


Стратегическое развитие




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


40,5%
 доля на российском рынке
 авиаперевозок

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

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

Обращение председателя Совета директоров

УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

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

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

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

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

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

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



Обращение председателя Совета директоров продолжение

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

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

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

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

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

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

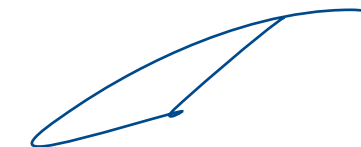
Аэрофлот вырабатывает курс развития и дает старт новым проектам в постоянном взаимодействии с государством. Самый действенный путь сверки планов – регулярные рабочие встречи генерального директора Компании с Президентом Российской Федерации.

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

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

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

Михаил Полубояринов
Председатель Совета директоров
ПАО «Аэрофлот»



Обращение генерального директора

УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

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

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

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

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

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



Обращение генерального директора продолжение

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Виталий Савельев
Генеральный директор
ПАО «Аэрофлот»



Обзор рынка

Международный рынок пассажирских авиаперевозок

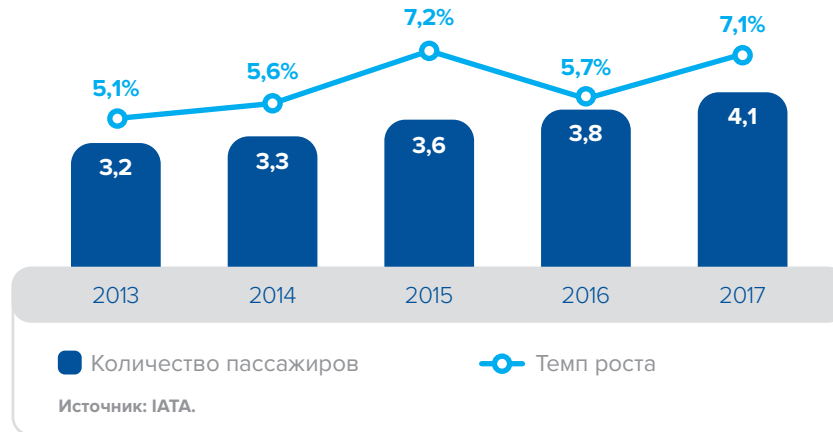
В 2017 году объем пассажирских перевозок в мире на регулярных рейсах вырос на 7,1%, до 4,1 млрд пассажиров. При этом рост пассажирооборота составил 7,5%. Процент занятости пассажирских кресел по мировой отрасли увеличился до 81,2% (в 2016 году – 80,3%).

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

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

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

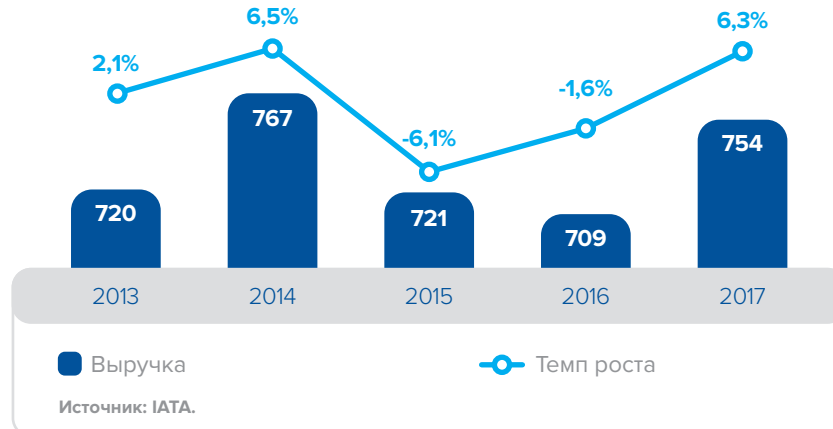
Пассажиропоток на регулярных рейсах мировой отрасли
МЛРД ЧЕЛ.



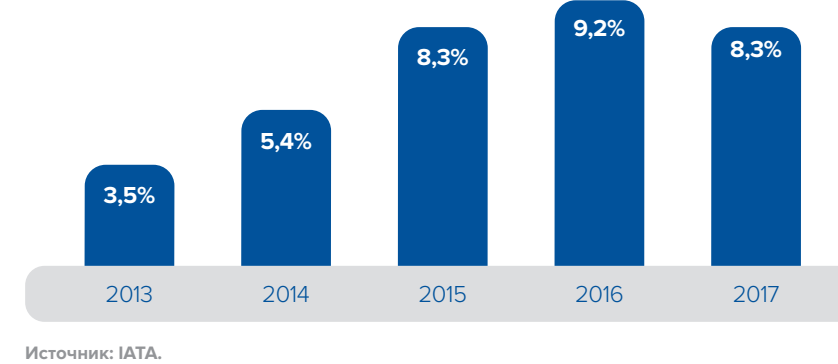
Занятость пассажирских кресел по мировой отрасли
%



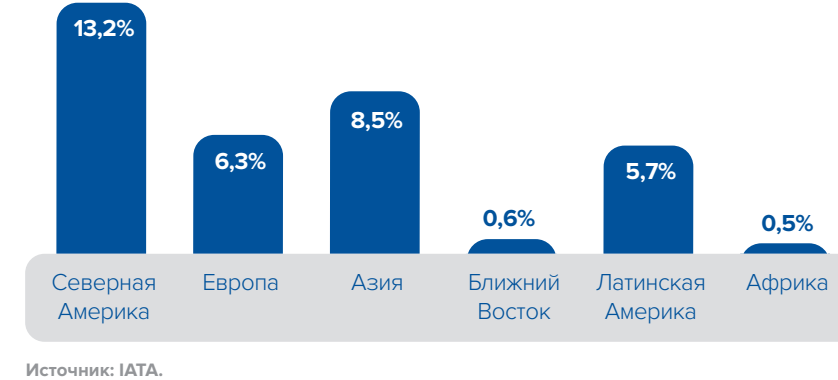
Выручка мировой отрасли
МЛРД ДОЛЛ. США



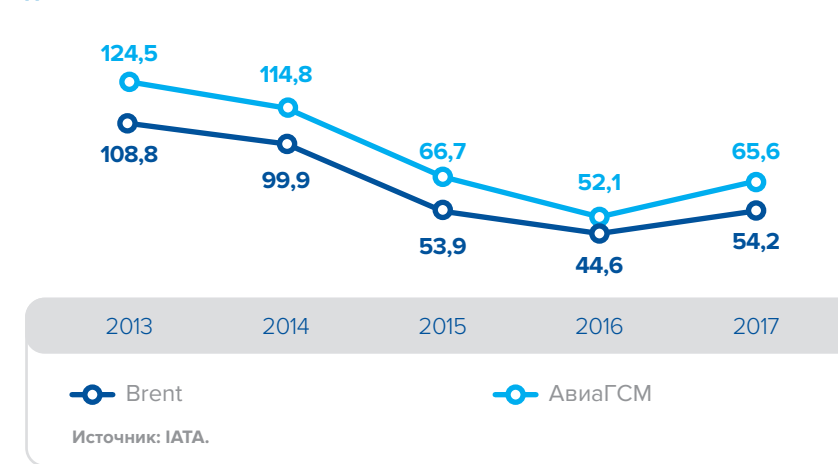
Рентабельность по EBIT мировой отрасли
%



Рентабельность по EBIT мировой отрасли по регионам, 2017 год
%

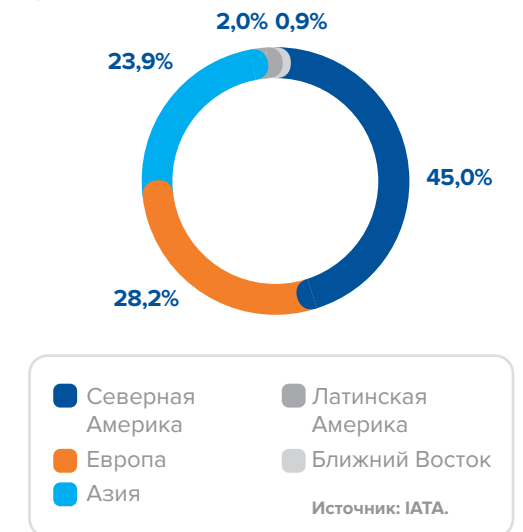


Стоимость нефти и авиаГСМ
ДОЛЛ. США / БАРР.



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

Распределение чистой прибыли мировой отрасли по регионам, 2017 год
%



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

Обзор рынка продолжение

Российский рынок пассажирских авиаперевозок

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

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

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

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



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



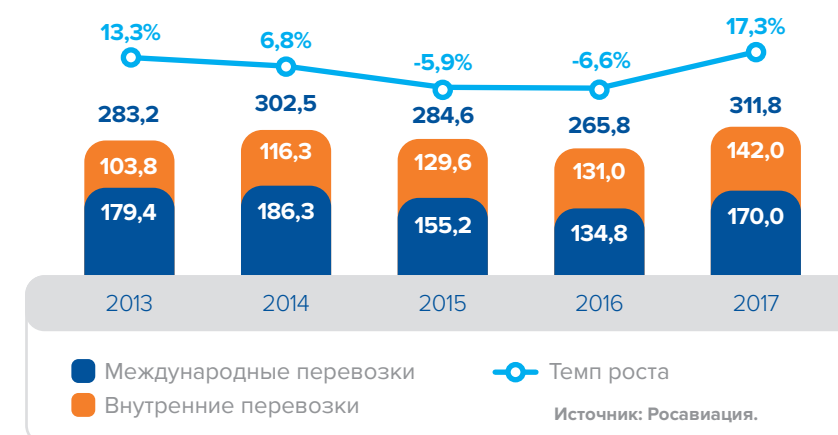
Процент занятости пассажирских кресел на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний)



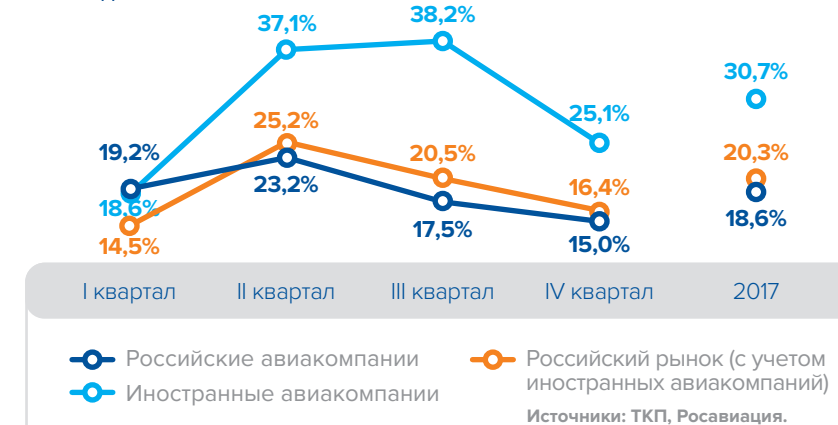
Пассажирооборот на российском рынке (без учета иностранных авиакомпаний), МЛРД ПКМ



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



Темпы роста* пассажиропотока российских и иностранных авиакомпаний, 2017 год



* По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года.

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

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

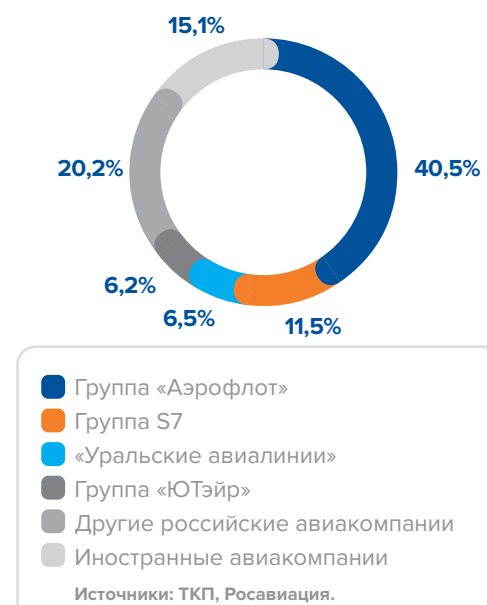
Доля Группы «Аэрофлот» на «чистом» рынке¹ по итогам 2017 года составила 38,2%.

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

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

Обзор рынка продолжение

Структура российского рынка авиаперевозок по суммарному пассажиропотоку, 2017 год



Эволюция структуры российского рынка пассажирских авиаперевозок



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

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

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

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

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

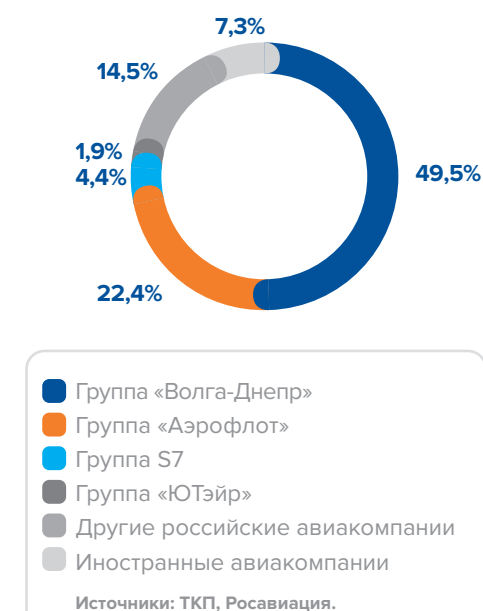
Рынок грузовых авиаперевозок

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

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

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

Структура российского рынка грузовых авиаперевозок, 2017 год



Объем грузовых авиаперевозок на российском рынке (с учетом иностранных авиакомпаний), ТЫС. ТОНН



Обзор стратегии

МИССИЯ

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

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

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

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

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

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

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

ДОЛГОСРОЧНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

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

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

¹ Статус на момент публикации настоящего годового отчета – данные по итогам 2016 года.



Обзор стратегии продолжение

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

2018–2022 годы СРЕДНЕСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

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

ДАТА УТВЕРЖДЕНИЯ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ

6 декабря 2017 года (протокол № 6)

до 2025 года ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

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

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

13 июля 2011 года (протокол № 1)

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ



Развитие мультибрендовой платформы – усиление позиционирования и синергии в рамках Группы



Развитие сети маршрутов – выход на новые рынки и увеличение частотности



Развитие парка воздушных судов для обслуживания маршрутной сети и перспективных рынков



Развитие производственной базы и обеспечивающих функций

СЕКМЕНТЫ РАЗВИТИЯ

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

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

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

Участие в программах федеральных и региональных субсидируемых перевозок

ИННОВАЦИИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Увеличение эффективности и повышение производительности труда

Внедрение новых цифровых технологий и инноваций

Увеличение дополнительных доходов Группы (ancillary revenue)

Влияние рисков на стратегию Группы

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

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

Для минимизации ключевых рисков среднесрочная стратегия развития Группы предполагает:

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

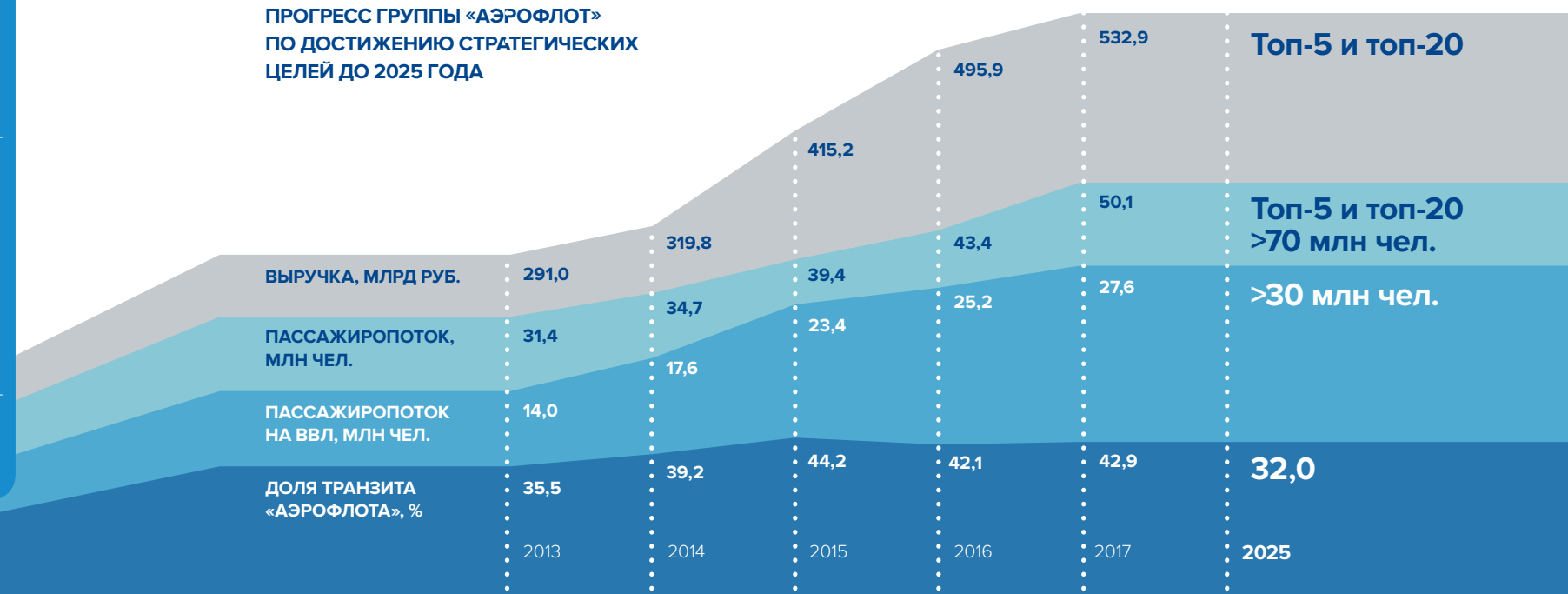
Результаты реализации и изменения в стратегии

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

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

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

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



Обзор стратегии

продолжение

Мультибрендовая платформа Группы «Аэрофлот»



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

Премиальные перевозки

Региональные и чартерные перевозки в среднем ценовом сегменте

Дальневосточные перевозки

Бюджетные перевозки

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

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

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

ТИП ПЕРЕВОЗКИ

РЕГУЛЯРНЫЕ

РЕГУЛЯРНЫЕ И ЧАРТЕРНЫЕ

РЕГУЛЯРНЫЕ

РЕГУЛЯРНЫЕ

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

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

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

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

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

ДАЛЬНОСТЬ ПОЛЕТОВ

Без ограничений

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

Ближне- и среднемагистральные рейсы

Ближне- и среднемагистральные рейсы

ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

- Узкофюзеляжные
- Широкофюзеляжные

- Узкофюзеляжные
- Широкофюзеляжные

- Узкофюзеляжные
- Региональные

Узкофюзеляжные

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

- Деловые пассажиры
- Посещение друзей/родственников
- Туризм

- Посещение друзей/родственников
- Туризм
- Деловые пассажиры

- Посещение друзей/родственников
- Деловые пассажиры

- Туризм
- Посещение друзей/родственников

АЭРОПОРТ БАЗИРОВАНИЯ

Москва (Шереметьево)

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

- Владивосток
- Хабаровск
- Южно-Сахалинск

- Москва (Внуково)
- Аэропорты регионов России

ДОЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК В ПАССАЖИРОПОТОКЕ КОМПАНИИ

~50%

~35%

~25%

(страны Азиатско-Тихоокеанского региона)

~20%

Обзор стратегии

продолжение

Долгосрочная программа развития и отчет о ее исполнении

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

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

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

ДПР детализирует стратегические направления развития Группы, включает в себя перечень основных инициатив и программных мероприятий, направленных на реализацию стратегии в среднесрочной перспективе. ДПР дополняет и расширяет ключевые стратегические инициативы, изложенные в Стратегии развития Группы «Аэрофлот» на период до 2022 года.

К ОСНОВНЫМ ЗАДАЧАМ ДОЛГОСРОЧНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОТНОСЯТСЯ:

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

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

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

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

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

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

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

Программы развития

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

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

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



Обзор стратегии продолжение

Инвестиционная программа



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

- обеспечение технического и наземного обслуживания: закупка инструментов и оборудования для технического обслуживания воздушных судов всех типов, оснащение ангарных комплексов, закупка средств обслуживания и спецтехники для наземного аэропортового обслуживания;
- развитие тренажерного комплекса: приобретение тренажера дверей Door Trainer A350, модернизация и доработка системы визуализации тренажера FFS A320, закупка визуальных баз аэропортов для тренажера FFS A330 и прочее;
- модернизацию воздушных судов: продолжение оснащения самолетов системой WiFEC, замена кресел бизнес-класса на воздушных судах Airbus A330; внедрение системы электронных носителей аэронавигационной информации при подготовке к полету и в полете на самолетах семейства Airbus A320 (EFB), установка инвалидных колясок на воздушных судах Boeing 777/737, Airbus A320, RRJ-95B;

- строительство новых объектов: продолжение работ по строительству нового ангара для обслуживания воздушных судов, проект центрального распределительного пункта для присоединения к сетям ПАО «Аэрофлот» дополнительных мощностей, проектные работы для производственно-складского комплекса и здания технического обслуживания и ремонта спецтранспорта технической базы;
- развитие ИТ-систем: поддержание существующих информационных систем и продолжение автоматизации бизнес-процессов, развитие проектов цифровизации, закупка оборудования связи, телефонии и вычислительной техники;
- обеспечение сервиса обслуживания пассажиров: работы по дизайну сайта ПАО «Аэрофлот» и закупка формы для сотрудников front-line;
- программное обеспечение: развитие системы SAP, поддержание и развитие веб-сайта, коммерческих, производственных, офисных и иных систем;
- инвестиции в научно-исследовательские разработки в рамках Программы инновационного развития;
- прочие вложения в основные фонды: реализация охранно-пожарных мероприятий, спецодежда, обеспечение текущей деятельности подразделений.

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

Программа сокращения расходов



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

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

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

Программа инновационного развития



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

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

Программа мотивации менеджмента



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

Бизнес-модель

НАША ДОЛГОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ

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

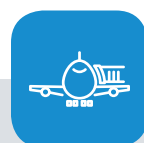
АКТИВЫ И РЕСУРСЫ



Маршрутная сеть

313
регулярных направлений

52
страны мира



Парк воздушных судов

332
воздушных судна

4,1 года
средний возраст парка авиакомпании «Аэрофлот»



ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

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

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

9,1%
«ПОБЕДА»
(лоукост-сегмент)

22,3%
«РОССИЯ»
(базовый сегмент, чартер)



3,1%
«АВРОРА»
(региональные перевозки)

65,5%
«АЭРОФЛОТ»
(премиальный сегмент)

532,9 млрд руб.
выручка Группы «Аэрофлот» в 2017 году

56,0 млрд руб.
ЕБИТДА Группы «Аэрофлот» в 2017 году

23,1 млрд руб.
чистая прибыль Группы «Аэрофлот» в 2017 году

СОЗДАНИЕ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ

Технологическое развитие

7

собственных ангаров
технического
обслуживания и ремонта

121,2 тыс.

обслуженных самолето-
вылетов из аэропорта
Шереметьево

ОПЕРАЦИОННЫЙ ОБЗОР

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

Операционные результаты

Группа «Аэрофлот» – всего

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

Группа «Аэрофлот» – внутренние перевозки

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

Группа «Аэрофлот» – международные перевозки

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

Операционные результаты

продолжение

Группа «Аэрофлот»

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

Внутренние перевозки

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

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

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

Пассажиропоток Группы «Аэрофлот»
МЛН ЧЕЛ.



Пассажирооборот Группы «Аэрофлот» и занятость пассажирских кресел,
МЛРД ПКМ И %



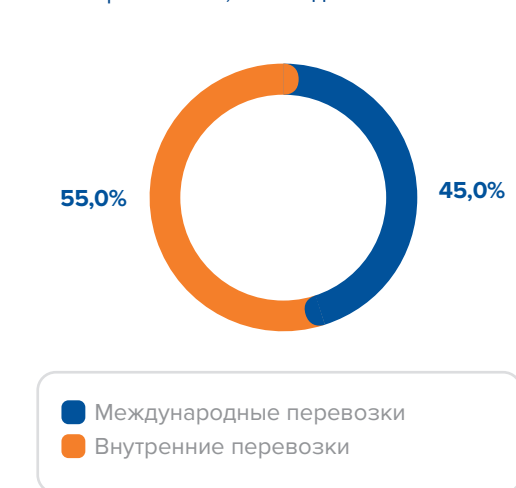
Операционные показатели Группы «Аэрофлот» по регионам (регулярные и чартерные перевозки)

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

Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям, 2017 год



Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по направлениям, 2017 год



Операционные результаты

продолжение

Международные перевозки

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

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

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

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

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

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

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

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

Авиакомпания «Аэрофлот»

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

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

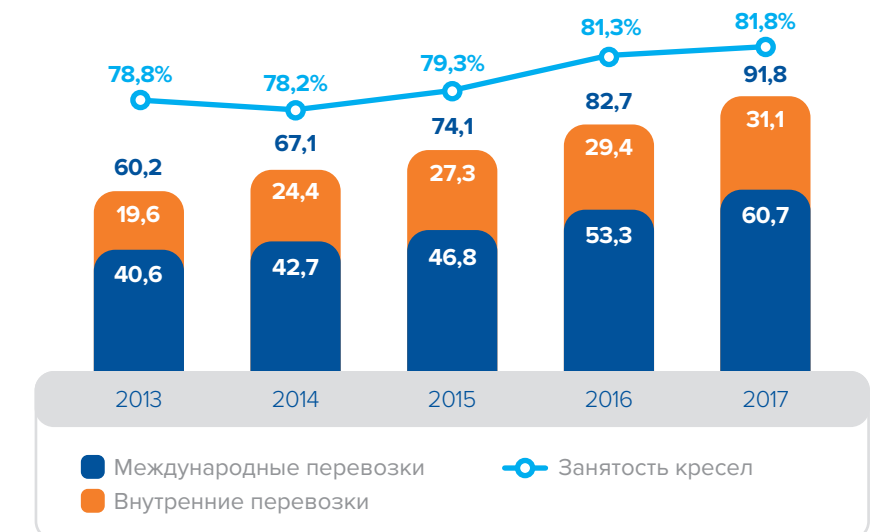
Внутренние перевозки

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

Пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот»
МЛН ЧЕЛ.



Пассажирооборот авиакомпании «Аэрофлот» и занятость пассажирских кресел, МЛРД ПКМ И %



Операционные результаты

продолжение

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

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

Структура пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» по направлениям, 2017 год



■ Международные перевозки
■ Внутренние перевозки

Международные перевозки

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

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

Чартерные перевозки

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

Дочерние авиакомпании

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

Наиболее высокие темпы роста пассажиропотока в 2017 году показала авиакомпания «Россия», которая перевезла 11,2 млн пассажиров, увеличив свой пассажиропоток на 26,7%¹. Высокие темпы роста стали возможны благодаря оживлению рынка туристических перевозок и предложению емкостей под чартерные перевозки совместно с компанией «Библио Глобус». Активно развивались перевозки на рынке Санкт-Петербурга: авиакомпания «Россия» перевезла 5,5 млн пассажиров через аэропорт Пулково, что на 16,8% больше, чем годом ранее². Более трети пассажиров авиакомпании было перевезено на чартерных линиях.

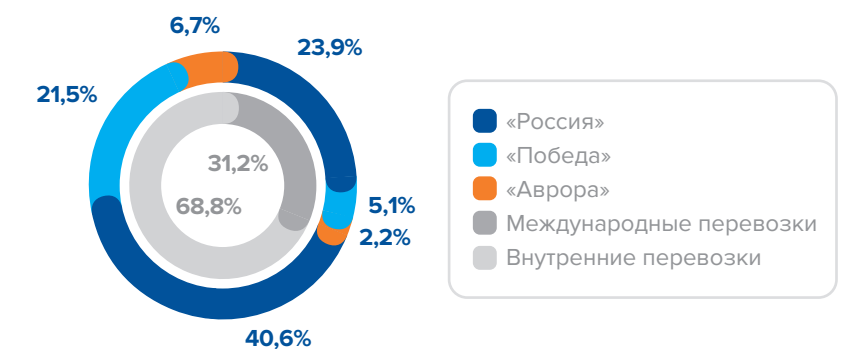
Авиакомпания «Победа» в течение девяти месяцев 2017 года управляла парком в количестве 12 воздушных судов и получила в соответствии с планом четыре дополнительных судна в течение IV квартала. Таким образом, основной рост пассажиропотока, до 4,6 млн пассажиров, связан с ростом процента занятости кресел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

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

Пассажиропоток дочерних авиакомпаний³ МЛН ЧЕЛ.



Структура пассажиропотока дочерних авиакомпаний, 2017 год³



- 1 Рост рассчитан с учетом объема перевозок авиакомпаниями «Донавиа» и «Оренбургские авиалинии» в I квартале 2016 года – до интеграции дочерних компаний в объединенную авиакомпанию «Россия».
- 2 С учетом линии Санкт-Петербург – Москва (Внуково).
- 3 Данные по авиакомпании «Россия» за 2013–2016 годы включают перевозки авиакомпаний «Оренбургские авиалинии» и «Донавиа» до их интеграции в авиакомпанию «Россия» в 2016 году.

Операционные результаты

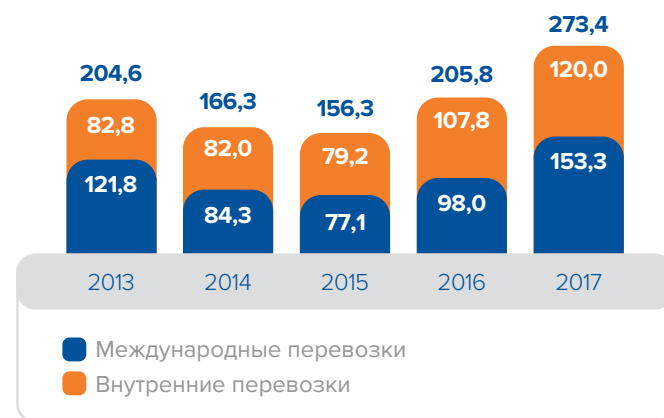
продолжение

Перевозка грузов и почты

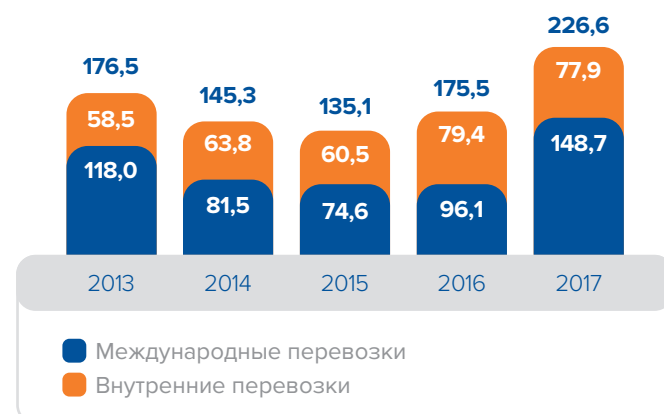
Для перевозки грузов и почты используются емкостные возможности грузовых отсеков на пассажирских рейсах авиакомпаний Группы «Аэрофлот». В 2017 году объем перевозки грузов и почты увеличился на 32,8% и составил 273,4 тыс. тонн.

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

Перевозки грузов и почты Группы «Аэрофлот»
тыс. т



Перевозки грузов и почты авиакомпании «Аэрофлот»
тыс. т



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

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

Тоннокилометраж Группы «Аэрофлот» и коммерческая загрузка, МЛРД ТКМ И %



Тоннокилометраж авиакомпании «Аэрофлот» и коммерческая загрузка, МЛРД ТКМ И %



Маршрутная сеть

Развитие маршрутной сети Группы «Аэрофлот»¹

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

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

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

Новые регулярные направления в 2017 году



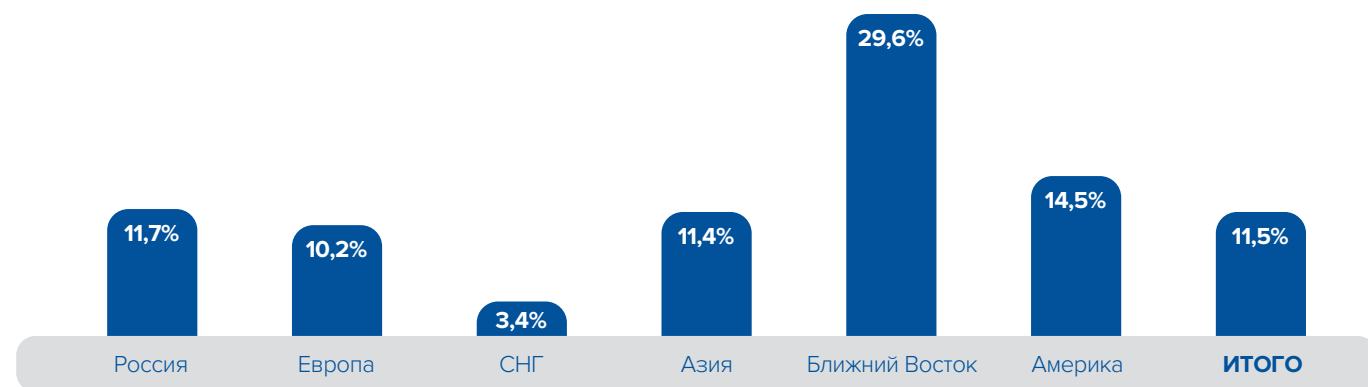
Количество направлений Группы «Аэрофлот»

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

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

Маршрутная сеть продолжение

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



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

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

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

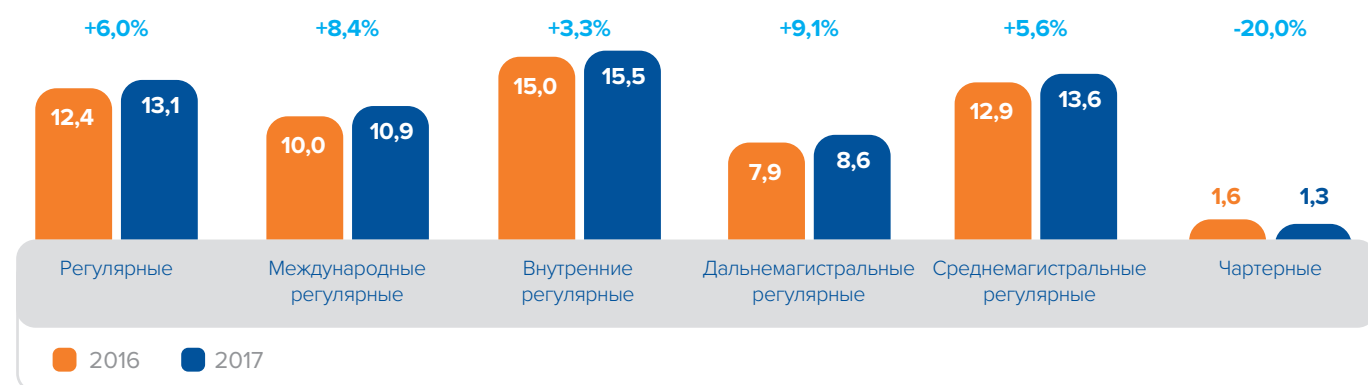
Авиакомпания «Аэрофлот» приступила к выполнению полетов в столицу Португалии Лиссабон. Авиакомпания «Россия» открыла рейс из московского аэропорта Внуково в Барселону.

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

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

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

Средняя частота полетов в неделю по маршрутам Группы «Аэрофлот»



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

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

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

Развитие маршрутной сети авиакомпания «Аэрофлот»

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

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

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

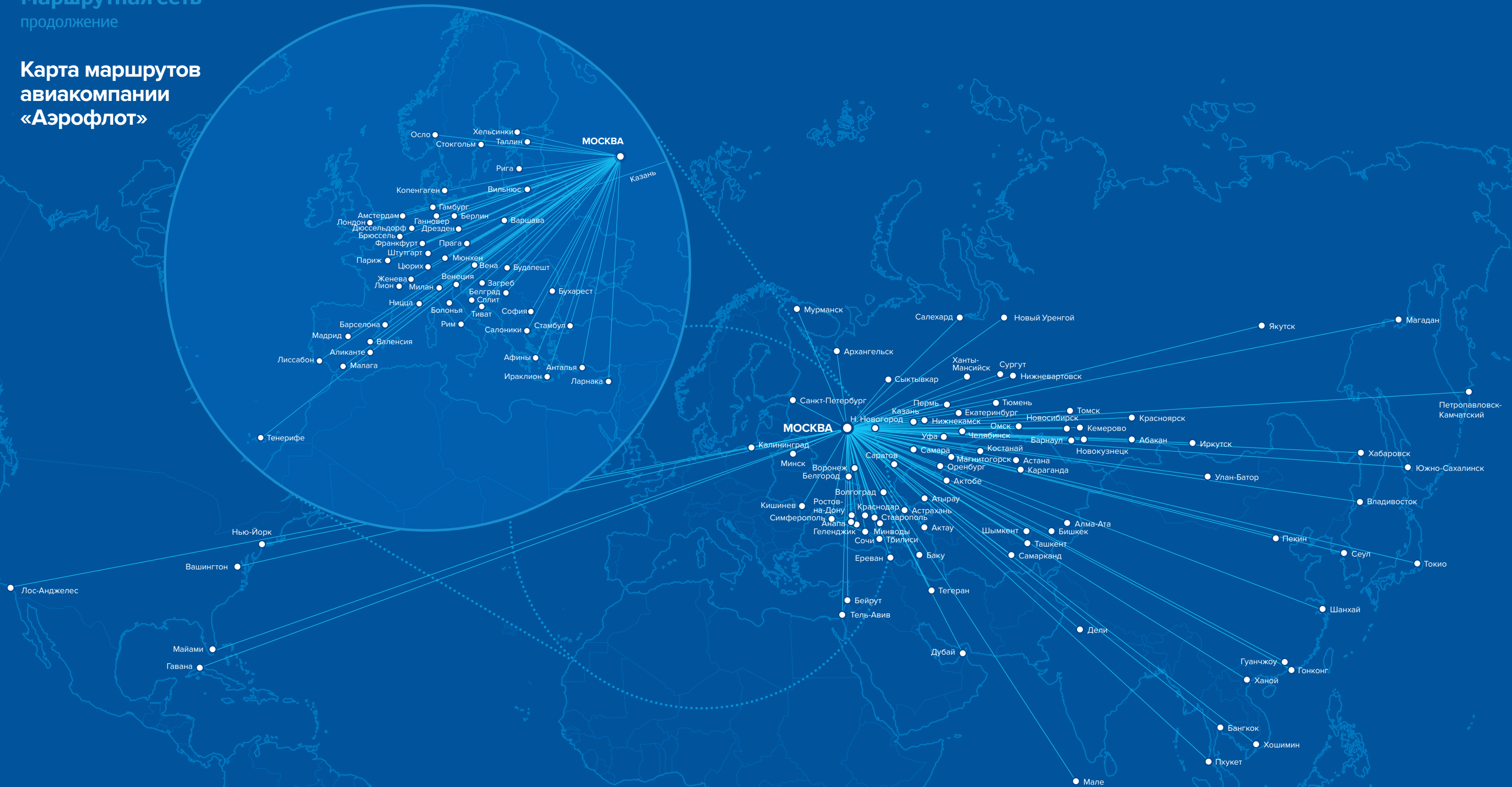
Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных направлениях авиакомпании «Аэрофлот» увеличилась на 5,4% – с 16,2 до 17,0 рейса в неделю. На международных регулярных направлениях показатель увеличился на 5,4% (с 12,5 до 13,1 рейса), на внутренних – на 4,5% (с 23,1 до 24,2 рейса).

Количество направлений авиакомпании «Аэрофлот»

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

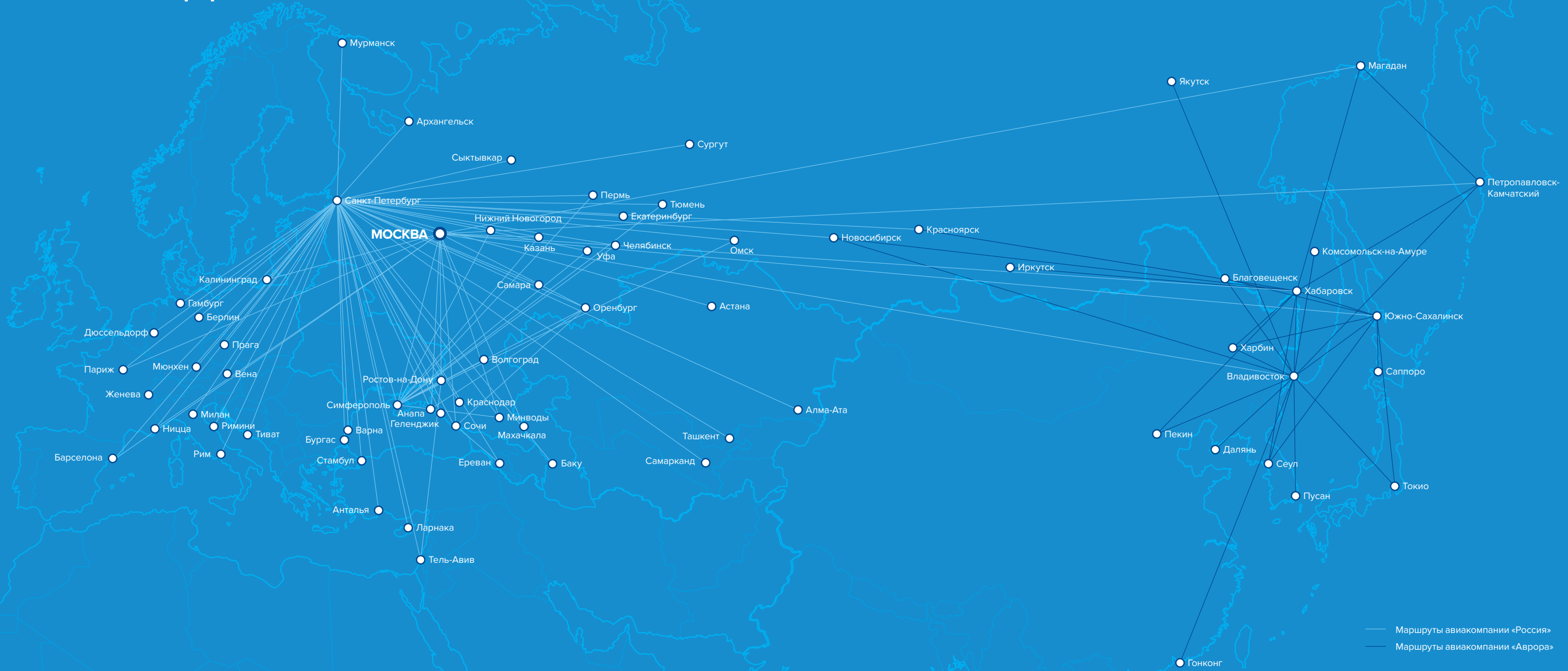
Маршрутная сеть продолжение

Карта маршрутов авиакомпания «Аэрофлот»



Маршрутная сеть продолжение

Карта маршрутов дочерних авиакомпаний «Россия» и «Аврора»



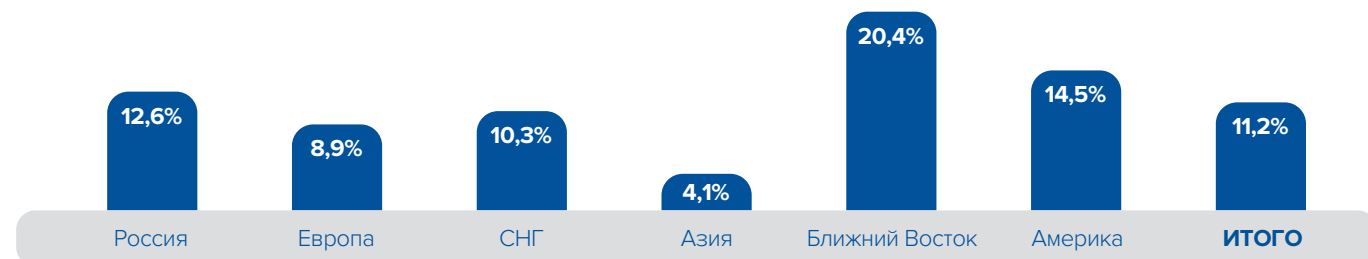
Маршрутная сеть

продолжение

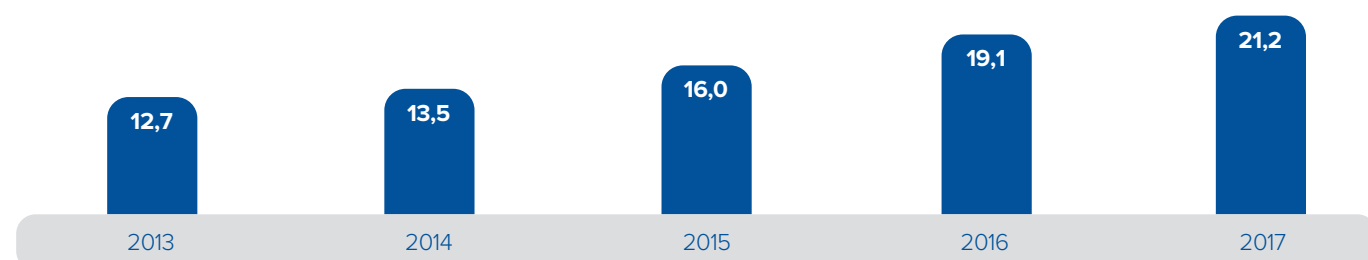
Динамика количества регулярных направлений авиакомпании «Аэрофлот» в 2017 году по сравнению с 2016 годом



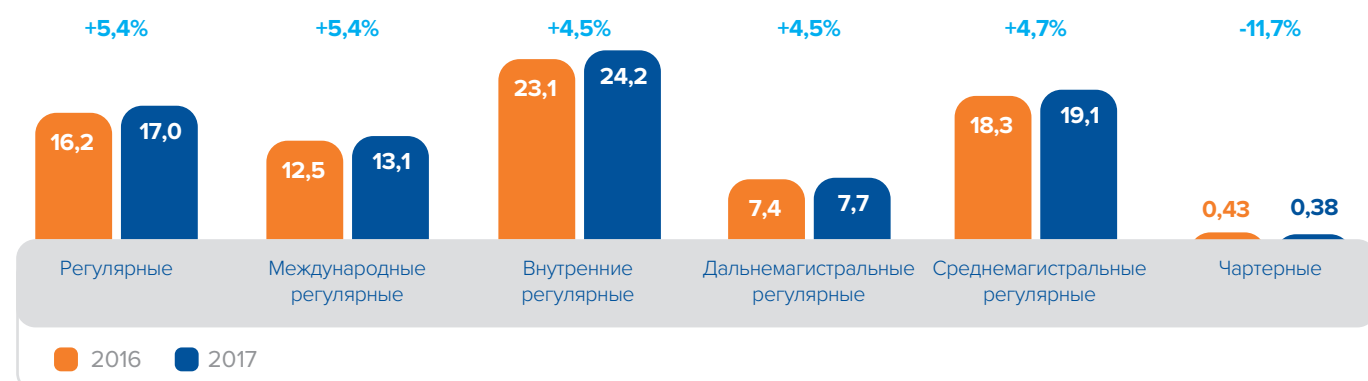
Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам в 2017 году по сравнению с 2016 годом



Коэффициент стыкуемости сети на собственных рейсах авиакомпании «Аэрофлот»



Средняя частота полетов в неделю по маршрутам авиакомпании «Аэрофлот»



Развитие маршрутных сетей дочерних авиакомпаний

Авиакомпания «Россия»

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

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

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

Авиакомпания «Аврора»

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

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

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

Маршрутная сеть продолжение

Региональные маршруты авиакомпании «Аврора» в 2017 году



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

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

Маршруты авиакомпании «Победа» в 2017 году



Авиакомпания «Победа»

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

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

В 2017 году компанией обслуживались следующие направления:

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

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

Маршрутная сеть

продолжение

Внутренний и международный трансфер

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

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

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

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

Основные международные транзитные маршруты авиакомпании «Аэрофлот» в 2017 году



Доля транзитного пассажиропотока в общем пассажиропотоке авиакомпании «Аэрофлот»



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

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

Авиакомпания «Аэрофлот»

- 7 новых допусков к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок по маршрутам из Москвы в Бургас, Верону, Каунас, Мельбурн, Неаполь, Окленд и Сидней;
- 19 дополнительных разрешений на увеличение частот полетов к выполнению международных регулярных пассажирских рейсов из Москвы в Актобе, Астану, Афины, Барселону, Болонью, Будапешт, Гонконг, Дубай, Ираклион, Кызылорду, Лион, Мадрид, Милан, Минск, Прагу, Рим, Хельсинки, Шанхай и Штутгарт;
- 1 новый допуск к выполнению международных нерегулярных (чартерных) пассажирских перевозок из Москвы в Гренобль.

Авиакомпания «Россия»

- 3 новых допуска к выполнению международных регулярных пассажирских перевозок из Москвы в Пунта-Кану, из Санкт-Петербурга на Гоа и из Екатеринбурга в Анталию;
- 3 дополнительных разрешения на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Санкт-Петербурга в Ниццу, Париж, Римини;
- 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»

- 4 дополнительных разрешения на увеличение частоты полетов на международных регулярных пассажирских рейсах из Владивостока в Гонконг, Токио и Янцзы и из Южно-Сахалинска в Саппоро.

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

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

Маршрутная сеть

продолжение

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

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

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

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

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

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

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

Соглашения о льготной перевозке работников

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

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



Участие в глобальном альянсе авиаперевозчиков SkyTeam

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

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

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

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

Парк воздушных судов

Основные принципы развития парка воздушных судов




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

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

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

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

ЭВОЛЮЦИЯ ПАРКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

	2013	2017
 Узкофюзеляжные (региональные)	SSJ100 Ан-148 Ан-24 DHC-8-200/300	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 Ил-96 Ту-204 MD-11F	Airbus A330 Boeing 747 Boeing 777
	13 типов воздушных судов	8 типов воздушных судов

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ПАРКА АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ»

5,2 года 2013 4,1 года 2017

СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ПАРКА ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

7,7 года 2013 6,2 года 2017

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

Парк воздушных судов продолжение

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





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

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

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

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

Типы воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»

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

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



Средний возраст эксплуатируемого парка воздушных судов
ЛЕТ



Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

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

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

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

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

Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

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

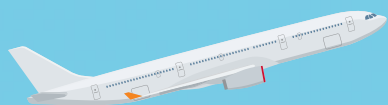
* Воздушные суда не эксплуатировались и были переданы в аренду и субаренду.

Парк воздушных судов

продолжение

Широкофюзеляжные

ДАЛЬНЕМАГИСТРАЛЬНЫЕ



Airbus A330-300 17 шт.

Длина, м	63,69
Размах крыла, м	60,3
Количество мест	296-302
Макс. взлетная масса, кг	230 000
Двигатели	RR Trent 772B
Дальность полета, км	9 500



Boeing 777-300ER 21 шт.

Длина, м	73,86
Размах крыла, м	64,8
Количество мест	402
Макс. взлетная масса, кг	317 515
Двигатели	GE 90-115BL
Дальность полета, км	11 200



Boeing 747-400 9 шт.

Длина, м	70,7
Размах крыла, м	64,4
Количество мест	447-522
Макс. взлетная масса, кг	385 553-396 893
Двигатели	CF6-80C2, PW4056
Дальность полета, км	13 400



Airbus A330-200 5 шт.

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

Узкофюзеляжные

СРЕДНЕМАГИСТРАЛЬНЫЕ



Boeing 737-800 68 шт.

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	4 500



Airbus A321 38 шт.

Длина, м	44,5
Размах крыла, м	34,1
Количество мест	170-183
Макс. взлетная масса, кг	89 000
Двигатели	CFM 56-5B
Дальность полета, км	3 800



Airbus A320 80 шт.

Длина, м	37,6
Размах крыла, м	34,1
Количество мест	140-168
Макс. взлетная масса, кг	75 500-77 000
Двигатели	CFM 56-5A/5B
Дальность полета, км	4 000-5 500



Airbus A319 36 шт.

Длина, м	33,8
Размах крыла, м	34,1
Количество мест	128-138
Макс. взлетная масса, кг	70 000
Двигатели	CFM 56-5A/5B
Дальность полета, км	3 500-6 800

Узкофюзеляжные

РЕГИОНАЛЬНЫЕ



SSJ100 37 шт.

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 8-402 5 шт.

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 шт.

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 шт.

Длина, м	22,2
Размах крыла, м	25,9
Количество мест	37
Макс. взлетная масса, кг	16 466
Двигатели	PW123 C
Дальность полета, км	1 713



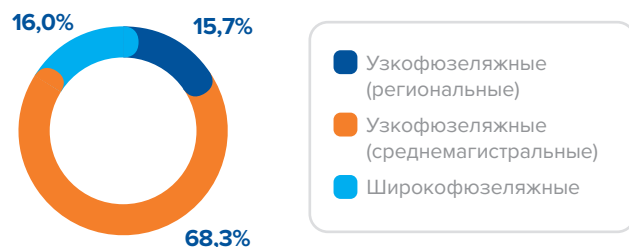
DHC 6-400 3 шт.

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

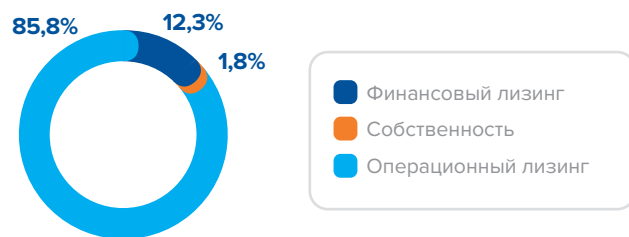


Парк воздушных судов продолжение

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

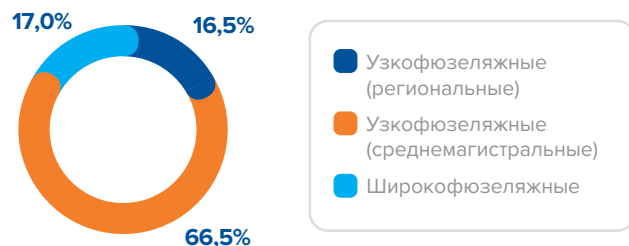


Структура парка Группы «Аэрофлот» по видам владения на 31.12.2017

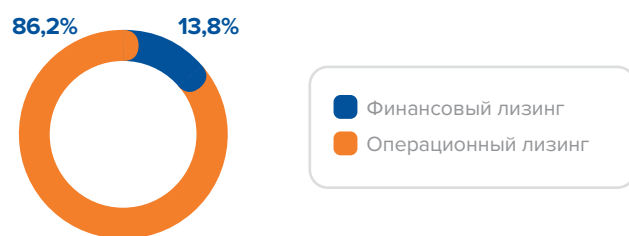


Примечание. Без учета шести самолетов Ан-148 и одного самолета Ан-24, переданных в субаренду и аренду.

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



Структура парка авиакомпании «Аэрофлот» по видам владения на 31.12.2017



Парк воздушных судов авиакомпания «Аэрофлот»

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

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

Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

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

Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

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

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

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

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

Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

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

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

Производственный налет часов

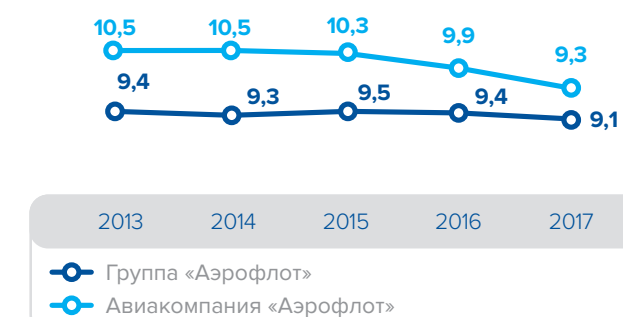
Группа «Аэрофлот» поддерживает высокий уровень эффективности эксплуатации парка воздушных судов. В 2017 году на фоне роста производственной программы налет часов по парку воздушных судов Группы увеличился на 10,7% по сравнению с предыдущим годом и составил 1 009 тыс. часов. По парку авиакомпании «Аэрофлот»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

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

Производственный налет часов, тыс. ч



Среднесуточный налет часов по парку в эксплуатации



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

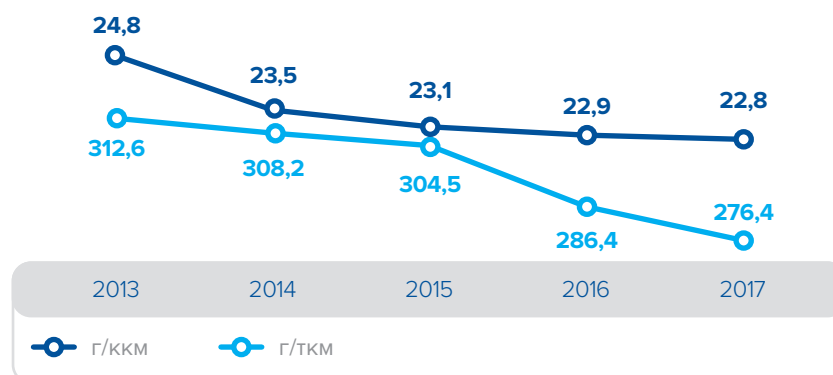
Парк воздушных судов продолжение

Топливная эффективность

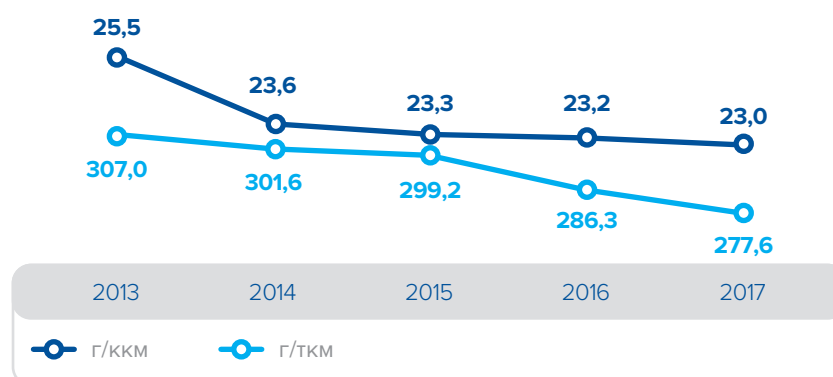
В 2017 году удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот» снизился на 10,0 грамма или 3,5%, по сравнению с предыдущим годом и составил 276,4 грамма на тонно-километр (г/ткм). Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот» снизился на 8,7 грамма, или на 3,0%, и составил 277,6 г/ткм. Продолжилось повышение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

Высокая топливная эффективность является важным преимуществом эксплуатации молодого парка воздушных судов. Эксплуатация молодого авиапарка позволяет также уменьшить негативное влияние на окружающую среду, существенно снизить уровень выбросов CO₂ и NO_x в атмосферу. Дополнительная информация о топливной эффективности парка воздушных судов представлена в разделе «Экология и защита окружающей среды».

Удельный расход топлива по Группе «Аэрофлот»



Удельный расход топлива по авиакомпании «Аэрофлот»



Безопасность полетов и авиационная безопасность

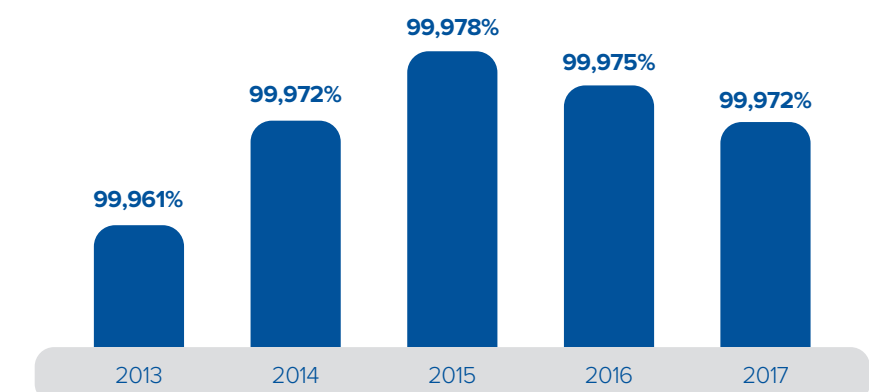
Поддержание высокого уровня безопасности полетов и авиационной безопасности является важнейшим приоритетом Группы «Аэрофлот». Компания ежегодно совершенствует внутреннюю систему менеджмента соблюдения требований к безопасности, разработанную в соответствии с международными стандартами IOSA и требованиями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

Безопасность полетов

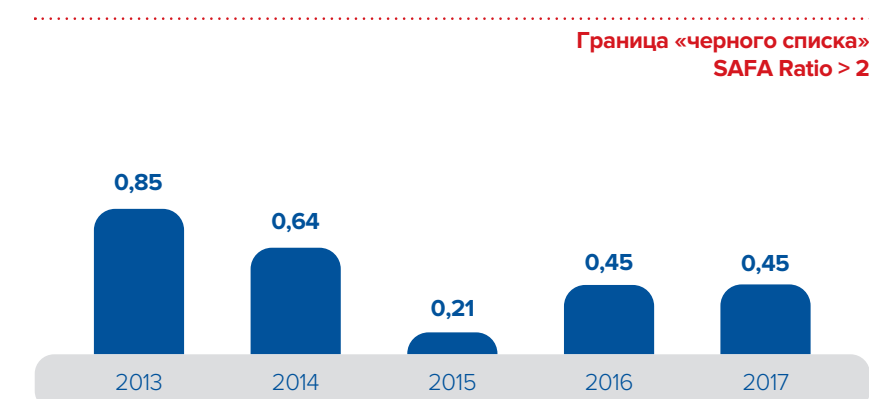
Аэрофлот поддерживает стабильно высокий уровень безопасности полетов. В 2017 году значение уровня безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот» составило 99,972%, превысив заданный уровень в 99,957%. Это значение входит в диапазон величин 99,900% ÷ 100%, соответствующих высокому значению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

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

Уровень безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»



Коэффициент SAFA для воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»



99,972%

Уровень безопасности полетов авиакомпании «Аэрофлот»

Безопасность полетов и авиационная безопасность

продолжение

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

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

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

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

0,45

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

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

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

Авиационная и транспортная безопасность

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Техническое обслуживание и ремонт

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

Организация системы ТОиР в Группе «Аэрофлот»



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

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

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

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 Sukhoi Superjet RRJ-95	Семейство Airbus A320 Airbus A330 Boeing 737-800 NG Sukhoi 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. В 2017 году ПАО «Аэрофлот» обслужило 121,2 тыс. самолето-вылетов из базового аэропорта Шереметьево, что на 10,7% больше, чем в 2016 году. При этом удалось снизить показатель удельной трудоемкости на один летный час по парку «Аэрофлота» – с 2,36 в 2016 году до 2,20 по итогам 2017 года.

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

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

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

Подразделения, ответственные за ТОиР в ПАО «Аэрофлот»

ДЕПАРТАМЕНТ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Техническое обслуживание воздушных судов Аэрофлота и других авиакомпаний Группы.

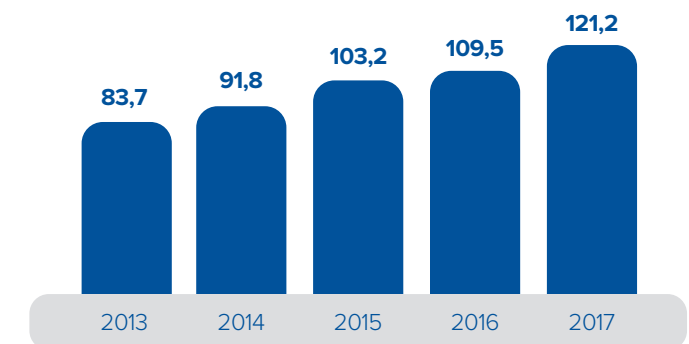
ДЕПАРТАМЕНТ ПОДДЕРЖАНИЯ ЛЕТНОЙ ГОДНОСТИ

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

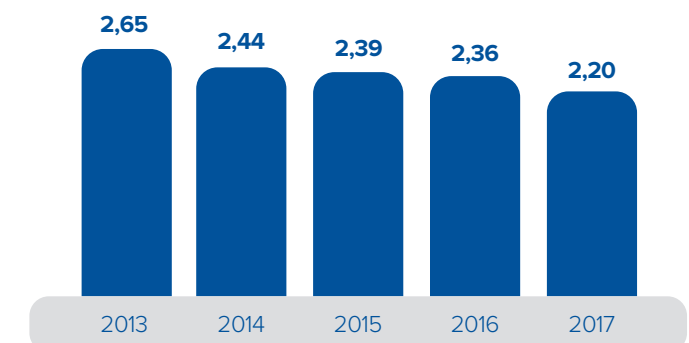
ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

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

Количество обслуженных самолето-вылетов из базового аэропорта Шереметьево тыс.



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



Информационные технологии и инновации

Мобильное приложение Аэрофлота признано лучшим в России по версии TAdviser

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

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

Информационные технологии

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

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

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

Основные проекты 2017 года в сфере информационных технологий

РАЗВИТИЕ ВЕБ-САЙТА И МОБИЛЬНЫХ ПРИЛОЖЕНИЙ

Мобильное приложение для пассажиров

Мобильное приложение Аэрофлота стало еще более удобным для пассажиров. Наряду с обновлением главного экрана был значительно расширен набор функций. Пассажирам стали доступны отображение ближайшего рейса на главном экране, сканирование внутреннего паспорта, регистрация на рейс одной кнопкой, оплата авиабилетов в один клик, сканирование банковской карты с использованием российских технологий распознавания. Кроме того, в мобильном приложении стали доступны данные о погоде и курсах валют в пункте прибытия воздушного судна.

«Трэвел-гид» – онлайн-помощник в планировании путешествия

Новый раздел сайта «Трэвел-гид» позволяет клиентам изучить самую важную информацию о городах и странах в процессе планирования поездки. Также здесь доступна информация о перелете.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ

Развитие единой среды дистрибуции авиауслуг по программе NDC

Аэрофлот реализовал знаковый проект предоставления авиауслуг на основе стандарта дистрибуции авиаперевозок NDC, разработанного IATA. Аэрофлот получил самый высокий (третий) уровень сертификации IATA NDC. К системе NDC Аэрофлота уже подключены метапоисковики SkyScanner, AviaSales, Momondo, Dohop и Airnme.

Основные проекты 2017 года в сфере информационных технологий продолжение

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ

Единое платежное решение

В 2017 году Аэрофлот начал активно развивать программу по продаже дополнительных услуг клиентам, приобретающим авиабилеты. В рамках программы клиентам стали доступны услуги по оформлению полетной и медицинской страховки, аренде автомобилей, покупке билетов на аэроэкспресс, бронированию отелей. С момента запуска этой программы было продано более 1,4 млн страховых, более 40 тыс. билетов на аэроэкспресс. Также была добавлена функция продажи дополнительных услуг для уже выпущенных авиабилетов.

УСЛУГИ СВЯЗИ НА БОРТУ

«Интернет на борту»

В 2017 году стартовала программа по оборудованию 81 узкофюзеляжного воздушного судна семейства А320 Wi-Fi-системами развлечений и доступа в сеть Интернет. В рамках этой программы оборудование для услуги «Интернет на борту» было установлено на 6 узкофюзеляжных воздушных судах. Кроме того, в 2017 году услуга «Интернет на борту» была активирована на одном широкофюзеляжном воздушном судне – Boeing 777.

ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Развитие систем обеспечения информационной безопасности

В 2017 году были выполнены работы по приведению ключевых систем ПАО «Аэрофлот» в соответствие с требованиями законодательства в сфере защиты персональных данных. Начаты работы по созданию центра комплексного обеспечения кибербезопасности.

РАБОТА С ОБРАЩЕНИЯМИ КЛИЕНТОВ

Мультимедийный контакт-центр

Аэрофлот внедряет автоматизированную систему распределения и обработки обращений клиентов, что позволит еще больше увеличить скорость и эффективность обработки обращений и реагирования, в частности, за счет автоматического распределения нагрузки между сотрудниками контакт-центра. Система введена в опытную эксплуатацию, на 2018 год запланированы работы по совершенствованию контакт-центра и голосовой платформы.

Платформа по работе с обращениями клиентов

В 2017 году было внедрено новое специализированное ИТ-решение для обработки обращений из разных каналов коммуникаций, их классификации и маршрутизации. Также была внедрена возможность отслеживания общественного мнения о Компании в социальных сетях, включая обратную связь о Компании от лидеров мнений, в том числе включая популярных блогеров и журналистов.

ОБСЛУЖИВАНИЕ ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Интегрированная система управления ресурсами наземного обслуживания

В 2017 году Аэрофлот внедрил решение RMS Inform – интегрированную систему управления ресурсами наземного обслуживания воздушных судов и обеспечения пассажирских перевозок. Система RMS Inform помогла оптимизировать основные бизнес-процессы путем эффективного распределения задач между персоналом и перспективного планирования ресурсов.

Автоматизированная система поддержания летной годности, технического обслуживания и ремонта воздушных судов AMOS

Система AMOS позволит Аэрофлоту оперативно и систематически получать достоверную информацию о запасах авиационно-технического имущества, заказах, счетах. Компания уже внедрила большое количество модулей AMOS и в дальнейшем планирует расширять функционал системы. Также система AMOS была интегрирована с SAP ERP и используемыми OPS-системами. Кросс-системная синхронизация позволила оптимизировать процессы контроля поддержания летной годности и организации технического обслуживания и ремонта.

Информационные технологии и инновации

продолжение

Инновационное развитие

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

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

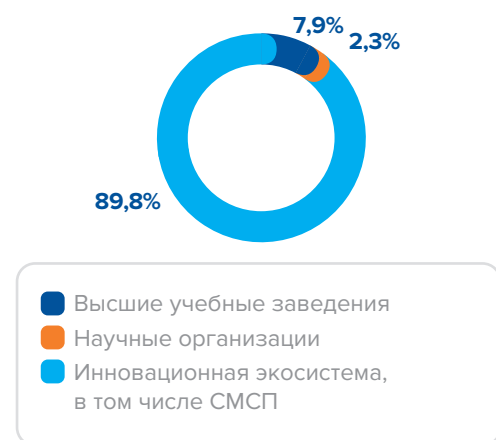
ПИР интегрирована в общую стратегию Группы и направлена на завоевание позиций технологического лидерства в мировом бизнесе авиаперевозок, повышение конкурентоспособности Группы по ключевым показателям операционной и инновационной деятельности.

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

Структура расходов на исследования и разработки, по направлениям деятельности



Структура расходов на исследования и разработки, по исполнителям



Основные проекты 2017 года в сфере инновационного развития

Строительство нового современного ангарного комплекса, не имеющего аналогов в России

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Развитие системы «одного окна»

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

Мероприятия в области управления правами на результаты интеллектуальной деятельности

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

Организация продаж

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

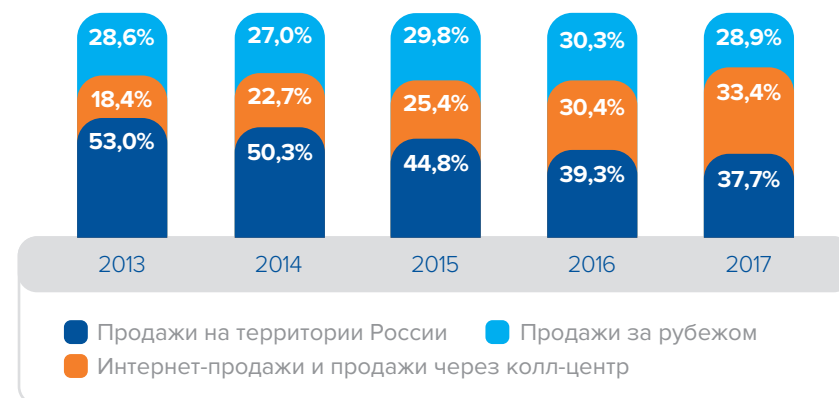
Коммерческое управление загрузкой рейсов дочерних авиакомпаний в рамках соглашений «код-шеринг» позволяет ПАО «Аэрофлот» осуществлять централизованное управление продажами, доходами, сетью маршрутов и планированием парка воздушных судов по всей Группе.

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

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

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

Структура дохода от продаж ПАО «Аэрофлот»



Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот»



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

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

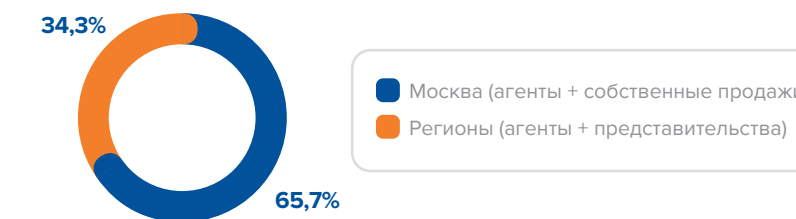
Для агентов, которые могут увеличить продажи новых направлений и направлений с увеличенными емкостями, были применены специальные инструменты – например, такие как «комиссия за линию» для агентов в Российской Федерации, мотивационные комиссионные соглашения для агентов за рубежом, договорные тарифы.

Продажи на территории Российской Федерации

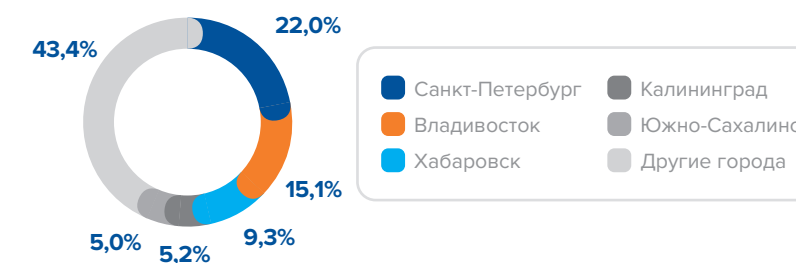
На территории Российской Федерации наибольшая доля в структуре дохода от продаж Аэрофлота в 2017 году пришлась на Москву – 65,7%, а также на Санкт-Петербург и города Дальнего Востока.

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

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



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



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



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

Организация продаж продолжение

Продажи за рубежом

Основными приоритетами на зарубежных рынках в отчетном периоде стали:

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

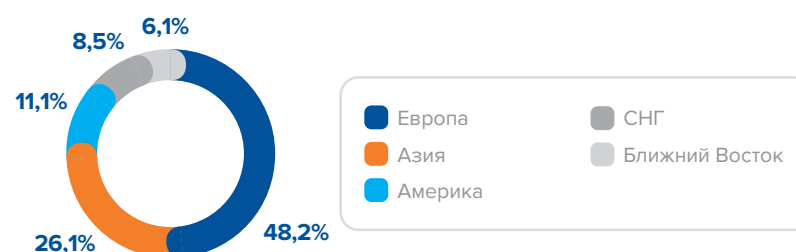
На долю продаж через агентов – участников проектов (BSP, ARC, ТКП) в 2017 году пришлось 89,1%. Доля продаж через официальных агентов составила 6,4%, доля офисов собственных продаж – 4,5%.

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

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



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



Корпоративные продажи

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

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

Проект NDC

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

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

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

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

Тарифная политика

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

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

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

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

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

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

Развитие бренда и повышение качества услуг

BF
Brand Finance

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

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



«Четыре звезды» Skytrax

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



«Пять звезд» APEX

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



«Лидирующий авиационный бренд мира»

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



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

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



«Любимая иностранная авиакомпания в Китае»

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

Маркетинговые коммуникации

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

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

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

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

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

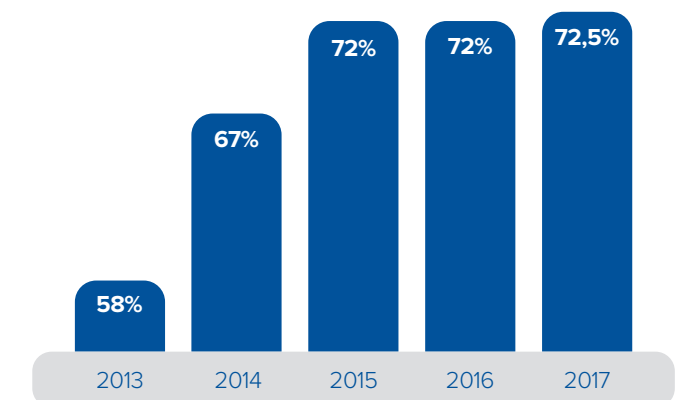
Аэрофлот активно внедряет инструменты использования больших данных в маркетинговые коммуникации. В 2017 году была проведена интеграция с внешними рекламными площадками Yandex, Google, MyTarget (Mail.ru), что позволило запустить серию маркетинговых кампаний на этих площадках с применением динамической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

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

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

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

Динамика индекса потребительской лояльности (NPS) авиакомпании «Аэрофлот»



Развитие бренда и повышение качества услуг

продолжение

Качество обслуживания

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

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

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

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

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



ОБСЛУЖИВАНИЕ НА БОРТУ САМОЛЕТА

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



ОБСЛУЖИВАНИЕ В АЭРОПОРТУ

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



ОНЛАЙН-СЕРВИСЫ¹

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



КОНТАКТ-ЦЕНТР

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

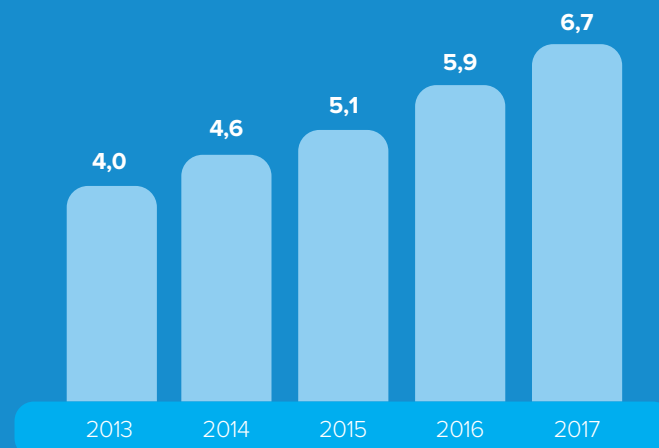
¹ Интернет-сайт, мобильный сайт, мобильное приложение

«Аэрофлот Бонус»

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

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

Количество участников программы «Аэрофлот Бонус» млн чел.



Партнеры программы «Аэрофлот Бонус»



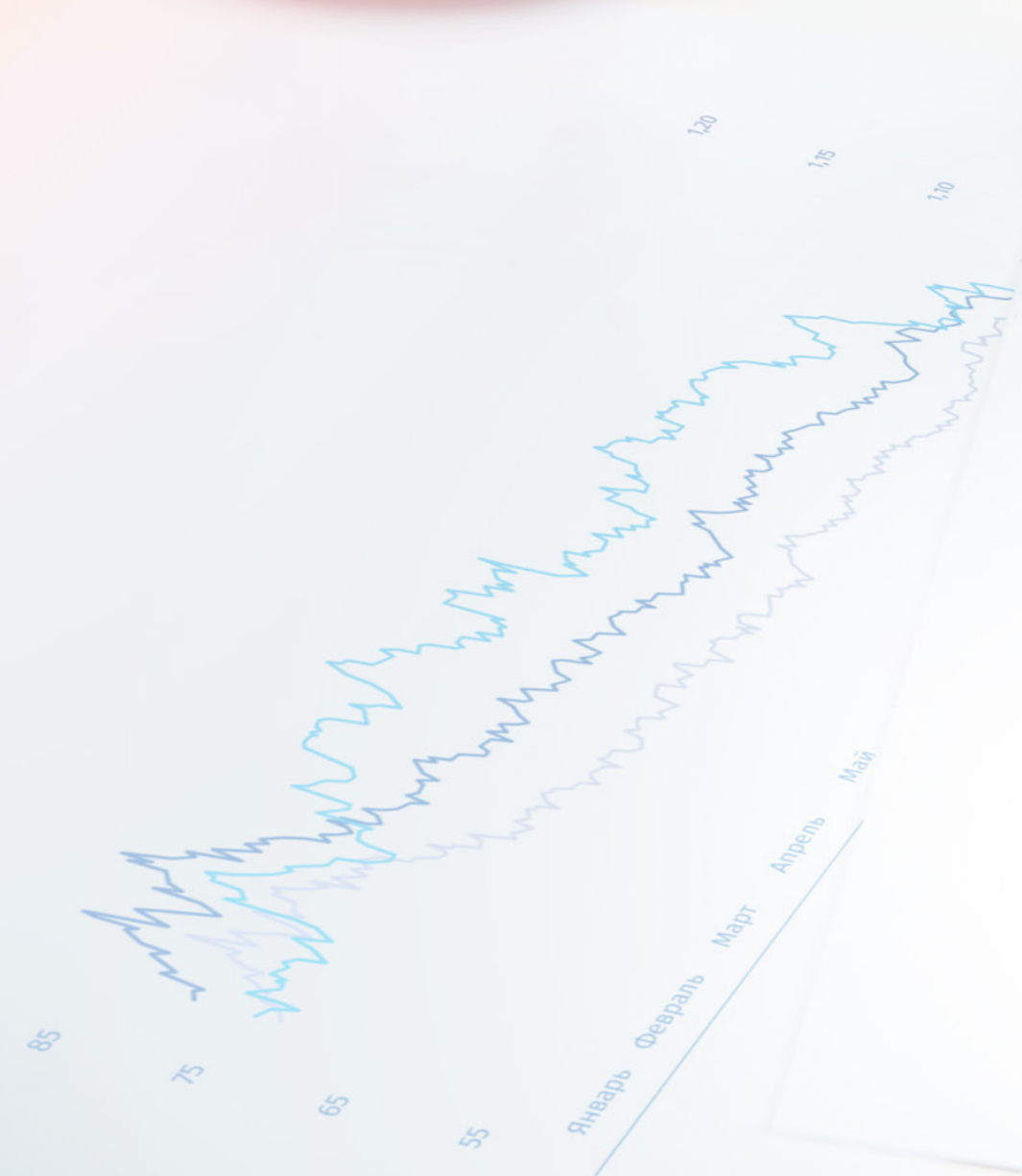
За год у программы появилось 62 новых партнера. По состоянию на конец 2017 года общее число партнеров программы достигло 156, включая 19 авиакомпаний. В число партнеров входят также банки, отели, компании по аренде автомобилей, интернет-магазины, ритейлеры, рестораны и др. В течение года Компания провела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

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

Финансовое развитие

532,9 млрд руб.
выручка Группы «Аэрофлот»

23,1 млрд руб.
чистая прибыль Группы «Аэрофлот»



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

Финансовый обзор

Основные финансовые результаты по МСФО

Основные финансовые показатели

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

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

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

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

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

Выручка от перевозок и прочие доходы

Выручка

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

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

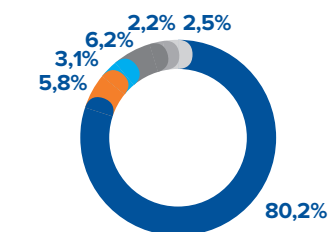
Выручка от регулярных пассажирских перевозок увеличилась на 5,9% по сравнению с предыдущим годом и составила 427 529 млн руб. на фоне роста пассажиропотока. На динамику показателя оказало влияние снижение доходных ставок, прежде всего на международных направлениях, на фоне укрепления курса рубля и соответствующей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

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

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

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

Структура выручки, 2017 год



¹ ЕБИТДАР = ЕБИТДА + расходы по операционной аренде. ЕБИТДА = прибыль от операционной деятельности + амортизация + таможенные пошлины.

Финансовый обзор

продолжение

Факторный анализ роста выручки
МЛН РУБ.



Доходные ставки

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

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

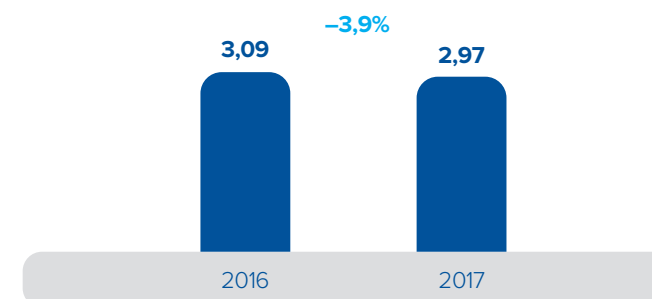
маршрутной сети – развитие дальнемагистральных перевозок авиакомпании «Росси». В результате среднее плечо «Росси» увеличилось с 2,3 тыс. до 2,5 тыс. км, или на 8,3%, а доля выполненного пассажирооборота в города Дальнего Востока в общей структуре пассажирооборота внутренних перевозок авиакомпании выросла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

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

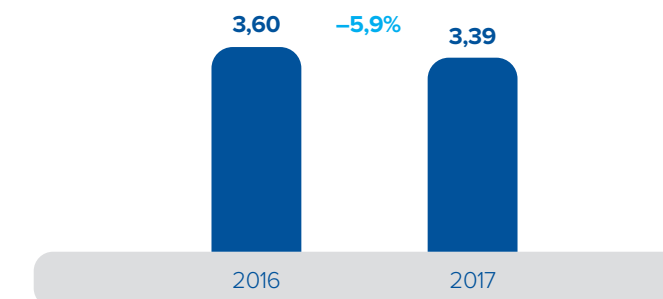
Динамика доходных ставок по регулярным рейсам
РУБ.



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



Общий RASK (с учетом прочей выручки)
РУБ.



Операционные расходы

Операционные расходы

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

Финансовый обзор

продолжение

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

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

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

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

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

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

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

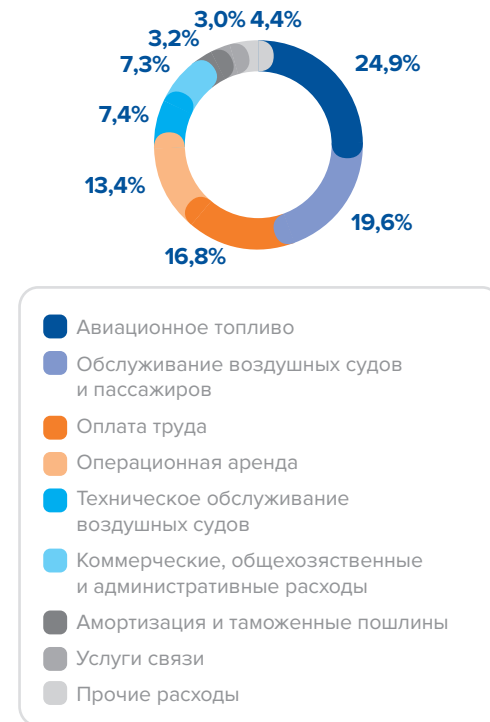
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы увеличились на 19,3% по сравнению с предыдущим годом и составили 36 139 млн руб., что обусловлено увеличением инвестиций в маркетинговые кампании – в частности, по продвижению Аэрофлота на ключевых зарубежных рынках. Важно отметить эффективность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

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

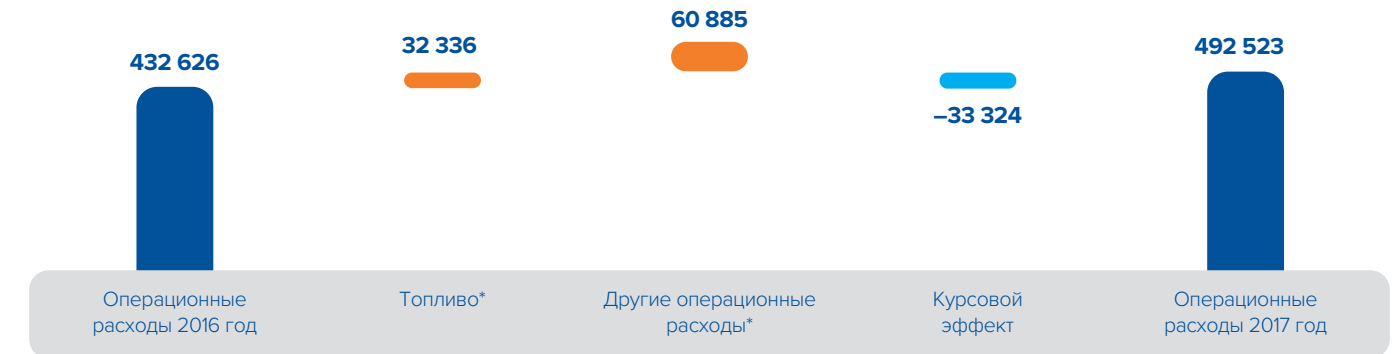
Расходы на услуги связи, которые включают услуги глобальных дистрибутивных систем, составили 14 795 млн руб. и увеличились незначительно, на 0,7%, что связано с ростом объемов операций, с одной стороны, и укреплением курса рубля – с другой.

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

Структура операционных расходов, 2017 год



Факторный анализ изменения операционных расходов
МЛН РУБ.



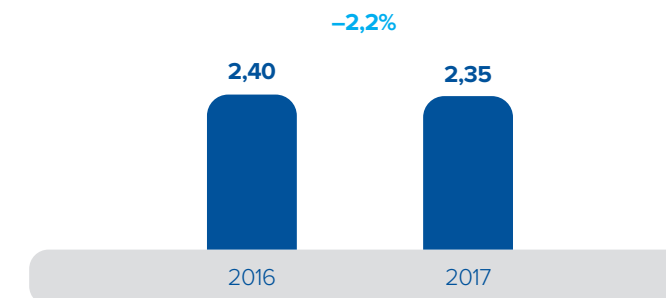
* Без учета курсового эффекта.

Удельные расходы (CASK)

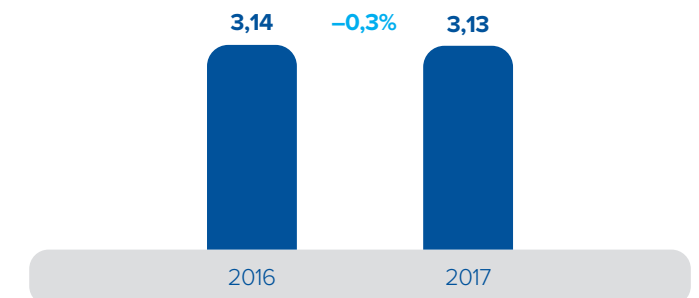
В течение года Компания эффективно осуществляла контроль над затратами. Удельные затраты на кресло-километр снизились на 0,3% и составили 3,13 руб. Значительное влияние на показатель оказал рост удельных расходов

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

CASK исключая удельные затраты на топливо
РУБ.



Общий CASK
РУБ.



Финансовый обзор

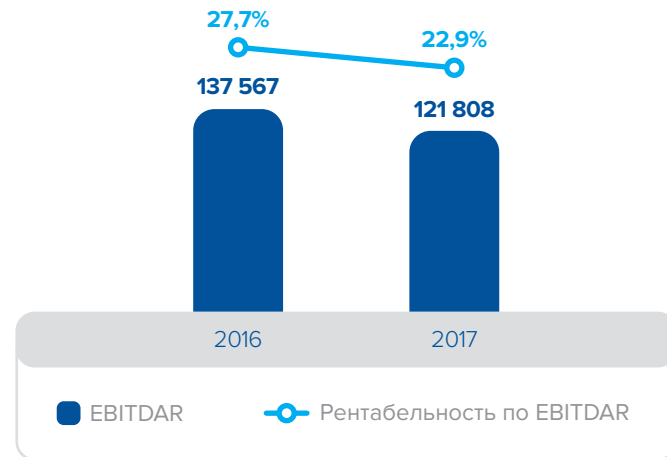
продолжение

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

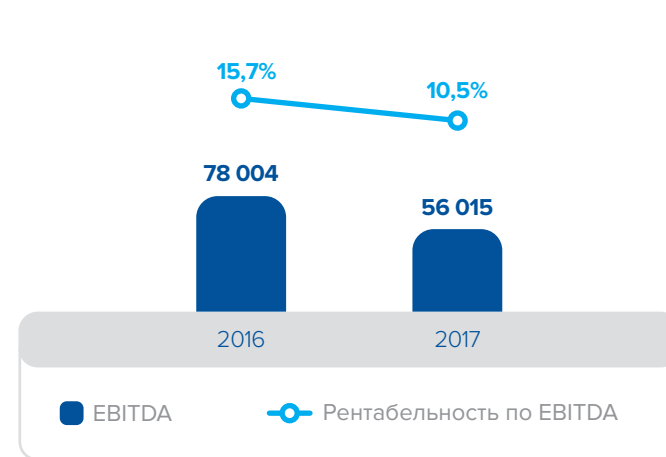
Показатель EBITDA Группы «Аэрофлот» в 2017 году составил 56 015 млн руб. Рентабельность по EBITDA снизилась до 10,5% (в 2016 году – 15,7%). Показатель EBITDAR по итогам года составил 121 808 млн руб. Рентабельность по EBITDAR

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

EBITDAR и рентабельность по EBITDAR
МЛН РУБ. И %



EBITDA и рентабельность по EBITDA
МЛН РУБ. И %



Финансовые доходы и расходы

Неоперационные прибыли и убытки

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

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

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

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

Денежные потоки

Сокращенный консолидированный отчет о движении денежных средств

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

Финансовый обзор

продолжение

Потоки денежных средств от операционной деятельности

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

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

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



Оборотный капитал

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

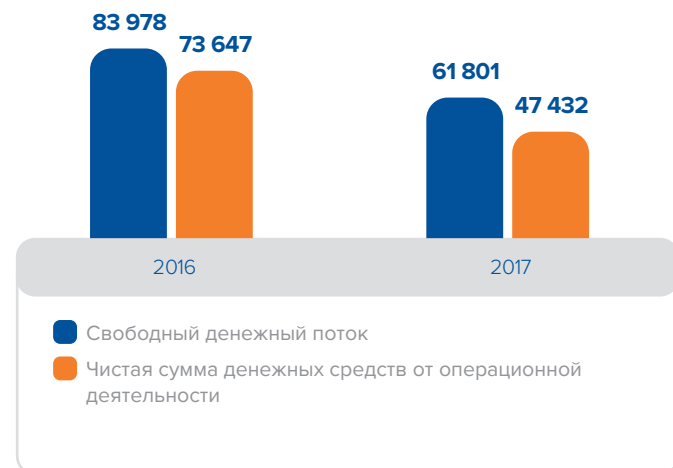
Аналогично на потоки денежных средств от операционной деятельности оказало существенное влияние увеличение дебиторской задолженности и начисленных обязательств на фоне общего роста операционных расходов в 2017 году на 13,8%.

Свободный денежный поток (free cash flow)

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

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

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



Капитальные затраты

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

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

Внеоборотные активы

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

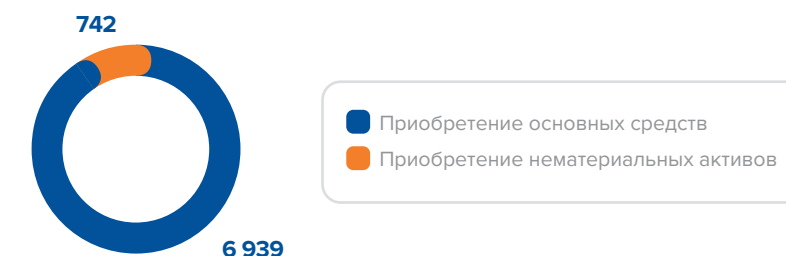
Оборотные активы

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

Капитальные затраты (нетто)

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

Приобретение основных средств и нематериальных активов
млн руб.



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



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

Финансовый обзор

продолжение

Собственный капитал

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

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

Краткосрочные обязательства

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

Долгосрочные обязательства

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

Изменение предоплат за воздушные суда (краткосрочная часть)
МЛН РУБ.



Долговая нагрузка и ликвидность

Долговые обязательства

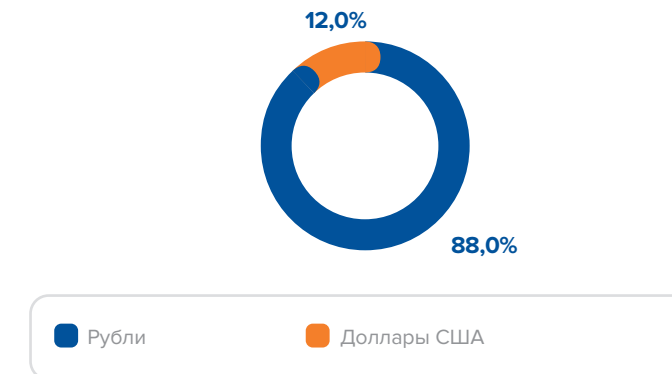
Млн руб., если не указано иное	31.12.2016	31.12.2017	Изменение, %
Кредиты и займы	20 367	3 181	-84,4
Финансовая аренда	122 736	100 689	-18,0
Пенсионные обязательства	805	922	14,5
Общий долг	143 908	104 792	-27,2
Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции	37 795	54 909	45,3
Чистый долг	106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

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

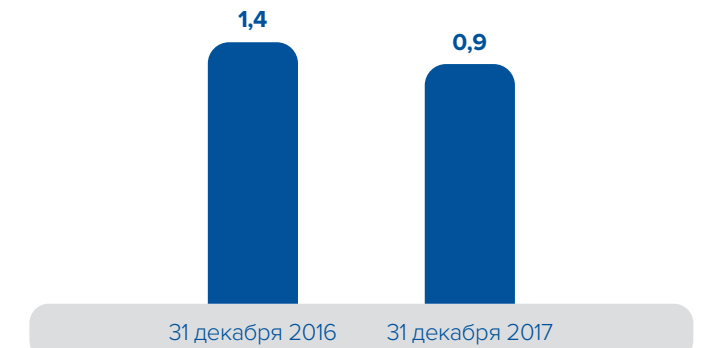
В результате у Группы осталось два активных кредита на общую сумму 3 181 млн руб. Несмотря на значительные выплаты сумма денежных средств и краткосрочных финансовых инвестиций увеличилась на 45,3%, по сравнению с 31 декабря 2016 года до 54 909 млн руб.

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

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

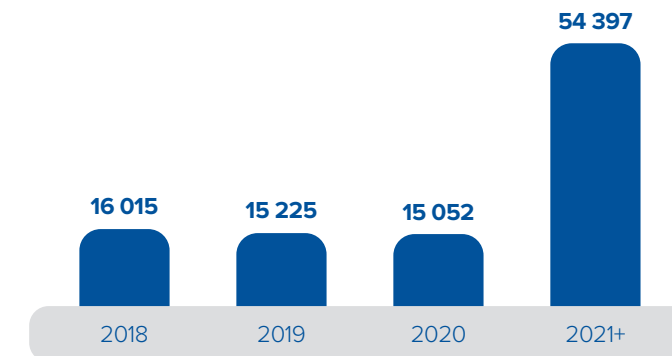


Долговая нагрузка (отношение чистого долга к EBITDA)



Примечание. Без учета капитализации операционного лизинга.

График выплат по финансовому лизингу
МЛН РУБ.




Структура общего долга



Социальное развитие




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


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

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

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

Корпоративная социальная ответственность

Подход к деятельности в области устойчивого развития

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

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

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

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

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

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



ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ

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

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

Мы ежедневно трудимся над тем, чтобы уровень безопасности в нашей Компании был на самом высоком уровне.



КОМАНДНАЯ РАБОТА

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

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

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

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

Корпоративные ценности



РЕЗУЛЬТАТЫ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

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

Мы привержены высоким стандартам корпоративного управления и нормам деловой этики.

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



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРЕД ОБЩЕСТВОМ

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

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

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

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

Корпоративная социальная ответственность

продолжение

Кадровая политика

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

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

Приоритетные направления кадровой политики:

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

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

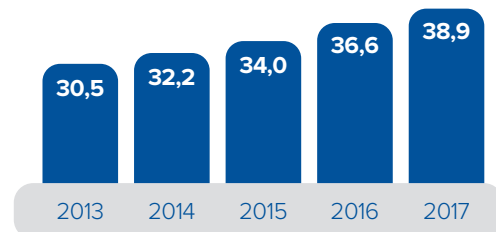
Структура персонала¹

Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года составила 38 870 человек², увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 6,3% (на 31 декабря 2016 года – 36 556 человек). Рост численности обусловлен увеличением парка воздушных судов и расширением сети маршрутов.

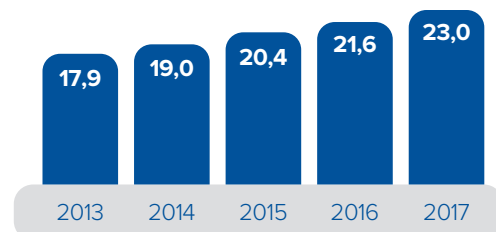
Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года выросла на 6,7% и составила 22 991 человека (на 31 декабря 2016 года – 21 554 человека).

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

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



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



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

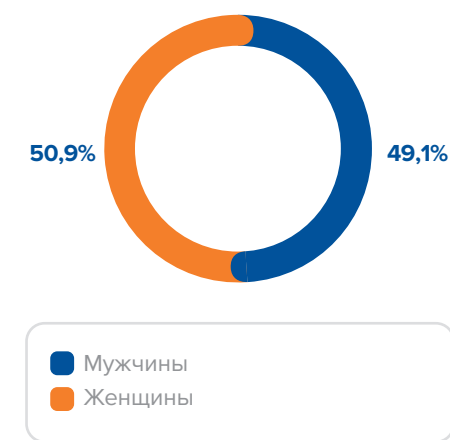


Доля женщин в общей численности персонала Группы «Аэрофлот» составляет 50,9%. В частности, в головной компании ПАО «Аэрофлот» работает 11 740 женщин, включая бортпроводниц, сотрудниц офисных подразделений и технических служб, а также пилотов. По состоянию на конец 2017 года в авиакомпании «Аэрофлот»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

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

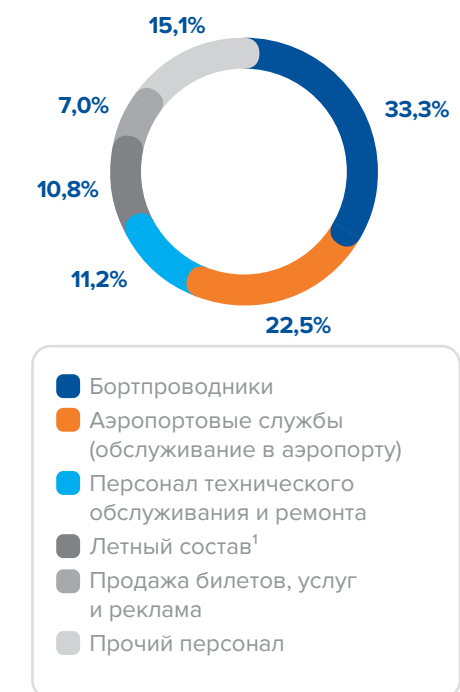
Показатель текучести персонала по ПАО «Аэрофлот» в 2017 году составил 6,8% (в 2016 году – 7,5%).

Гендерная структура персонала Группы «Аэрофлот», 2017 год

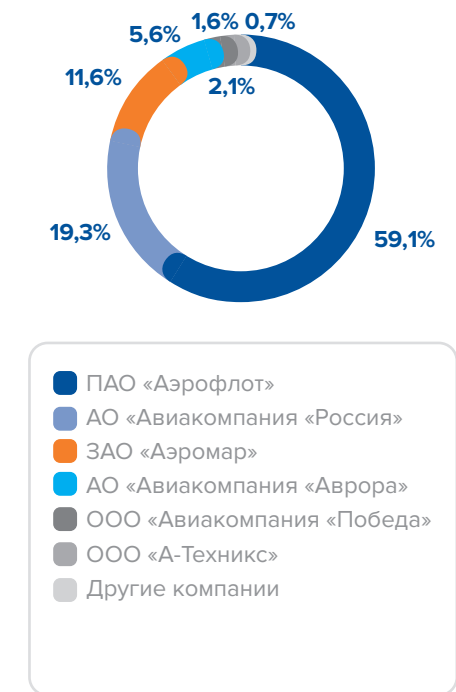


¹ Включает командиров воздушных судов, вторых пилотов, прочий летный состав (борт-инженеры, пилоты-инструкторы и др.).

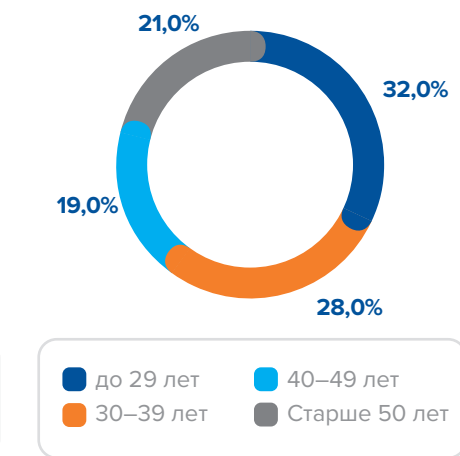
Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по видам деятельности, 2017 год



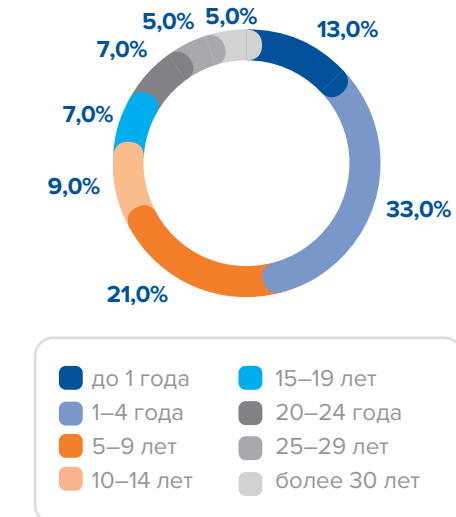
Структура персонала Группы «Аэрофлот» по компаниям, 2017 год



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



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



Корпоративная социальная ответственность

продолжение

Подбор персонала

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

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

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

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

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

Обучение и развитие персонала

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

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

Количество слушателей обучающих программ



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

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

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

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

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

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

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

Тренажерный комплекс

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

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

Конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии»

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

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

Кадровый резерв

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

Система мотивации

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

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

Корпоративная социальная ответственность

продолжение

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

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

Социальная поддержка персонала

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

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

Негосударственное пенсионное обеспечение

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

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

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

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

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

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

Санаторно-курортное лечение

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

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

Спортивные мероприятия

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

Жилищная программа для летного состава

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

Предоставление служебного жилья ключевым специалистам

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

Предоставление служебного автотранспорта и служебных автостоянок

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

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

Предоставление материальной помощи

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

Возмещение работникам затрат на содержание детей в детских дошкольных учреждениях

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

Дополнительные социальные льготы для летного состава

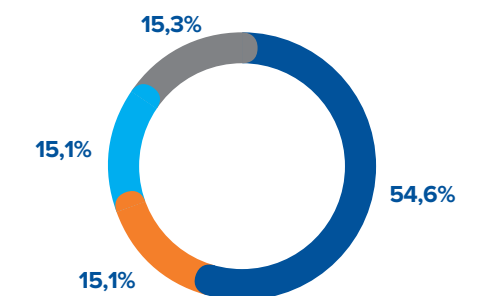
Для летного состава предусмотрен ряд дополнительных социальных льгот, включая:

- ежегодный оплачиваемый отпуск в размере 70 дней – самый продолжительный в гражданской авиации;
- специальные программы страхования, размер выплат по которым был существенно увеличен в декабре 2017 года;
- возможность бесплатного посещения спортивных площадок для тренировок по различным видам спорта.

Медицинский центр Аэрофлота

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

Структура прикрепленных на медицинское обслуживание в медицинском центре, 2017 год



- Работники ПАО «Аэрофлот»
- Члены семей работников ПАО «Аэрофлот»
- Пенсионеры ПАО «Аэрофлот»
- Коммерческие пациенты

Корпоративная социальная ответственность

продолжение

Социальное партнерство

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

Охрана и безопасность труда

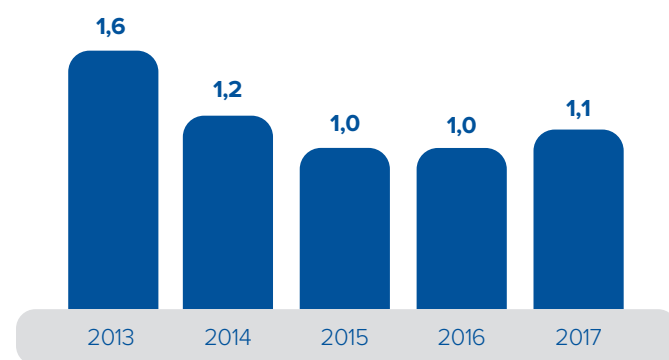
В ПАО «Аэрофлот» выстроена эффективная система охраны труда в соответствии с применимыми требованиями и передовыми отраслевыми практиками. Компания имеет сертификат соответствия организации работ по охране труда установленным государственным нормативным требованиям. Компания стремится к исключению случаев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

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

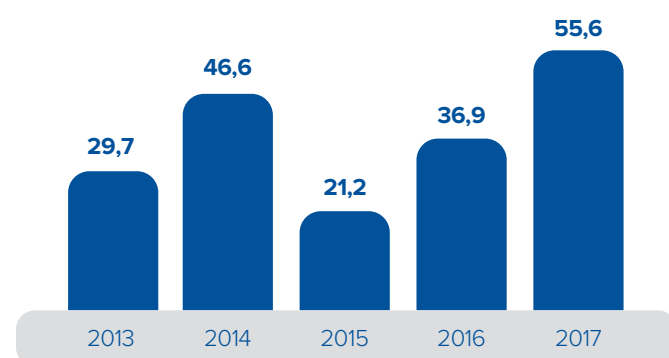
В течение года велась работа по обучению и инструктажу по вопросам охраны труда, профилактике профессиональных заболеваний и предотвращению случаев травматизма. С целью профилактики профессиональных заболеваний были проведены периодические медицинские осмотры.

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

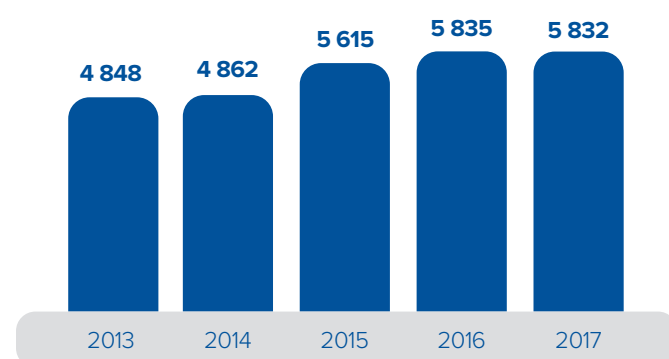
Численность пострадавших от несчастных случаев в расчете на 1 тыс. работников ПАО «Аэрофлот», чел.



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



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



Режим труда и отдыха членов летных и кабинных экипажей

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

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.

Содействие развитию регионов и благотворительность

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

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

Социально-экономическое развитие регионов

Обеспечение транспортной доступности

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

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

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

Поддержка регионов

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

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

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

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

Корпоративная социальная ответственность

продолжение

Помощь детям

Проект «Мили милосердия»

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

Программа «Поезд надежды»

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

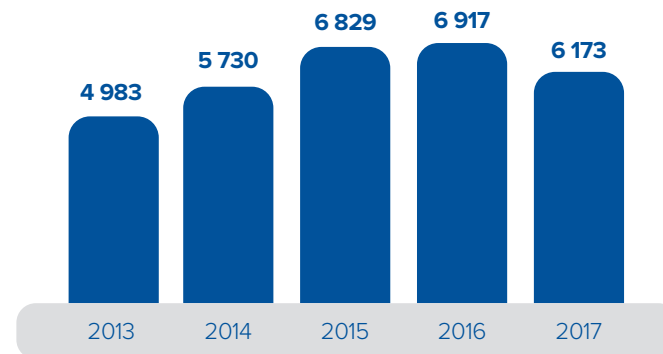
Оказание помощи детским домам

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

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

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

Количество билетов, выписанных в рамках проекта «Мили милосердия»



Адресная помощь

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

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

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

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

Поддержка ветеранов Великой Отечественной войны

Ежегодная акция ко Дню Победы

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

Программа благотворительной помощи ветеранам ВОВ – бывшим сотрудникам Аэрофлота

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

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

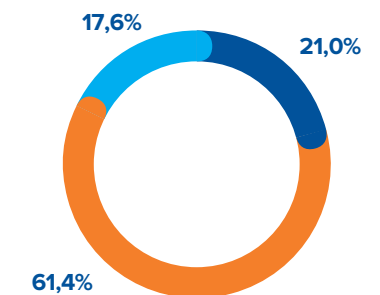
Помощь пассажирам

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

Спонсорство

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

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



- Проекты в сфере культуры
- Футбольные проекты
- Прочие спортивные проекты

Спортивные проекты

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

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

Корпоративная социальная ответственность

продолжение

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

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

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

Проекты в сфере культуры

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

Поддержка отраслевых и деловых мероприятий

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

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

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

Экология и защита окружающей среды

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

В число основных задач в сфере обеспечения экологического равновесия входит:

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

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

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

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

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

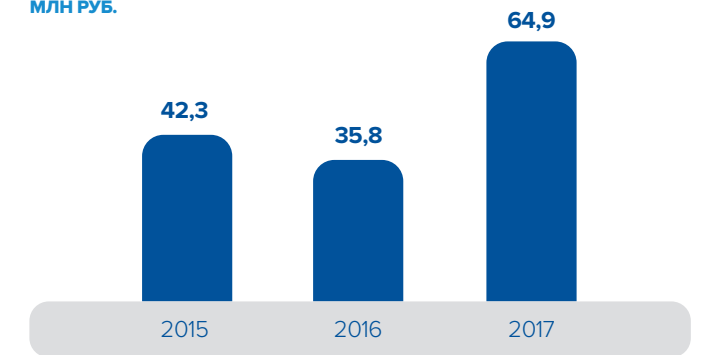
Система менеджмента качества

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

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

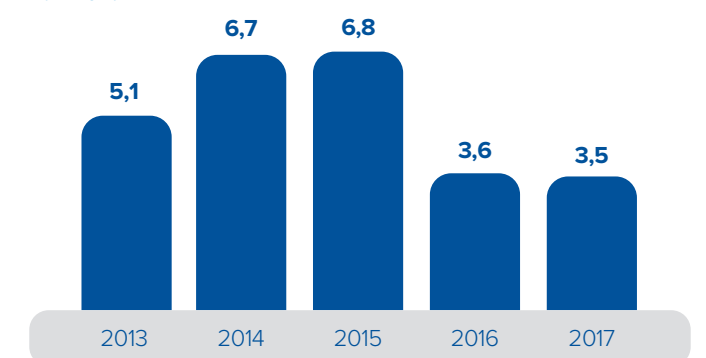
В феврале 2017 года ПАО «Аэрофлот» успешно прошло ресертификационный аудит интегрированной системы менеджмента. Внешний аудит проводился российским

Общие расходы на охрану окружающей среды*
млн руб.



* С учетом услуг сторонних организаций.

Плата за негативное воздействие на окружающую среду
млн руб.



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

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

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

Корпоративная социальная ответственность

продолжение

Топливная эффективность и охрана атмосферного воздуха

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

В ПАО «Аэрофлот» на ежегодной основе разрабатывается и выполняется Программа повышения топливной эффективности и сокращения расходов на ГСМ, благодаря которой за последние пять лет фактический удельный расход топлива в ПАО «Аэрофлот» снизился на 9,6% и в 2017 году составил 277,6 г/ткм, удельный выброс CO₂ снизился на 9,5%, до 875,1 г/ткм.

Динамика изменения показателей расхода авиаГСМ и объема выбросов CO₂

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

Мониторинг и учет выбросов CO₂ осуществляется по всей маршрутной сети в полном объеме в соответствии с российскими и европейскими требованиями. Отчетность по выбросам CO₂ формируется в соответствии с национальными стандартами и с методикой, принятой в рамках Европейской схемы по торговле квотами на выбросы парниковых газов (EU ETS). В рамках выполнения требований EU ETS ПАО «Аэрофлот» в 2017 году прошло верификационный аудит годового отчета по выбросам CO₂ за предыдущий отчетный период, по результатам которого произведенные выбросы CO₂ будут компенсированы посредством покупки недостающих квот.

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

Участие в рейтинге CDP

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

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

Рациональное использование водных ресурсов

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

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

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

Использование воды ПАО «Аэрофлот», ТЫС. КУБ. М

	2015	2016	2017
Всего	22,0	24,1	22,0
из водоканала	22,0	24,1	22,0

Общий объем сбросов ПАО «Аэрофлот» использованной воды, ТЫС. КУБ. М

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

Сокращение объемов образования отходов производства и потребления и их утилизация

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

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

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

Корпоративная социальная ответственность

продолжение

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

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

Общая масса отходов ПАО «Аэрофлот» по классам опасности, ТОННЫ

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

Общая масса отходов ПАО «Аэрофлот» по методам обращения, ТОННЫ

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

Сведения о расходовании ПАО «Аэрофлот» энергетических ресурсов

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

* Без представительств и филиалов.

Закупочная деятельность

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

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

Принципы закупочной деятельности:

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

Основные цели закупочной деятельности:

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

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

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

Корпоративная социальная ответственность

продолжение

Основные показатели закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»

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

Закупки авиатоплива

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

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

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

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

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

Закупки у субъектов малого и среднего предпринимательства

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

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

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

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