. Летному составу, бортпроводникам, бортпроводникам-инструкторам, бортпроводникам-инспекторам, старшим бортпроводникам, другим летным специалистам, выполняющим работу на борту воздушного судна в полете, установлена доплата за условия труда в размере 24%.

Режим труда и отдыха членов летных и кабинных экипажей

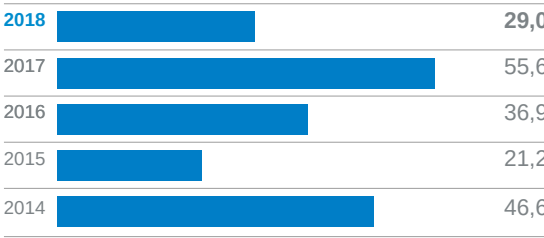
Режим труда и отдыха членов летных и кабинных экипажей Аэрофлота соответствует действующему законодательству Российской Федерации и Положению о режиме рабочего времени и времени отдыха членов экипажей воздушных судов ПАО «Аэрофлот».

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

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



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



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



Содействие развитию регионов и благотворительность

ПАО «Аэрофлот» как социально ответственная компания реализует множество проектов в области благотворительности. Авиакомпании Группы участвуют в программах повышения транспортной доступности, внося вклад в экономическое и социальное развитие регионов, а также поддерживают инициативы в сфере культуры и спорта. Группа «Аэрофлот» играет активную роль в жизни общества, оказывает постоянную поддержку благотворительным организациям и содействует проведению социально значимых акций. Компания осуществляет поддержку социально незащищенных групп населения, в том числе детей

и ветеранов. Дочерние компании Группы стремятся принимать участие в благотворительных акциях Аэрофлота, а также оказывают помощь в регионах.

Аэрофлот всегда приходит на помощь своим гражданам, оказывающимся в чрезвычайной ситуации в результате вооруженных конфликтов и стихийных бедствий в самых разных районах земного шара. Воздушные суда авиакомпании, наряду с самолетами МЧС, неоднократно осуществляли вывоз пассажиров из горячих точек.

Обеспечение транспортной доступности

Обеспечение транспортной доступности, в том числе отдаленных регионов России, и повышение мобильности населения остаются приоритетными задачами Группы «Аэрофлот». Авиакомпания «Аэрофлот» имеет развитую маршрутную сеть и принимает участие в программе дотируемых государством социальных перевозок между городами Дальнего Востока и европейской части России.

С 2015 года авиакомпания «Аэрофлот» реализует программу «плоских» тарифов. Это единые тарифы в экономическом классе с фиксированной ценой, которая не зависит от даты приобретения билета. Воспользоваться «плоскими» тарифами может любой пассажир, независимо от возраста и региона проживания. «Глоские» тарифы имеют исключительно социальное значение. Их цель – делать возможным стабильное и доступное воздушное сообщение отдаленных и стратегически важных регионов с центром европейской части страны.

В настоящее время «плоские» тарифы действуют на рейсах авиакомпании «Аэрофлот» из Москвы во Владивосток, Южно-Сахалинск, Хабаровск, Петропавловск-Камчатский, Магадан, Симферополь, Калининград и в обратном направлении. С 2018 года к программе присоединилась авиакомпания «Россия», что позволило существенно увеличить общий объем перевозок пассажиров на Дальний Восток.

Аэрофлот продлил действие программы перевозок по единому тарифу на дальневосточные направления на 2019 год – как на собственные рейсы, так и на рейсы дочерней авиакомпании «Россия». В 2018 году по программе «плоских» тарифов (с учетом рейсов авиакомпании «Россия») перевезено 2,2 млн пассажиров, что на 41,3% больше, чем в 2017 году. Всего за период действия программы с 2015 года перевезено 6,8 млн пассажиров.

Группа «Аэрофлот» уделяет особое внимание развитию внутрироссийской маршрутной сети. В частности, в 2018 году были открыты собственные рейсы авиакомпании «Аэрофлот» из Москвы в города Северного Кавказа: Владикавказ, Грозный, Махачкалу, Назрань, Нальчик, а также в города Приволжья – Ижевск и Ульяновск.

Социально значимыми рейсами «Авроры» внутри Сахалинской области воспользовались 75,7 тыс. пассажиров, на рейсах внутри Приморского края было перевезено 35,0 тыс. пассажиров. С июня 2018 года (начало выполнения рейсов) внутри Хабаровского края было перевезено 19,7 тыс. пассажиров. Всего на местных линиях (внутри региона) было перевезено 130,5 тыс. пассажиров (в 2017 году – 99,5 тыс. пассажиров).

Поддержка благотворительных организаций и социально значимые акции

Проект «Мили милосердия»

Уже десять лет Аэрофлот реализует проект «Мили милосердия», запущенный в 2008 году. Участники программы лояльности «Аэрофлот Бонус» могут пожертвовать накопленные мили в благотворительные фонды «Подари жизнь», «Линия жизни», Российский фонд помощи ИД «Коммерсантъ» и Международный благотворительный фонд Владимира Спивакова. Эти мили превращаются в авиабилеты для тяжелобольных детей, нуждающихся в лечении в других городах и странах. В 2018 году на нужды благотворительных фондов было выписано 4 895 билетов и пожертвовано более 122 млн миль.

Количество билетов, выписанных в рамках проекта «Мили милосердия»

2018	4 895
2017	6 173
2016	6 917
2015	6 829
2014	5 730

Программа «Поезд надежды»

В 2018 году Аэрофлот по традиции поддержал программу «Детский рейс «Поезд надежды», организованную ГРК «Радио России» в рамках социального проекта «Детский вопрос». «Поезд надежды» – благотворительный проект, который помогает детям, оставшимся без родителей, обрести семьи. В рамках проекта Компания обеспечивает бесплатную перевозку детей и потенциальных усыновителей.

Оказание помощи детским домам

В 2018 году Аэрофлот продолжил оказывать благотворительную помощь двум детским домам: Покровскому детскому дому во Владимирской области и школе-интернату им. Преподобного Сергия в Московской области.

Расходы на оказание благотворительной помощи детским домам в 2018 году составили 17 млн руб.

Был организован оздоровительный отдых для воспитанников Покровского детского дома, оборудована спортивная площадка с уличными тренажерами, организованы ремонтные работы в помещениях детского дома, приобретено медицинское оборудование, мебель, а также компьютеры. В преддверии новогодних праздников для воспитанников детского дома были приобретены праздничные подарки.

В школе-интернате им. Преподобного Сергия были организованы ремонтные работы, приобретен туристический автобус. Организованы мастер-классы по кудо и футболу и благотворительная выставка изделий декоративно-прикладного искусства, изготовленных воспитанниками школы-интерната.

Адресная помощь

В течение года Аэрофлот оказал финансовую поддержку фонду «Звезды детям», Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество», Фонду развития современного искусства, Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей», Всероссийской общественной организации «Клуб юных хоккеистов «Золотая шайба» имени А. В. Тарасова».

В 2018 году Аэрофлот оказал содействие Благотворительному фонду Алины Кабаевой в проведении ежегодного фестиваля художественной гимнастики «Алина» с участием талантливых детей из разных городов России, обеспечив льготный перелет для детей и их сопровождающих.

Компания оказала информационную поддержку организаторам благотворительного забега «Бежим на помощь», основной целью которого является сбор средств в помощь детям с онкологическими заболеваниями.

В связи с трагедией в Кемерове были временно заморожены цены на билеты в Кемерово

из Москвы и обратно – только минимальные тарифы в экономическом классе. Аэрофлот также организовал бесплатный перелет в Москву семьям пострадавших при взрыве и стрельбе в колледже в Керчи.

Ежегодная акция ко Дню Победы

В честь 73-й годовщины победы в Великой Отечественной войне Аэрофлот провел традиционную акцию для ветеранов в период с 3 по 12 мая 2018 года. Аэрофлот первым из российских перевозчиков ввел традицию предоставлять ветеранам Великой Отечественной войны возможность бесплатного перелета на своих рейсах еще в 2001 году. За все время проведения акции ее участниками стали около 80 тыс. человек.

Дочерняя авиакомпания «Россия» приняла активное участие в памятных мероприятиях, посвященных Дню снятия блокады Ленинграда, включая посещение исторического парка «Россия – моя история» и организацию других экскурсий. Ко Дню Победы ветераны Великой Отечественной войны получили денежные выплаты.

Программа благотворительной помощи ветеранам ВОВ – бывшим сотрудникам Аэрофлота

Аэрофлот ежемесячно предоставляет продуктовые наборы ветеранам ВОВ – бывшим сотрудникам Аэрофлота. На обеспечение продуктовыми наборами ветеранов в 2018 году было выделено 8,7 млн руб.

Помощь пассажирам, срочно нуждающимся в перелете в силу чрезвычайных обстоятельств

Аэрофлот оказывает поддержку пассажирам, срочно нуждающимся в перелете в силу чрезвычайных обстоятельств. Программа действует на внутренних рейсах повышенного спроса, где предложение наиболее дешевых классов бронирования в экономическом салоне уже исчерпано.



Профессиональный футбольный клуб ЦСКА

Проекты в сфере культуры и социального развития

В сотрудничестве с Международным аэропортом Шереметьево Аэрофлот провел праздничные мероприятия для юных пассажиров, посвященные Международному дню защиты детей. Аэрофлот и Шереметьево стали участниками всероссийской акции «Ночь музеев»: музей Аэрофлота и музей истории аэропорта подготовили увлекательное мероприятие для взрослых и юных любителей авиации.

Компания продолжила оказывать поддержку АО «Роскино», деятельность которого направлена на продвижение российского кинематографа на международных кинофестивалях. В 2018 году Аэрофлот также поддержал Международный молодежный конкурс социальной антикоррупционной рекламы «Вместе против коррупции», который проводился Генеральной прокуратурой Российской Федерации.

Дочерние авиаперевозчики Аэрофлота тоже реализуют проекты в области социального развития и благотворительности в регионах присутствия. Так, в 2018 году авиакомпания «Аврора» участвовала в фестивале авиации и музыки «Крылья Сахалина», в городском шествии на день города в Южно-Сахалинске и Артеме. В отчетном периоде были организованы экскурсии в аэропорт с посещением воздушных судов для детей сотрудников компании и учащихся школ Южно-Сахалинска.

Спонсорство

В 2018 году Аэрофлот продолжил оказывать спонсорскую поддержку спортивным организациям и культурным проектам. Сумма расходов на оказание спонсорской поддержки составила 1,8 млрд руб., что в целом соответствует уровню предыдущих лет (в 2017 году – 2,0 млрд руб.).

ПАО «Аэрофлот» традиционно поддерживает российский спорт. В 2018 году Компания продолжила оказывать услуги по перевозке членов олимпийских и спортивных команд. Аэрофлот является партнером и оказывал поддержку:

- Олимпийскому и Паралимпийскому комитету России;
- Российскому футбольному союзу;
- Федерации велосипедного спорта России;
- Всероссийской федерации танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла;
- Российской федерации баскетбола;
- Всероссийской федерации волейбола;
- Федерации настольного тенниса России;
- Ассоциации гольфа России;
- Федерации регби России;
- Федерации бокса России.

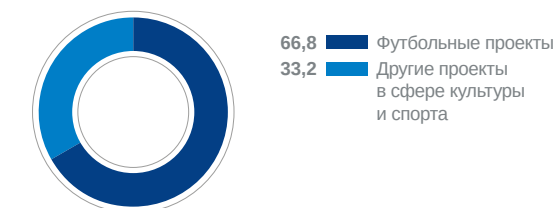
Авиакомпания «Аэрофлот» и «Аврора» осуществили перевозку российских спортсменов, принимавших участие в XXIII зимних Олимпийских играх 2018 года в Республике Корея.

На протяжении многих лет Аэрофлот выступает официальным авиаперевозчиком профессионального футбольного и баскетбольного клубов ЦСКА. Благодаря широкому рекламному присутствию бренда «Аэрофлот» на матчах с участием команд ЦСКА Компания получает доступ к многомиллионной аудитории болельщиков клубов.

Совместно с Российской шахматной федерацией в 2018 году Аэрофлот провел традиционный международный шахматный турнир Aeroflot OPEN, ставший за 16 лет существования одним из самых популярных среди международных шахматистов.

В 2018 году Аэрофлот оказал поддержку конкур клубу «Отрадное» в рамках проведения этапа Кубка мира по конкур.

Общая структура расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты, 2018 год (%)



Кроме того, в отчетном периоде Аэрофлот в третий раз поддержал проведение церемонии вручения национальной музыкальной премии «Золотой граммофон».

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

Экология и охрана окружающей среды

ПАО «Аэрофлот» как ведущий авиаперевозчик России осознает свою ответственность за обеспечение высокой экологической эффективности и устойчивого экологического равновесия во всех сферах деятельности.

Экологическая политика ПАО «Аэрофлот» направлена на повышение энергетической и экологической эффективности. Одним из ключевых принципов авиакомпании является повышениетопливной эффективности парка воздушных судов, что позволяет снизить нагрузку на окружающую среду при одновременном сокращении одной из главных статей производственных расходов.

В ПАО «Аэрофлот» действуетсистема экологического менеджмента. В 2018 году Компания успешно прошла сертификационный аудит интегрированной системы менеджмента и подтвердила ее соответствие международным стандартам ISO 9001 и 14001. Внешний аудит проводился органом по сертификации TÜV Rheinland по требованиям международных стандартов ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества» и ISO 14001:2015 «Система экологического менеджмента».

АО «Авиакомпания «Россия» в 2018 году также успешно прошла инспекционный контроль на соответствие требованиям ISO 9001:2015, подтвердив действие сертификата. АО «Авиакомпания «Аврора» в 2018 году успешно прошла сертификационный аудит

эксплуатационной безопасности IATA (IOSA), тем самым подтвердив свою регистрацию в качестве оператора IOSA.

В рамках принятой экологической политики установлены экологические цели и задачи, разработаны и внедрены процедуры экологического менеджмента. Основные направления экологической политики включают:

- поддержание работы и совершенствование системы экологического менеджмента;
- сокращение энергоемкости операционной деятельности за счет модернизации парка, замены устаревших энергоемких типов самолетов на топливозэффективные;
- оптимизацию маршрутной сети и применение новых техник пилотирования, способствующих снижению шума и выбросов загрязняющих веществ от двигателей ВС в атмосферу;
- управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья;
- мониторинг, анализ и внедрение новых возможностей улучшения экологических показателей;
- повышение уровня информированности сотрудников ПАО «Аэрофлот» в области охраны окружающей среды, поощрение бережного расходования ресурсов и воспитание культуры утилизации отходов.

Общие расходы на охрану окружающей среды (млн руб.)

2018	47,7
2017	64,9
2016	35,8
2015	42,3
2014	41,1

Плата за негативное воздействие на окружающую среду (млн руб.)

2018	3,7
2017	3,5
2016	3,6
2015	6,8
2014	6,7

Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 04. 06. 2008 № 889 «О некоторых мерах по повышению энергетической и экологической эффективности российской экономики» продолжает действовать «Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности ОАО «Аэрофлот» до 2020 года».

Комплекс мероприятий по энергосбережению позволит ПАО «Аэрофлот» экономить до 1,5 млн тонн авиатоплива в год и снизить его удельный расход на 43,6% до 2020 года.

Общие расходы ПАО «Аэрофлот» на охрану окружающей среды в 2018 году составили 47,7 млн руб.

Система менеджмента качества

В ПАО «Аэрофлот» действует система управления, основным элементом которой является система менеджмента качества (СМК). В соответствии с международными, национальными и внутренними стандартами отдел управления СМК развивает программу управления качеством. Система позволяет следить за тем, чтобы продукты и услуги структурных подразделений ПАО «Аэрофлот» и поставщиков услуг отвечали требованиям ПАО «Аэрофлот» в области безопасности полетов, авиационной безопасности и уровня качества обслуживания.

В целях минимизации рисков, влияющих на безопасность полетов и качество, ПАО «Аэрофлот» продолжает принимать активное участие в пулах IATA:

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

Развитие СМК в Группе «Аэрофлот» происходит наряду с совершенствованием системы оценки эффективности на базе КПЭ и результативности реализации требований внутренних и внешних стандартов системы управления как в периметре как ассоциации IATA и альянса SkyTeam, так и Группы «Аэрофлот».

В 2018 году продолжилось развитие СМК авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по следующим направлениям:

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

Для дальнейшего развития СМК ПАО «Аэрофлот» внедряет инновационные подходы к управлению и оптимизирует внутренние процессы, используяинструменты, не имеющиеаналогов на российском рынке авиаперевозок. Эта работа направлена на повышение качества услуг и обеспечение высокого уровня безопасности полетов для пассажиров авиакомпании.

Топливная эффективность и охрана атмосферного воздуха

Управление топливной эффективностью – одно из приоритетных направлений деятельности Компании. ПАО «Аэрофлот» стремится повышать топливную эффективность, что, в свою очередь, способствует снижению выбросов парниковых газов в атмосферу. Практически весь парк воздушных судов Аэрофлота соответствует нормам ICAO по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу.

В ПАО «Аэрофлот» функционирует система мониторинга и учета выбросов CO₂, позволяющая авиакомпаниям соответствовать требованиям национальной и европейской систем мониторинга, отчетности и проверки объемов выбросов парниковых газов. Мониторинг и учет выбросов CO₂ ПАО «Аэрофлот» ведется по всей маршрутной сети.

В 2018 году ПАО «Аэрофлот» прошло аудит годового отчета по выбросам CO₂ за 2017 год, по результатам которого выбросы CO₂ были компенсированы за счет покупки недостающих квот на европейской бирже.

В целях повышения топливной эффективности и, соответственно, сокращения выбросов CO₂ наряду с мероприятиями по обновлению парка

самолетов в Аэрофлоте ежегодно разрабатывается Программа повышения топливной эффективности и сокращения расходов на ГСМ. В 2018 году проводились следующие мероприятия:

- нормирование количества перезаправляемого топлива;
- минимизация разницы между прогнозируемой и фактической загрузками ВС;
- управление центровкой воздушного судна;
- оптимальное использование вспомогательной силовой установки;
- снижение расхода авиатоплива за счет сокращения количества заправляемой воды;
- использование наземных средств кондиционирования воздуха и подогрева кабины и салонов ВС при подготовке к вылету;
- улучшение аэродинамики ВС за счет качественной мойки поверхности фюзеляжа;
- повышение эффективности работы авиадвигателей за счет мойки газозоудного тракта;
- снижение взлетного веса ВС благодаря учету веса кухонного оборудования, рационов питания и предметов комфорта.

В результате выполнения этих мероприятий удалось сократить количество потребляемого топлива на 14 678,9 т, что соответствует сокращению выбросов CO₂ на 46 341,3 т CO₂.

Динамика показателей расхода авиатоплива и объема выбросов CO₂ по авиакомпании «Аэрофлот»

	2014	2015	2016	2017	2018
Расход топлива, т	2 028 842	2 183 335	2 365 190	2 588 100	2 798 389
Удельный расход топлива, г/ткм	301,6	299,2	286,3	277,6	283,5
Объем выбросов CO ₂ , т	6 390 852	6 877 505	7 450 348	8 152 515	8 806 136
Удельный выброс CO ₂ , г/ткм	950,7	943,5	902,8	875,1	895,1

Объемы выбросов парниковых газов (CO₂)

Год	Выбросы парниковых газов, т			Удельные выбросы парниковых газов, г/пкм		
	«Аэрофлот»	«Россия»	«Аврора»	«Аэрофлот»	«Россия»	«Аврора»
2014	6 390 852	620 990	201 569	95,2	61,2	117,7
2015	6 877 505	384 095	223 437	92,7	44,2	119,4
2016	7 450 348	751 800	252 399	90,2	40,2	113,5
2017	8 152 515	2 076 649	267 800	88,9	36,8	113,2
2018	8 806 136	2 444 733	269 496	89,9	82,6	108,2

Рациональное использование водных ресурсов

Аэрофлот работает над обеспечением рационального использования водных ресурсов и снижением негативного воздействия на водные объекты.

В 2018 году была проведена реконструкция очистных сооружений ливневых сточных вод с территории офисного комплекса ПАО «Аэрофлот» в Мелькисарово. Ежемесячно проводился контроль эффективности работы очистных сооружений, качества сточных и поверхностных вод, сбрасываемых с очистных сооружений офисного комплекса. Превышений предельно допустимых концентраций загрязняющих веществ в сточных водах за 2018 год не зафиксировано. Составлен отчет по результатам наблюдений за особенностями водного объекта от воздействия сброса сточных и дренажных вод с очистных сооружений за 2017 год.

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

В 2018 году проводились работы по исследованию выбросов загрязняющих веществ в атмосферу на участке окраски в департаменте наземного обеспечения перевозок. Превышений разрешенных нормативов выбросов не выявлено.

Использование воды ПАО «Аэрофлот» (тыс. м³)

	2016	2017	2018
Всего:	134,2	135,4	154,1
из водоканала	134,2	135,4	154,1

Общий объем сбросов ПАО «Аэрофлот» использованной воды (тыс. м³)

	2016	2017	2018
Всего	134,9	136,3	151,8
из них:			
очищенная вода (поверхностные стоки с территории офисного комплекса, зданий и сооружений)	1,2	1,4	3,1
передано на очистку другим предприятиям (канализация)	133,7	134,9	148,7

Примечание. Данные по Москве и Московской области. В годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2017 год аналогичные данные представлены только по офисному комплексу Мелькисарово.

Сокращение объемов отходов производства и потребления и их утилизация

Аэрофлот работает над организацией мест накопления отходов производства и их селективного сбора. В 2018 году оборудованы дополнительные места накопления отходов по видам и классам опасности. Специалисты Компании проводили проверки состояния территорий и мест временного накопления отходов производственной деятельности, а также вели ежеквартальный учет образования и движения отходов производства и потребления. Природоохранным органам были предоставлены все необходимые отчетные документы в области экологии.

Общая масса отходов по классам опасности (тонны)

	2014	2015	2016	2017	2018
Всего	9 066,3	9 777,2	8 852,8	8 365,7	9 207,7
из них:					
I класс опасности	3,2	2,2	3,9	2,4	2,1
II класс опасности	5,7	1,4	4,8	6,4	5,3
III класс опасности	1 337,5	2 448,5	2 508,3	2 353,4	3 038,4
IV класс опасности	7 320,1	6 919,6	5 643,7	5 352,1	5 434
V класс опасности	399,8	405,5	692,0	651,4	728

Общая масса отходов по методам обращения (тонны)

	2014	2015	2016	2017	2018
передано на обработку	7,7	4,7	8,1	3,879	8,95
передано на утилизацию	313,3	308,5	250,6	258,3	290,7
передано на обезвреживание	1 188,7	2 325,6	2 430,1	2 847,7	5 877,9
размещено на полигоне	7 556,6	7 138,4	6 164	5 255,8	5 504

Сведения о расходовании ПАО «Аэрофлот» энергетических ресурсов, 2018 год

	Фактический расход	
	в натуральном выражении	в тыс. руб. (без НДС)
АвиаГСМ – всего, т	2 824 654	126 412 869
Тепловая энергия*, Гкал	42 965	70 459
Электрическая энергия*, кВт-ч	29 546 700	130 665
АвтоГСМ – всего, л	5 726 270	227 347
Авиационные масла, л	292 293	213 901

* Без представительств и филиалов.

Закупочная деятельность

Группа «Аэрофлот» работает с широким кругом поставщиков и использует современные конкурентные способы закупок. В число ключевых принципов Группы входят равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки.

ПРИНЦИПЫ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

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

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- своевременное, бесперебойное обеспечение авиатопливом воздушных судов;
- своевременное и полное удовлетворение потребностей компании в товарах и услугах;
- эффективное использование денежных средств;
- развитие добросовестной конкуренции;
- повышение доли закупок, проводимых на конкурентной основе;
- повышениедоли закупок в электронной форме;
- поддержка субъектов малого и среднего бизнеса.

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

Основные показатели закупочной деятельности Группы «Аэрофлот»

	2018
Общий объем закупок в 2018 году, млн руб. *	750 463
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	30,8
В том числе доля закупок, проведенных конкурентными способами в электронной форме, %	86,8
Доля закупок у единственного источника, %	69,2
Экономия по проведенным в 2018 году конкурентным закупкам, млрд руб. **	7,5
Среднее количество участников конкурентных закупок	3
Доля закупок у субъектов СМСП, %	78,0

* 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 конкурентной процедуры и ценой победителя торгов без учета процедур, НМЦ которых формируется посредством ставки, тарифа или формулы.

Объем закупок Группы «Аэрофлот» в 2018 году составил 750,5 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами, составила 30,8% (в стоимостном выражении), среди них 86,8% пришлось на закупки, проведенные конкурентными способами в электронной форме.

Объем закупок ПАО «Аэрофлот» в 2018 году составил 544,4 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами, составила 40,5% (в стоимостном выражении). Доля закупок, проведенных конкурентными способами в электронной форме,составила 88,36%, что соответствует требованиям Росимущества (указание от 21 января 2011 года № ГН-13/1206).

Экономия по проведенным в 2018 году закупкам Группы «Аэрофлот» составила 7,5 млрд руб., ПАО «Аэрофлот» – 3,5 млрд руб.

Закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства

Группа стремится поддерживать предприятия малого и среднего бизнеса. В 2018 году произошел существенный рост закупок у субъектов МСП. Стоимостной объем договоров, заключенных с субъектами МСП в 2018 году, в три раза превысил показатель 2017 года (20,6 млрд руб. в 2018 году, 6,8 млрд руб. в 2017 году).

Доля закупок у малого и среднего бизнеса по итогам 2018 года составляет 85,2%, что является одним из самых высоких показателей среди крупнейших заказчиков федерального уровня.

Показатель значительно превышает целевой уровень, установленный Постановлением Правительства Российской Федерации «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 11 декабря 2014 года №1352 (не менее 18% закупок). В целом показатель отражает приоритетность выбора субъектов малого и среднего бизнеса в качестве поставщика с учетом специфики бизнеса.

ПАО «Аэрофлот» также оказывает поддержку субъектам МСП и упрощает их доступ к своим закупкам. В 2018 году была актуализирована пилотная программа партнерства с субъектами МПС, направленная на упрощение подачи заявок на участие в закупках Компании, расширена программа семинаров для субъектов МСП. Для точного отражения объема закупок у субъектов МСП Компания реализовала ряд мероприятий:

- оптимизирован перечень кодов-классификаторов закупки только среди субъектов МСП;
- проведены рабочие встречи с представителями малого бизнеса;
- разработаны Программы партнерства в дочерних компаниях;
- организован ряд обучающих семинаров для субъектов МСП в регионах, проведены встречи с потенциальными поставщиками и участниками пилотной программы партнерства ПАО «Аэрофлот»;
- Компания приняла участие в конференциях, посвященных расширениюдоступа субъектов МСП к закупкам крупнейших заказчиков России.

Основные показатели закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»

	2017	2018
Общий объем закупок, млн руб.	448 299,9	544 448
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	62,3	40,5
В том числе доля закупок, проведенных конкурентными способами в электронной форме, %	61,1	88,4
Доля закупок у единственного источника, %	62,3	59,5
Экономия по проведенным конкурентным закупкам (без учета авиатоплива), млрд руб.	5,3	3,5
Среднее количество участников конкурентных закупок	3,3	3
Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства, %	89,4	85,2

По итогам продуктивной работы в данном направлении получены две благодарности федеральной корпорации по развитию МСП – АО «Корпорация «МСП» за значительный вклад в развитие малого и среднего предпринимательства. В дальнейшем Компания планирует увеличивать долю закупок у субъектов МСП в общем объеме заключенных договоров – прежде всего в сегменте инновационной и высокотехнологичной продукции.

В 2018 году дочерняя авиакомпания «Россия» приступила к внедрению программы партнерства с субъектами МСП. В рамках партнерства «Россия» берет на себя обязательство оказывать методическую поддержку субъектам МСП по вопросам, касающимся порядка их участия в закупках компании, проводить семинары, конференции и круглые столы, максимально открыто информировать о текущих и перспективных технологических потребностях авиакомпании, планируемых объемах закупок на краткосрочный и долгосрочный периоды и условиях сотрудничества. Также в отчетном периоде было подписано соглашение о взаимодействии с АО «Корпорация «МСП».

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

Закупки авиатоплива

Приоритет в закупках авиатоплива – своевременное и бесперебойное обеспечение топливом самолетов Группы «Аэрофлот» с соблюдением высокого уровня безопасности полетов при максимально эффективном ценообразовании на авиатопливо. Вопросы оптимизации закупок авиатоплива в ПАО «Аэрофлот» контролируются Топливной комиссией.

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

В 2018 году наблюдалась нехарактерная динамика: одновременный рост и международных биржевых котировок на нефтепродукты, и курса доллара США к российскому рублю, что обусловило рост расходов Группы на авиатопливо. В этой связи ПАО «Аэрофлот» были предприняты следующие мероприятия:

- при проведении закупок с формульным ценообразованием от макропоказателей (PLATTS-курс доллар США/рубль) был установлен ценовой предел расчетных цен, значение которых не может превышать цены, рассчитанные по ставкам и тарифам в Центре расписания и тарифов при ПАО «ТКП», действующих в соответствующем аэропорту Российской Федерации на дату поставки авиатоплива (заправки воздушных судов);
- был инициирован перевод наиболее финансово-емких контрактов на «ручное управление», путем ежемесячных запросов в адреса поставщиков авиатоплива о предоставлении дополнительных скидок.

Предпринятые меры (ограничительные условия по формульным ценам и дополнительные скидки) достаточно эффективно зарекомендовали себя во втором полугодии 2018 года, когда расчетные формульные цены по макропоказателям начали расти высокими темпами.

Начиная с июня 2018 года ПАО «Аэрофлот» принимает активное участие в диалоге с министерствами и ведомствами, а также представителями нефтяной отрасли по выработке глобальной программы стабилизации цен на авиакеросин и сокращению расходов авиакомпаний на авиатопливо.

Первоначальными контрактными условиями с поставщиками авиатоплива в 2018 году предполагалась закупка преимущественно с формульным ценообразованием от макропоказателей (более 50% объемов авиатоплива в аэропортах Российской Федерации и 100% объема в базовом аэропорту Шереметьево). Использование ограничительных ценовых условий и применение дополнительных скидок позволило существенно снизить суммарные расходы на авиатопливо.