

Корпоративное развитие

7++

рейтинг корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»

45,2%

доля акций в свободном обращении

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

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

Система корпоративного управления

Основные принципы и совершенствование системы корпоративного управления в 2017 году

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Соблюдение положений Кодекса корпоративного управления

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

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

Система корпоративного управления продолжение

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

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

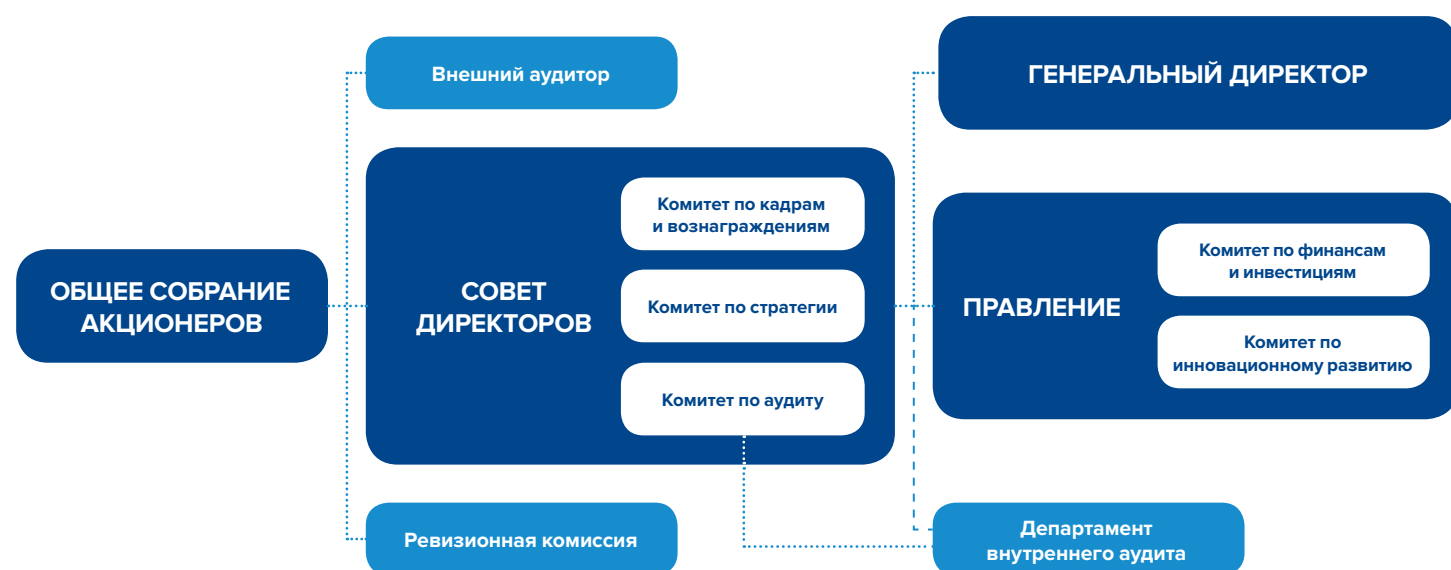
ПАО «Аэрофлот» принадлежат акции (доли в уставном капитале) ряда дочерних обществ, в том числе авиакомпаний, в которых ПАО «Аэрофлот» также обеспечивает

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

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

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

Структура органов управления и контроля ПАО «Аэрофлот»



Общее собрание акционеров

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

Годовое Общее собрание акционеров 26 июня 2017 года

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

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

Избран новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии. По итогам конкурсного отбора были утверждены аудиторы Компании на 2018 год (для аудита отчетности Компании, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по международным стандартам финансовой отчетности). Были утверждены следующие документы ПАО «Аэрофлот» в новых редакциях: Устав, Положение об Общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров, Положение о Правлении, Положение о вознаграждениях и компенсациях,

выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот». Также был согласован ряд сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» было принято решение о выплате дивидендов по акциям Компании по результатам 2016 финансового года в размере 17,4795 руб. на одну акцию в денежной форме, в общей сумме 19 413 018 тыс. руб. Данное решение принято с учетом рекомендации Совета директоров и соответствует дивидендной политике ПАО «Аэрофлот», по которой базой для расчета дивидендных выплат является консолидированная чистая прибыль Группы «Аэрофлот» (в соответствии с МСФО).

Внеочередное Общее собрание акционеров 26 декабря 2017 года

Во внеочередном Общем собрании акционеров, состоявшемся 26 декабря 2017 года (протокол № 41 от 27 декабря 2017 года), приняли участие владельцы 63,6% голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

Внеочередным Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» одобрена сделка (совокупность взаимосвязанных сделок), в совершении которой имеется заинтересованность, аренды (лизинга) 20 новых реактивных самолетов регионального класса Sukhoi Superjet 100 между ПАО «Аэрофлот», АО «ВЭБ-лизинг» и АО «ГСС», а также крупная сделка, в совершении которой имеется заинтересованность, коммерческого управления ПАО «Аэрофлот» загрузкой рейсов АО «Авиакомпания «Россия» (включая ценообразование и продажу авиабилетов на такие рейсы) в рамках соглашения о совместной эксплуатации рейсов «код-шеринг / блок мест».

Система корпоративного управления продолжение

Совет директоров

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» осуществляет общее руководство деятельностью Компании. В компетенцию Совета директоров входит решение вопросов деятельности Компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Правления и генерального директора. Порядок созыва и проведения заседаний, а также иные вопросы деятельности Совета директоров регулируются Положением о Совете директоров ПАО «Аэрофлот» в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Ключевыми приоритетами в работе Совета директоров являются обеспечение долгосрочного устойчивого развития Компании, обеспечение надзора за деятельностью его исполнительных органов, неукоснительное соблюдение и защита прав и законных интересов акционеров.

Основные задачи Совета директоров:

- определение основных направлений деятельности Компании (включая дочерние авиационные компании) с целью увеличения прибыли, получаемой от ее деятельности;
- работа на благо акционеров, осуществление контроля за выполнением корпоративных программ;
- осуществление контроля за работой Правления и генерального директора Компании;
- представление на утверждение акционеров решений по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания;
- рассмотрение и утверждение бизнес-планов;
- определение порядка распределения прибыли и порядка покрытия убытков;
- формирование дивидендной политики Компании, определение и представление на утверждение Общего собрания акционеров предложений по размеру дивидендов по акциям Компании и порядку их выплаты;

- утверждение ежегодного бюджета и контроль за исполнением;
- рассмотрение и предварительное утверждение проектов годового отчета, годовой бухгалтерской отчетности, отчетов о прибылях и убытках Компании;
- рассмотрение отчетов по результатам аудиторских проверок, заключений Ревизионной комиссии и предоставление документов по результатам данных проверок на рассмотрение акционерам Компании;
- представление Общему собранию акционеров предложений по назначению аудитора Компании;
- определение политики выпуска ценных бумаг Компании;
- утверждение специализированного регистратора Компании и условий договора с ним, а также расторжение договора.

Заседания Совета директоров проводятся в соответствии с планом работы Совета директоров не реже одного раза в месяц. План работы Совета директоров на корпоративный год утверждается на первом заседании Совета директоров в новом составе. Как правило, план работы включает в себя основные вопросы деятельности Компании (стратегия, финансы, бюджет, риски, кадровые вопросы и другие), рассмотрение которых соотносено с циклом стратегического и бизнес-планирования. При подготовке плана работы учитываются предложения членов Совета директоров и менеджмента. Для принятия решений по вопросам, не терпящим отлагательства, могут быть созваны внеплановые заседания.

В повестку дня заседания Совета директоров в обязательном порядке включаются вопросы, предложенные для рассмотрения акционерами, владеющими в совокупности не менее чем 2% акций, членами Совета директоров, Ревизионной комиссии, Правлением, аудитором Компании, а также генеральным директором.

Все вопросы повестки дня заседания Совета директоров, как правило, предварительно рассматриваются профильными комитетами для более детального обсуждения и выработки рекомендаций по голосованию для Совета директоров.

На заочные заседания выносятся вопросы, по которым члены Совета директоров и представители комитетов не имеют существенных замечаний, а также процедурные вопросы. При этом предусмотрено, что по требованию двух членов Совета директоров вопрос может быть перенесен на очное заседание Совета директоров.

Председатель Совета директоров

- организует работу Совета директоров, созывает заседания и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на Общем собрании акционеров;
- способствует своевременному и полному предоставлению членам Совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам заседаний и голосований;
- обеспечивает эффективное обсуждение вопросов повестки дня с участием неисполнительных и независимых директоров;
- контролирует исполнение решений, принятых Советом директоров или Общим собранием акционеров.

Независимые директора

Независимые директора способствуют выработке мнений и суждений, независимых от влияния отношений с акционерами или исполнительными органами Общества, а также принятию решений, учитывающих интересы различных групп акционеров.

Присутствие независимых директоров способствует повышению уровня корпоративного управления в Компании. Независимые члены Совета директоров принимают активное участие в работе комитетов Совета директоров. В соответствии с требованиями Московской биржи независимые директора являются руководителями Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров. Также большинство членов указанных комитетов Совета директоров являются независимыми директорами, что способствует выработке всесторонней и независимой позиции по рассматриваемым вопросам.

Состав Совета директоров

По состоянию на 31 декабря 2017 года Совет директоров ПАО «Аэрофлот» состоял из председателя (неисполнительный директор), двух исполнительных директоров, четырех неисполнительных директоров и четырех независимых директоров.

Члены Совета директоров эффективно выполняли свои функции и задачи несмотря на работу в советах директоров других компаний.

Сделок по приобретению или отчуждению акций Компании членами Совета директоров в отчетном году не совершалось.

В 2017 году исков к членам Совета директоров предъявлено не было.

Система корпоративного управления продолжение

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года



ПОЛУБОЯРИНОВ МИХАИЛ ИГОРЕВИЧ

Председатель Совета директоров, неисполнительный директор

С 2009 года – директор департамента инфраструктуры, заместитель председателя Внешэкономбанка, первый заместитель председателя Внешэкономбанка.

Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2017 года.

Родился 2 апреля 1966 года в Москве.

В 1988 году окончил Московский финансовый институт по специальности «финансы и кредит». В 1998 году по окончании аспирантуры Академии народного хозяйства им. Г. В. Плеханова присуждена квалификация кандидат экономических наук по специальности «финансы, денежное обращение и кредит».

В настоящее время является членом советов директоров ПАО «Россети», ЗАО «Лидер», ПАО «Ростелеком», ПАО «ФСК ЕЭС», членом наблюдательного совета АО «АИЖК».

С 2000 по 2009 год – главный бухгалтер, заместитель генерального директора в ОАО «Аэрофлот».

С 1990 по 1999 год – главный бухгалтер, финансовый директор во Внешнеэкономическом обществе «Автоимпорт».

Присвоено звание «заслуженный экономист России», награжден почетной грамотой Министерства транспорта Российской Федерации. За большой вклад в подготовку и проведение XXII зимних Олимпийских игр и XI зимних Паралимпийских игр 2014 года в городе Сочи награжден орденом Почета.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



САВЕЛЬЕВ ВИТАЛИЙ ГЕННАДЬЕВИЧ

Исполнительный директор

С 10 апреля 2009 года занимает должность генерального директора ПАО «Аэрофлот».

Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2009 года.

Родился 18 января 1954 года в Ташкенте.

В 1977 году окончил механико-машиностроительный факультет Ленинградского политехнического института им. М. И. Калинина по специальности «Строительные и дорожные машины и оборудование» (квалификация «инженер-механик»), в 1986 году – Ленинградский инженерно-экономический институт им. Пальмиро Тольятти.

С 2007 по апрель 2009 года – первый вице-президент ОАО АФК «Система», руководитель бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы».

С 2004 по 2007 год – заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации.

С 2002 по 2004 год – вице-президент ООО «Объединенная компания «ГРОС», советник генерального директора ОАО «Связьинвест» по финансам и ИТ-технологиям.

С сентября 2001 года – заместитель председателя правления ОАО «Газпром».

С ноября 1995 года – председатель правления банка «Менатеп Санкт-Петербург».

С 1993 по 1995 год – председатель правления акционерного банка «Россия».

С 1990 по 1993 год – генеральный директор советско-американского предприятия АО «ДиалогИнвест».

В 1989 году стал одним из учредителей и членов совета директоров «ДиалогБанка».

С декабря 1988 года возглавлял Ленинградский филиал совместного советско-американского предприятия «Диалог».

С 1987 года работал заместителем начальника главного управления по строительству инженерных сооружений Ленинграда «Главленинградинжстрой».

Награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени, орденом Почета, орденом Дружбы, имеет Благодарность Президента Российской Федерации, награжден различными медалями Российской Федерации и ведомственными наградами.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» — 0,121%.



ВОЕВОДИН МИХАИЛ ВИКТОРОВИЧ

Неисполнительный директор

Член Комитета по стратегии, член Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

С июля 2009 года занимает должность генерального директора ПАО «Корпорация «ВСМПО-Ависма».

Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2017 года.

Родился 3 мая 1975 года в Москве.

В 1996 году окончил Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова по специальности «экономическая кибернетика». В 2001 году окончил дипломатическую академию МИД России по специальности «мировая экономика и международные экономические отношения».

С марта по июль 2009 года – президент ПАО «Корпорация ВСМПО-Ависма».

С 2006 года является членом совета директоров ПАО «Корпорация «ВСМПО-Ависма».

В 2005 году назначен первым заместителем генерального директора – исполнительным директором ООО «Проминвест».

С 2002 года работал на различных руководящих должностях в ООО «Проминвест» (инвестиционная компания, входящая в группу компаний госкорпорации «Ростех»).

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



германович алексей андреевич

Независимый директор

Руководитель Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по аудиту, член Комитета по стратегии Совета директоров

В настоящее время работает независимым директором в советах директоров ПАО «Юнипро» (ранее – «ЭОН-Россия»), ПАО «Банк «Санкт-Петербург», ЗАО «Америабанк» (Армения).

Являлся членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2012 по 2014 год. Переизбран в состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в 2016 году.

Родился 19 июля 1977 года в Москве.

В 1998 году окончил экономический факультет, в 2002 году – факультет журналистики Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, в 2008 году – программу Executive MBA университета «Крэнфильд» (Великобритания).

Является председателем Комитета по корпоративному управлению в Экспертно-консультационном совете Росимущества.

С 2012 по 2014 год – директор, член правления, советник Российского фонда прямых инвестиций.

С 2009 по 2012 год – директор программ в социальной и государственной сферах, профессор практики, Московская школа управления «Сколково».

С 2002 по 2009 год – член правления, заместитель генерального директора в группе компаний «Северсталь».

В разные годы работал в советах директоров ряда российских транспортных компаний: ПАО «Авиакомпания «Сибирь», АО «Международный аэропорт Иркутск», ПАО «Государственная транспортная лизинговая компания», АО «СГ-Транс» и других. На протяжении последних пяти лет входит в рейтинг 50 лучших независимых директоров России, выпускаемый РСПП, РвС и АНД.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.

Система корпоративного управления продолжение

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года (продолжение)



КАМЕНСКОЙ ИГОРЬ АЛЕКСАНДРОВИЧ

Независимый директор

Руководитель Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

С 2015 года – управляющий директор ООО «Ренессанс Брокер». Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2014 года. Родился 25 января 1968 года в Киеве. В 1993 году окончил Московский государственный педагогический институт по специальности «русский язык и литература». С 2014 по 2015 год – управляющий партнер ООО «Ренессанс Капитал – Финансовый консультант». С 2009 по 2014 год – председатель совета директоров ООО «Ренессанс Капитал». С 2002 по 2009 год – член Совета Федерации, заместитель председателя комитета при Совете Федерации Российской Федерации. С 2000 по 2002 год – советник председателя Государственной Думы Российской Федерации. В 1999 году был вице-президентом ЗАО АКБ «Росбанк». С 1992 по 1998 год занимал должность вице-президента ТОО «Союзконтракт».

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



ЛАРС ЭРИК АНДЕРС БЕРГСТРОМ

Независимый директор

Член Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

С 2016 года занимает должность старшего советника в UB Capital (член группы Объединенных банкиров Финляндии). Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2017 года. Родился 16 октября 1965 года в Уппсале, Швеция. С 1988 по 1992 год – Стокгольмская школа экономики и бизнес-администрирования, направление «Финансы» на кафедре стран Восточной Европы. С 2013 года – основатель и глава собственной консультационной инвестиционной компании Montecito Capital. С 2006 по 2013 год – генеральный директор, глава направления «Россия/СНГ» в Carnegie Investment Bank, Стокгольм, Швеция. С 2000 по 2005 год – инвестор и учредитель TrustLink, разработчика программного обеспечения с офисами в Москве, Стокгольме, Сан-Матео, шт. Калифорния. С 1998 по 2000 год – генеральный директор SEB Enskilda (ценные бумаги и корпоративные финансы), Россия, Москва. С 1995 по 1998 год – генеральный директор российского подразделения банка ABN Amro по управлению развивающимися рынками. В 1994 году – сотрудник Гарвардского университета, советник, член правления Российского центра приватизации при Комитете по управлению имуществом, Госкомимущество, Москва, руководил реструктуризацией приватизированных российских корпораций. В 1993 году – советник при Министерстве финансов Российской Федерации, заместитель директора валютно-финансового отдела, Москва. В 1992 году – первый секретарь в Министерстве иностранных дел, Стокгольм, Швеция, возглавлял российское направление. В 1991 году – вице-консул, главный советник Швеции, Ленинград/Рига, СССР.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



ПЕСКОВ ДМИТРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Неисполнительный директор

Член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии Совета директоров

С 2011 года – директор направления «Молодые профессионалы» Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов. Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2014 года. Родился 26 декабря 1975 года в Воронеже. В 1998 году окончил Воронежский государственный университет. В 1999 году окончил магистратуру факультета политических наук Московской школы социальных и экономических наук и «UM-Manchester» (University of Manchester). Является членом Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации, членом совета директоров ОАО «РВК». С 2009 года – начальник управления стратегических разработок ГАО «ВВЦ». С 2000 года работал в МГИМО (У) МИД России, где руководил разработкой стратегии развития университета, Центром интернет-политики, созданием Российской ассоциации международных исследований. Последняя должность – заместитель проректора по научной работе, директор по инновациям.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



САПРЫКИН ДМИТРИЙ ПЕТРОВИЧ

Исполнительный директор

Член Комитета по стратегии Совета директоров

С ноября 2015 года занимает должность генерального директора АО «Авиакомпания «Россия». Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2011 года. Родился в 1974 году в Москве. В 1996 году окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «юриспруденция», кандидат юридических наук (2000 год). В 2001 году окончил Cornell Law School. С 2013 по 2015 год – заместитель генерального директора по продажам и имущественным вопросам ПАО «Аэрофлот». С 2009 по 2013 год – заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам ПАО «Аэрофлот». С 2007 по 2009 год – директор департамента сопровождения сделок – заместитель руководителя комплекса по правовым вопросам ОАО АФК «Система». С 2006 по 2007 год – генеральный директор ОАО «Московская сотовая связь». С 2004 по 2006 год – заместитель генерального директора по корпоративным отношениям и финансам ЗАО «Скай Линк». С 2001 по 2004 год занимал должности начальника отдела, директора департамента по слияниям, поглощениям и рынкам капитала ОАО «Мобильные телесистемы». С 1996 по 1998 год – ведущий юрист-консультант банка «МЕНАТЕП».

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.

Система корпоративного управления продолжение

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года (продолжение)



СИДОРОВ ВАСИЛИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ

Независимый директор

Руководитель Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям, член Комитета по стратегии Совета директоров

С ноября 2012 года занимает должность генерального директора ООО «АРИДА». Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2013 года. Родился 2 февраля 1971 года в Афинах, Греция. В 1993 году окончил МГИМО (У) МИД России по специальности «международное публичное право» и школу бизнеса «Уортон» пенсильванского университета по специальности «финансы». С июня 2012 года – член Совета директоров ОАО «РЖД». С 2010 по 2017 год – управляющий партнер Euroatlantic Investments Ltd. С 2006 по 2010 год – совладелец группы компаний «Телеком-Экспресс». С 2003 по 2006 год – президент ОАО «МТС». С 2000 по 2003 год – первый вице-президент ЗАО «Система Телеком». С 1997 по 2000 год – заместитель генерального директора ОАО «Связьинвест».

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



СЛЮСАРЬ ЮРИЙ БОРИСОВИЧ

Неисполнительный директор

Член Комитета по стратегии Совета директоров

С января 2015 года занимает должность президента ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация». Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2015 года. Родился 20 июля 1974 года в Ростове-на-Дону. В 1996 году окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, юрист. В 2003 году окончил аспирантуру Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, кандидат экономических наук. В 2012 году назначен заместителем министра промышленности и торговли Российской Федерации. В 2010 году – директор Департамента авиационной промышленности Минпромторга России. В 2009 году назначен помощником министра промышленности и торговли Российской Федерации. С 2003 года – коммерческий директор ОАО «Роствертол», Ростов-на-Дону. До 2003 года работал в коммерческих структурах.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



ЧЕМЕЗОВ СЕРГЕЙ ВИКТОРОВИЧ

Неисполнительный директор

С декабря 2007 года занимает должность генерального директора госкорпорации «Ростех». Является членом Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с 2011 года. Родился 20 августа 1952 года в Черемхово Иркутской области. Окончил Иркутский институт народного хозяйства и высшие курсы Военной академии Генерального штаба Вооруженных сил Российской Федерации. Доктор экономических наук, профессор, действительный член Академии военных наук. Председатель советов директоров АО «Рособоронэкспорт», ПАО «Корпорация «ВСМПО-Ависма», ПАО «КамАЗ», ПАО «Уралкалий». Член советов директоров АО АКБ «Международный финансовый клуб», СП «Альянс Ростех Авто Б.В.». Член наблюдательных советов госкорпорации «Ростех», госкорпорации «Роскосмос». С 2004 по 2007 год – генеральный директор ФГУП «Рособоронэкспорт». С 2001 по 2004 год – первый заместитель генерального директора ФГУП «Рособоронэкспорт». С 1999 по 2001 год – генеральный директор ФГУП «Промэкспорт». С 1996 по 1999 год – начальник управления внешнеэкономических связей Управления делами Президента Российской Федерации. С 1988 по 1996 год – заместитель генерального директора внешнеторгового объединения «Совинтерспорт». С 1980 года работал в экспериментально-промышленном объединении «Луч», с 1983 по 1988 год возглавлял его представительство в ГДР. Трудовую деятельность начал в Иркутском научно-исследовательском институте редких и цветных металлов. Член бюро высшего совета партии «Единая Россия». Председатель общероссийской общественной организации «Союз машиностроителей России». Президент общероссийского отраслевого объединения работодателей «Союз машиностроителей России». Заведующий кафедрой «менеджмент в области военно-технического сотрудничества и высоких технологий» МГИМО (У) МИД России. Награжден высокими государственными наградами, является лауреатом многочисленных престижных премий.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



Исполнительный секретарь Совета директоров

МЕЛЕХИН АЛЕКСЕЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

Родился в 1977 году. В 2001 году окончил Институт экономики и предпринимательства. Защитил кандидатскую диссертацию в Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации. В ПАО «Аэрофлот» работает с 1998 года. Прошел путь от юриста группы подготовки и систематизации правовых актов администрации Компании до директора департамента корпоративного управления. В качестве исполнительного секретаря Совета директоров отвечает за организационное и информационное обеспечение работы Совета директоров и Общего собрания акционеров Компании, обеспечивает контроль за соблюдением органами и должностными лицами Компании правил и процедур корпоративного управления, установленных законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.

Система корпоративного управления продолжение

Изменения в составе Совета директоров в 2017 году

- **Андросов Кирилл Геннадьевич** – исключен из состава Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).
- **Пахомов Роман Викторович** – исключен из состава Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).
- **Алексеев Михаил Юрьевич** – исключен из состава Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).
- **Полубояринов Михаил Игоревич** – включен в состав Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).
- **Бергстром Ларс Эрик Андерс** – включен в состав Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).
- **Воеводин Михаил Викторович** – включен в состав Совета директоров с 26 июня 2017 года решением годового Общего собрания акционеров (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).

При избрании нового состава Совета директоров ПАО «Аэрофлот» остальные члены Совета директоров были заново переизбраны. На заседании Совета директоров, состоявшемся 31 августа 2017 года, был избран новый председатель – Полубояринов Михаил Игоревич, первый заместитель председателя – член правления государственной корпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)».

Отчет о деятельности Совета директоров в 2017 году

В 2017 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» провел 16 заседаний, в том числе 9 в очной форме и 7 в форме заочного голосования, на которых было рассмотрено более 150 вопросов и принято свыше 330 решений.

Решения Совета директоров направлены на выполнение следующих приоритетных задач:

- обеспечение безопасности полетов и их регулярности;
- определение стратегии и приоритетных направлений деятельности Группы «Аэрофлот»;
- выстраивание и поддержание работы эффективной системы контроля и управления рисками в Обществе;
- формирование стратегии развития парка воздушных судов и сети маршрутов Группы «Аэрофлот»;
- развитие парка воздушных судов путем его пополнения и оптимизации;
- совершенствование форм и методов производственной, финансово-экономической и коммерческой деятельности путем их модернизации и внедрения прогрессивных технологий и опыта ведущих авиакомпаний мира;
- повышение эффективности работы филиалов и представительств Общества на территории Российской Федерации и за рубежом;
- повышение качества обслуживания пассажиров в аэропортах и на бортах воздушных судов, увеличение числа и улучшение качества предоставляемых услуг;
- активное сотрудничество с партнерами по альянсу SkyTeam, использование участия в альянсе для развития сети маршрутов и повышения коммерческой эффективности международных авиаперевозок;

- работа в отношении стратегических партнерств с авиакомпаниями на важнейших географических направлениях;
- повышение эффективности деятельности дочерних компаний, а также оптимизация структуры непрофильных активов, направленная на исключение необоснованных расходов и увеличение инвестиционных доходов;
- совершенствование и развитие информационных технологий;
- обеспечение информационной открытости (включая работу с инвестиционным сообществом и закупочную деятельность);
- разработка новых и совершенствование действующих внутрикорпоративных документов.

Количество проведенных заседаний Совета директоров



Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров и его комитетов в 2017 году

Член Совета директоров	Статус	Совет директоров	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по стратегии
Алексеев М. Ю.*	Неисполнительный директор	9(5)/9			5(3)/5
Андросов К. Г.*	Председатель Совета директоров	9(5)/9			
Бергстром Л. Э.**	Независимый директор	7(2)/7	5(1)/6	4(1)/5	
Воеводин М. В.**	Неисполнительный директор	7(2)/7		4(1)/5	5/6
Германович А. А.	Независимый директор	16(7)/16	12/12	8(1)/8	11/11
Каменской И. А.	Независимый директор	16(7)/16	12(1)/12	8(2)/8	11(1)/11
Пахомов Р. В.*	Неисполнительный директор	9(5)/9	6/6	3/3	5/5
Песков Д. Н.	Неисполнительный директор	16(9)/16		7(3)/8	10(3)/11
Полубояринов М. И.**	Председатель Совета директоров	7(2)/7			
Савельев В. Г.	Исполнительный директор	16(7)/16			
Сапрыкин Д. П.	Исполнительный директор	16(7)/16			10(7)/11
Сидоров В. В.	Независимый директор	16(7)/16	12/12	8(1)/8	11/11
Слюсарь Ю. Б.	Неисполнительный директор	15(13)/16			11(10)/11
Чемезов С. В.	Неисполнительный директор	16(11)/16			

Примечание. Данные представлены в формате: количество заседаний, в которых член Совета директоров принял участие / общее количество заседаний, в которых он мог принять участие. В скобках указано участие в виде предоставления письменного мнения или опросного листа (в случае заочного заседания).

* Член Совета директоров до годового Общего собрания акционеров 26 июня 2017 года.

** Член Совета директоров с момента годового Общего собрания акционеров 26 июня 2017 года.

Система корпоративного управления

продолжение

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2017 году

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ	<ul style="list-style-type: none"> — о ходе реализации стратегии Группы «Аэрофлот»; — об исполнении Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении КПЭ; — о развитии информационных технологий в Группе «Аэрофлот»; — об итогах исполнения Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот» в 2016 году; — об итогах независимой оценки актуализации программ инновационного развития организаций с государственным участием.
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ИНВЕСТИЦИИ	<ul style="list-style-type: none"> — о результатах исполнения консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот»; — о бюджете ПАО «Аэрофлот» на 2018 год; — о прогнозе производственных показателей Группы «Аэрофлот» на 2018 год; — о годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчете о финансовых результатах Компании по итогам 2016 финансового года; — рассмотрение отчетов аудиторов ПАО «Аэрофлот» (по РСБУ и МСФО) по итогам 2016 финансового года; — о неавиационных доходах; — о Программе биржевых облигаций; — о порядке согласования инвестиционной программы и иных планов по развитию инфраструктуры на территории Дальневосточного федерального округа, реализуемых ПАО «Аэрофлот».
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> — о дивидендной политике ПАО «Аэрофлот»; — о внедрении положений Кодекса корпоративного управления; — о ключевых показателях эффективности на 2018 год; — о системе мотивации в ПАО «Аэрофлот»; — о подготовке к проведению очередного годового Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот»; — о подготовке к проведению внеочередного Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот»; — о системе управления рисками в Группе «Аэрофлот»; — об организационной структуре ПАО «Аэрофлот»; — о работе с акционерами и инвестиционным сообществом; — о раскрытии финансовых результатов Группы «Аэрофлот» за I квартал по МСФО; — об аудиторах ПАО «Аэрофлот» на 2017 год; — об организации аудита реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2017 год; — об одобрении сделок дочернего хозяйственного общества; — о годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2016 год; — о внутренних документах ПАО «Аэрофлот».
СДЕЛКИ	<ul style="list-style-type: none"> — о сделках аренды воздушных судов; — одобрение ряда крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.
ДРУГИЕ	<ul style="list-style-type: none"> — о безопасности полетов ПАО «Аэрофлот» в 2016 году; — о развитии сервиса в Группе «Аэрофлот»; — об организации работы с обращениями клиентов; — о закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»; — о статусе внедрения профессиональных стандартов в деятельности Компании; — об использовании Фонда спонсорской поддержки; — о результатах благотворительной деятельности; — о развитии программы «Аэрофлот Бонус».

Комитеты Совета директоров

Для повышения эффективности принимаемых Советом директоров решений, более подробного предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки соответствующих рекомендаций при Совете директоров ПАО «Аэрофлот» функционируют три специализированных комитета:

- Комитет по аудиту,
- Комитет по кадрам и вознаграждениям,
- Комитет по стратегии.

Комитеты Совета директоров избираются Советом директоров и действуют в соответствии с положениями о комитетах, утвержденными Советом директоров Компании. Работа комитетов Совета директоров осуществляется в соответствии с решениями Совета директоров и их планами работы, основанными на плане работы Совета директоров Компании.

В 2017 году комитетами Совета директоров было проведено 14 заседаний, в том числе совместные, на которых рассмотрены вопросы деятельности Группы «Аэрофлот» и подготовлены детальные рекомендации и предложения Совету директоров и Правлению Компании.

Отчет о деятельности Комитета по аудиту

Комитет по аудиту обеспечивает контроль финансово-хозяйственной деятельности Компании в целях защиты интересов акционеров и роста активов Компании. Комитет во взаимодействии с исполнительными органами Компании, Ревизионной комиссией и департаментом внутреннего аудита разрабатывает и направляет для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения по профильным вопросам.

В 2017 году проведено 12 заседаний Комитета по аудиту в очной форме. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2017 году:

- результаты исполнения консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот»;
- бюджет Группы «Аэрофлот» и ПАО «Аэрофлот»;
- система контроля и управления рисками;
- реализация мероприятий по снижению операционных расходов Группы «Аэрофлот»;
- совершенствование системы внутреннего аудиторского контроля в Группе «Аэрофлот»;
- отчеты аудитора по результатам проверки финансово-хозяйственной деятельности;
- отчеты о проверках, проведенных департаментом внутреннего аудита;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- закупочная деятельность;
- сделки, совершаемые в отношении парка воздушных судов;
- финансовое хеджирование;
- мероприятия по снижению рисков Компании, возникающих по взаимоотношениям с агентами по продаже авиабилетов;
- предоставление и реструктуризация займов;
- отчеты по результатам анализа задолженности компаний перед ПАО «Аэрофлот»;
- основные направления проверки финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Аэрофлот»;
- внутренние документы ПАО «Аэрофлот».

Изменения в составе Комитета по аудиту в 2017 году

Состав Комитета в период с января по июнь 2017 года	Состав Комитета в период с сентября по декабрь 2017 года
Сидоров В. В. – независимый директор, руководитель Комитета	Сидоров В. В. – независимый директор, руководитель Комитета
Германович А. А. – независимый директор	Бергстром Л. Э. – независимый директор
Каменской И. А. – независимый директор	Германович А. А. – независимый директор
Пахомов Р. В. – неисполнительный директор	Каменской И. А. – независимый директор
<i>Избран решением Совета директоров 8 сентября 2016 года.</i>	<i>Избран решением Совета директоров 31 августа 2017 года.</i>

Система корпоративного управления продолжение

Отчет о деятельности Комитета по кадрам и вознаграждениям

Комитет по кадрам и вознаграждениям способствует формированию кадровой политики, курирует вопросы организационной структуры Компании, подбора и оценки лиц, назначаемых в органы управления Компании, определения размера их вознаграждений, системы оплаты труда.

В 2017 году проведено 8 заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям, в том числе одно в форме заочного голосования. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2017 году:

- определение размера вознаграждения менеджмента, членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии;
- определение параметров целевой долгосрочной программы мотивации ПАО «Аэрофлот»;
- определение КПЭ генерального директора и менеджмента;
- определения КПЭ Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- организация оценки деятельности членов Совета директоров;
- организационная структура Компании;
- рассмотрение предложений и подготовка рекомендаций по кандидатурам представителей государства для выдвижения в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Аэрофлот» на 2018/2019 корпоративный год;
- внутренние документы ПАО «Аэрофлот».

Изменения в составе Комитета по кадрам и вознаграждениям в 2017 году

Состав Комитета в период с января по июнь 2017 года	Состав Комитета в период с сентября по декабрь 2017 года
Каменской И. А. – независимый директор, руководитель Комитета	Германович А. А. – независимый директор, руководитель Комитета
Германович А. А. – независимый директор	Бергстром Л. Э. – независимый директор
Сидоров В. В. – независимый директор	Воеводин М. В. – неисполнительный директор
Пахомов Р. В. – неисполнительный директор	Сидоров В. В. – независимый директор
Песков Д. Н. – неисполнительный директор	Каменской И. А. – независимый директор
	Песков Д. Н. – неисполнительный директор
<i>Избран решением Совета директоров 8 сентября 2016 года.</i>	<i>Избран решением Совета директоров 31 августа 2017 года.</i>

Отчет о деятельности Комитета по стратегии

Комитет по стратегии образован в целях подготовки рекомендаций и предложений Совету директоров, направленных на повышение эффективности деятельности Компании и ее стратегии на долгосрочную перспективу.

В 2017 году проведено 11 заседаний Комитета по стратегии в очной форме. Повестки дня заседаний Комитета формировались согласно плану работы Комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

Ключевые вопросы, рассмотренные в 2017 году:

- реализация стратегии развития Группы «Аэрофлот»;
- реализация Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- реализация маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот»;
- актуализация стратегии и Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;
- стратегические партнерства с авиакомпаниями;
- дивидендная политика;
- стратегия развития информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- развитие дочерних авиакомпаний Группы «Аэрофлот»;
- развитие компаний по ТОиР в Группе «Аэрофлот»;
- оценка актуализации программ инновационного развития организаций с государственным участием;
- итоги исполнения Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот»;
- формирование парка воздушных судов.

Изменения в составе Комитета по стратегии в 2017 году

Состав Комитета в период с января по июнь 2017 года	Состав Комитета в период с сентября по декабрь 2017 года
Пахомов Р. В. – неисполнительный директор, руководитель Комитета	Каменской И. А. – независимый директор, руководитель Комитета
Алексеев М. Ю. – неисполнительный директор	Воеводин М. В. – неисполнительный директор
Германович А. А. – независимый директор	Германович А. А. – независимый директор
Каменской И. А. – независимый директор	Песков Д. Н. – неисполнительный директор
Песков Д. Н. – неисполнительный директор	Сапрыкин Д. П. – исполнительный директор
Сапрыкин Д. П. – исполнительный директор	Сидоров В. В. – независимый директор
Сидоров В. В. – независимый директор	Слюсарь Ю. Б. – неисполнительный директор
Слюсарь Ю. Б. – неисполнительный директор	Каллегари Дж. – член Правления, заместитель генерального директора по стратегии и альянсам
Каллегари Дж. – член Правления, заместитель генерального директора по стратегии и альянсам	Курмашов Ш. Р. – член Правления, заместитель генерального директора по коммерции и финансам
Курмашов Ш. Р. – член Правления, заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Пахомов Р. В. – генеральный директор ООО «Авиакапитал-Сервис»
<i>Избран решением Совета директоров 8 сентября 2016 года.</i>	<i>Избран решением Совета директоров 31 августа 2017 года.</i>

Система корпоративного управления

продолжение

Правление и генеральный директор

Руководство текущей деятельностью ПАО «Аэрофлот» осуществляется единоличным исполнительным органом – генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом – Правлением. Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и Общему собранию акционеров.

Генеральный директор осуществляет также функции председателя Правления и действует на основании Устава ПАО «Аэрофлот», без доверенности представляя интересы Компании. Генеральный директор избирается Советом директоров на срок не более пяти лет.

Генеральный директор ПАО «Аэрофлот» с апреля 2009 года – Виталий Геннадьевич Савельев; в октябре 2013 года решением Совета директоров полномочия продлены до 2018 года.

Назначение членов Правления и досрочное прекращение их полномочий осуществляются по решению Совета директоров. Правление действует на основании Устава ПАО «Аэрофлот», а также Положения о Правлении ПАО «Аэрофлот».

К компетенции исполнительных органов ПАО «Аэрофлот» относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров или Совета директоров Компании.

В отчетном периоде сделок с акциями ПАО «Аэрофлот» члены Правления не совершали.

Состав Правления ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года



САВЕЛЬЕВ ВИТАЛИЙ ГЕННАДЬЕВИЧ
Председатель Правления, генеральный директор

Родился 18 января 1954 года. В 1977 году окончил Ленинградский политехнический институт имени М. И. Калинина (Санкт-Петербургский государственный политехнический университет). В 1986 году окончил Ленинградский инженерно-экономический институт имени Пальмиро Тольятти (Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет). Стажировался за рубежом. Кандидат экономических наук.

С 1977 по 1984 год работал на строительстве Саяно-Шушенской ГЭС, где прошел путь от инженера до главного конструктора одного из объединений «КрасноярскГЭСстрой».

С 1984 по 1987 год – заместитель управляющего Всесоюзным трестом «Севзапметаллургмонтаж».

С 1987 по 1989 год – заместитель начальника главка «Главленинградинжстрой».

С 1989 по 1993 год – президент российско-американского СП «ДиалогИнвест».

С 1993 по 1995 год – председатель правления банка «Россия».

С 1995 по 2001 год – председатель правления банка «МЕНАТЕП Санкт-Петербург».

С 2001 по 2002 год – заместитель председателя правления ОАО «Газпром».

С 2004 по 2007 год занимал пост заместителя министра экономического развития и торговли Российской Федерации.

С 2007 по 2009 год – первый вице-президент АФК «Система».

С 10 апреля 2009 года – генеральный директор ПАО «Аэрофлот».

В разные годы Виталий Савельев был председателем совета директоров ОАО «ВВЦ», ОАО «Российский банк развития», ОАО «МТС», ОАО «КОМСТАР», ОАО «СММ», ЗАО «Скай Линк», индийской компании «ШиямТелелинк» и других компаний.

Награжден орденом «За заслуги перед Отечеством» IV степени, орденом Почета, орденом Дружбы, имеет Благодарность Президента Российской Федерации, награжден различными медалями Российской Федерации и ведомственными наградами.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» – 0,121%.



АНТОНОВ ВЛАДИМИР НИКОЛАЕВИЧ
Первый заместитель генерального директора по авиационной безопасности

Родился в 1953 году. Окончил Московский институт инженеров железнодорожного транспорта.

С 1977 по 1995 год – служил в Вооруженных силах.

С 1995 по 2011 год – заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по экономической и авиационной безопасности, заместитель генерального директора по авиационной безопасности, заместитель генерального директора по авиационной и производственной безопасности, первый заместитель генерального директора по производственной деятельности.

С 2011 года по н. в. – первый заместитель генерального директора по авиационной безопасности ПАО «Аэрофлот».

Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени, другими государственными и ведомственными наградами.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» – 0,000425%.



АВИЛОВ ВАСИЛИЙ НИКОЛАЕВИЧ
Заместитель генерального директора по административному управлению

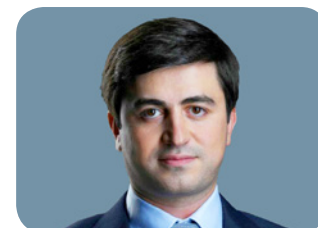
Родился в 1954 году. Окончил Высшее военно-морское инженерное училище им. Ф. Э. Дзержинского.

С 1997 по 2013 год – руководитель администрации ПАО «Аэрофлот», директор департамента управления делами, заместитель генерального директора – исполнительный директор.

С 2013 года по н. в. – заместитель генерального директора по административному управлению ПАО «Аэрофлот».

Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» I степени, медалью «За боевые заслуги», Почетной грамотой Президента Российской Федерации и ведомственными наградами.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» – 0,000002%.



АЛЕКСАНДРОВ ВЛАДИМИР БОРИСОВИЧ
Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам

Родился в 1984 году. В 2005 году окончил Московскую государственную юридическую академию им. О. Е. Кутафина, в 2016 году – Российскую академию народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Работал на ответственных должностях в органах Прокуратуры Российской Федерации и Следственного комитета Российской Федерации.

С 2013 по 2015 год – заместитель начальника отдела правового обеспечения юридического департамента, заместитель директора юридического департамента, советник генерального директора по взаимодействию с органами государственной власти.

В августе 2015 года назначен на должность директора юридического департамента ПАО «Аэрофлот».

С июля 2016 года – заместитель генерального директора ПАО «Аэрофлот» по правовым и имущественным вопросам.

Отмечен благодарностью министра транспорта Российской Федерации.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



БОГДАНОВ КИРИЛЛ ИГОРЕВИЧ
Заместитель генерального директора по информационным технологиям

Родился в 1963 году. Окончил Ленинградский политехнический институт им. М. И. Калинина.

С 2002 по 2004 год – советник вице-президента ООО «Объединенная компания «ГРОС».

С 2004 по 2007 год – исполнительный директор ЗАО «Рамакс Интернешнл».

С 2007 по 2009 год – директор департамента развития и контроля, бизнес-единицы «Телекоммуникационные активы» ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система».

С 2009 года по н. в. – заместитель директора департамента информационных технологий ПАО «Аэрофлот», советник генерального директора, заместитель генерального директора по информационным технологиям.

Отмечен Благодарностью Президента Российской Федерации.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.

Система корпоративного управления продолжение

Состав Правления по состоянию на 31 декабря 2017 года (продолжение)



ЗИНГМАН ВАДИМ ЯКОВЛЕВИЧ

Заместитель генерального директора по работе с клиентами

Родился в 1970 году. Окончил Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. Кандидат экономических наук.
С 2001 по 2008 год – заместитель директора департамента государственного регулирования внешнеторговой деятельности Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации.
С 2008 по 2009 год – директор департамента по связям с органами государственной власти ОАО «АФК «Система».
С 2009 по 2012 год – советник генерального директора ПАО «Аэрофлот», заместитель генерального директора по работе с клиентами, заместитель генерального директора по операционной деятельности и управлению качеством продукта.
С 2012 года по н. в. – заместитель генерального директора по работе с клиентами ПАО «Аэрофлот».
Награжден медалью ордена «За заслуги перед Отечеством» II степени. Отмечен Благодарностью Президента Российской Федерации, Благодарностью Председателя Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, награжден Почетной грамотой Правительства Российской Федерации и различными ведомственными наградами.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



КАЛЛЕГАРИ ДЖОРДЖИО

Заместитель генерального директора по стратегии и альянсам

Родился в 1959 году. Окончил Туринский политехнический университет (Турин, Италия).
С 1986 по 1989 год – директор по продажам, член Совета директоров, член исполнительного комитета авиакомпании Malan Viaggi.
С 1990 по 2011 год – менеджер по продажам, вице-президент по продажам, вице-президент по развитию бизнеса, вице-президент по альянсам, развитию бизнеса и международным отношениям, исполнительный вице-президент по альянсам и стратегии авиакомпании Alitalia.
С 2011 года по н. в. – заместитель генерального директора по стратегии и альянсам ПАО «Аэрофлот».

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



КУРМАШОВ ШАМИЛЬ РАВИЛЬЕВИЧ

Заместитель генерального директора по коммерции и финансам

Родился в 1978 году. Окончил Московский государственный институт международных отношений МИД Российской Федерации. Кандидат экономических наук.
С 2004 по 2007 год – заместитель генерального директора по финансам и инвестициям ЗАО «Система телекоммуникаций, информатики и связи».
С 2007 по 2009 год – директор инвестиционного департамента – заместитель руководителя комплекса финансов и инвестиций ОАО «Акционерная финансовая корпорация «Система».
С 2009 по 2013 год – советник генерального директора ПАО «Аэрофлот», заместитель генерального директора по финансам и инвестициям, заместитель генерального директора по коммерции и финансам.
С 2013 по 2016 год – заместитель генерального директора по финансам и управлению сетью и доходами ПАО «Аэрофлот».
С июля 2016 года – заместитель генерального директора по коммерции и финансам ПАО «Аэрофлот».
Отмечен Благодарностью Президента Российской Федерации, награжден медалью «За безупречный труд и отличие» III степени, является обладателем престижных мировых и российских премий.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



МАТВЕЕВ ГЕОРГИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Директор департамента управления безопасностью полетов

Родился в 1953 году. Окончил Академию гражданской авиации. Кандидат технических наук.
С 2001 по 2012 год – заместитель начальника инспекции по безопасности полетов ПАО «Аэрофлот», заместитель директора департамента управления безопасностью полетов.
С 2012 года по н. в. – директор департамента управления безопасностью полетов ПАО «Аэрофлот».
Присвоено почетное звание заслуженный пилот Российской Федерации; имеет различные ведомственные награды.

ДОЛИ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» НЕ ИМЕЕТ.



ПАРАХИН ИГОРЬ ВИКТОРОВИЧ

Заместитель генерального директора – технический директор

Родился в 1961 году. Окончил Московский институт инженеров гражданской авиации.
С 2001 по 2011 год – руководитель программы, заместитель директора негосударственного образовательного учреждения «Высшая коммерческая школа «Авиабизнес».
С 2011 по н. в. – исполняющий обязанности технического директора ПАО «Аэрофлот», технический директор, заместитель генерального директора – технический директор.
Отмечен Благодарностью Президента Российской Федерации.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» – 0,000007%.



ЧАЛИК ИГОРЬ ПЕТРОВИЧ

Заместитель генерального директора – летный директор

Родился в 1957 году. Окончил Актюбинское высшее летное училище гражданской авиации.
С 2003 по 2008 год – командир летного отряда А320 летного комплекса ПАО «Аэрофлот».
С 2008 по 2010 год – командир летного отряда А330.
С 2011 года по н. в. – заместитель генерального директора – летный директор ПАО «Аэрофлот».
Присвоено почетное звание заслуженный пилот Российской Федерации, награжден медалью Нестерова и ведомственными наградами.

ДОЛЯ В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» – 0,000117%.

Изменений в составе Правления ПАО «Аэрофлот» в 2017 году не произошло.

Система корпоративного управления

продолжение

Деятельность Правления в 2017 году

В 2017 году состоялось 39 заседаний Правления ПАО «Аэрофлот», из которых 8 проведено путем опроса членов Правления.

Основные вопросы, рассмотренные Правлением в 2017 году:

- безопасность полетов ПАО «Аэрофлот»;
- техническое состояние парка воздушных судов ПАО «Аэрофлот»;
- развитие Группы «Аэрофлот» в условиях инфраструктурных ограничений;
- реализация Программы инновационного развития ПАО «Аэрофлот»;
- исполнение плана НИОКР;
- развитие информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;
- результаты внедрения проекта динамической сегментации с использованием массивов неструктурированных данных (Big Data);
- подготовка к чемпионату мира по футболу FIFA – 2018;
- работа ПАО «Аэрофлот» в отношении стратегических партнерств;
- открытие представительства;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- внедрение обновленных элементов корпоративной философии ПАО «Аэрофлот»;
- концепция наставничества в ПАО «Аэрофлот»;
- внедрение профессиональных стандартов в деятельность ПАО «Аэрофлот»;
- оказание благотворительной помощи ряду организаций;
- вопросы спонсорской поддержки.

Комитеты

В целях подготовки рекомендаций и предложений, направленных на повышение эффективности деятельности Компании, в ПАО «Аэрофлот» функционируют Комитет по инновационному развитию и Комитет по финансам и инвестициям.

Комитет по инновационному развитию

Комитет по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот» является постоянным коллегиальным совещательным органом; образован в целях подготовки рекомендаций и предложений Правлению, направленных на повышение эффективности деятельности Компании.

В своей деятельности Комитет руководствуется законодательством Российской Федерации, решениями Совета директоров, Правления ПАО «Аэрофлот», другими нормативными документами и установленными в Компании правилами, процедурами, а также Положением о Комитете по инновационному развитию.

В сферу деятельности Комитета входит рассмотрение инновационных проектов и оценка их эффективности, отслеживание реализации текущих инновационных проектов, принятие решений о приостановке проектов, установление требований к форматам и качеству предоставляемых Правлению материалов по инновационному развитию, рекомендация проектов к реализации.

В 2017 году состоялось 3 заседания Комитета по инновационному развитию. Были рассмотрены следующие основные вопросы:

- создание рабочей группы по инновационной деятельности, ответственной за экспертизу, анализ и выработку рекомендаций по ключевым решениям в области инновационного развития с привлечением образовательных организаций высшего образования, научных организаций, государственных институтов инновационного развития, венчурного сообщества;
- анализ системы мотивации руководителей и персонала ПАО «Аэрофлот» по вопросам повышения эффективности реализации инновационных проектов на стадии поиска решений и устранения конфликта интересов на стадии принятия результатов работы сторонних организаций;
- концепция краудсорсингового исследования, проводимого методом конкурса по использованию технологий Block Chain и Big Data в деятельности Аэрофлота;
- итоги реализации Программы инновационного развития в 2016 году;
- концепция создания системы постоянных внутренних инноваций;
- подведение итогов тестирования автоматизированной системы «одного окна»;
- подведение итогов экспертизы предложений, поступивших через систему «одного окна».

Состав Комитета по инновационному развитию по состоянию на 31 декабря 2017 года

Зингман В. Я.	заместитель генерального директора по работе с клиентами, председатель Комитета
Полозов-Яблонский А. А.	советник генерального директора – руководитель инновационного направления, заместитель председателя Комитета
Крылов С. А.	директор департамента информационных систем
Корневский А. Ю.	заместитель директора по летно-методической работе департамента производства полетов
Зарипов А. Г.	заместитель директора департамента управления авиационной безопасностью
Саксонов Д. В.	начальник отдела координации стратегических проектов департамента корпоративной стратегии
Крышкина Е. И.	советник заместителя генерального директора по коммерции и финансам
Фадеев А. Ю.	советник заместителя генерального директора – технического директора

Комитет по финансам и инвестициям

Комитет по финансам и инвестициям является постоянным коллегиальным совещательным органом ПАО «Аэрофлот». В своей деятельности Комитет руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот», другими нормативными документами и установленными в Компании правилами, процедурами, а также Положением о Комитете по финансам и инвестициям.

В сферу ответственности Комитета входят: рассмотрение вопросов хода реализации текущих инвестиционных проектов Компании, проведение экспертизы проектов, принятие решений о приостановке реализации инвестиционных проектов, рассмотрение критериев оценки их эффективности, разработка предложений по финансовой, экономической и коммерческой политике Группы «Аэрофлот» наряду с другими направлениями деятельности.

В 2017 году состоялось 23 заседания Комитета по финансам и инвестициям из которых 21 заседание проведено путем опроса членов.

Состав Комитета по финансам и инвестициям по состоянию на 31 декабря 2017 года

Курмашов Ш. Р.	заместитель генерального директора по коммерции и финансам, председатель Комитета
Каллегари Дж.	заместитель генерального директора по стратегии и альянсам
Николаева И. А.	главный бухгалтер
Зенченко Е. А.	директор департамента корпоративной стратегии
Лопатин А. В.	директор департамента финансового планирования и анализа
Петросян А. М.	директор департамента управления рисками
Сафаров М. М.	директор департамента управления качеством продукта
Согрин А. В.	директор департамента общественных связей
Тонконоженко И. А.	директор департамента управления делами, секретарь Комитета
Чиханчин А. Ю.	директор департамента корпоративных финансов
Тимофеев В. А.	и. о. директора департамента финансовых операций
Сумароков С. Ю.	первый заместитель директора департамента обеспечения экономической безопасности
Шилина Е. Н.	заместитель директора департамента корпоративных финансов
Галкин Д. Ю.	советник заместителя генерального директора по административному управлению
Полозов-Яблонский А. А.	советник генерального директора – руководитель инновационного направления

Система корпоративного управления

продолжение

Вознаграждение членов Совета директоров и менеджмента

В Компании действует структурированная система вознаграждения членов органов управления, направленная на обеспечение связи между исполнением краткосрочных целей и размером бонусных выплат, а также на взаимосвязку долгосрочных интересов руководства Компании и ее акционеров. Инструментом краткосрочной мотивации являются денежные бонусы, долгосрочной мотивации – выплаты, основанные на капитализации Компании в сравнении с различными индикаторами.

Вознаграждение членов Совета директоров

Порядок формирования и выплаты вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» установлен Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот», разработанным в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации и внутренними документами Компании. Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 26 июня 2017 года.

Система вознаграждения членов Совета директоров складывается из фиксированной части и долгосрочной программы мотивации (переменной части) (далее – ДПМ). Фиксированная часть вознаграждения зависит от активности участия членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в работе Совета директоров, его комитетов и формируется путем сложения базовой фиксированной части и надбавок за исполнение дополнительных функций. Переменная часть вознаграждения находится в прямой зависимости от динамики капитализации Компании на фондовом рынке, достижения целевого уровня капитализации, а также динамики капитализации основных международных авиакомпаний-конкурентов. Целевым ориентиром ДПМ является достижение установленного значения капитализации Компании.

Долгосрочная программа мотивации на период с 1 января 2016 года по 30 июня 2019 года была утверждена в 2016 году и заменила ранее действовавшую опционную программу на период 2013–2015 годов. В ходе реализации в действующую ДПМ вносятся корректировки в части актуализации параметров.

Общая переменная часть вознаграждения членов Совета директоров составляет эквивалент 0,5%-ного прироста рыночной капитализации ПАО «Аэрофлот» за период действия ДПМ. В основе ДПМ 2016–2019 годов лежат следующие показатели:

- показатель 1 (вес ½) – прирост капитализации Компании за соответствующий корпоративный год;
- показатель 2 (вес ½) – место ПАО «Аэрофлот» в группе из пяти международных авиакомпаний-конкурентов по динамике капитализации компании за соответствующий корпоративный год.

1/3 начисленного пула вознаграждения за соответствующий промежуточный период выплачивается членам Совета директоров одновременно с выплатой основного вознаграждения по итогам работы за соответствующий год.

2/3 начисленного пула вознаграждения за соответствующий промежуточный период не выплачивается и откладывается до срока окончания действия опционной программы (июнь 2019 года), суммируется и выплачивается единым траншем по решению Общего собрания акционеров Компании в случае достижения целевого размера капитализации на момент окончания программы. При этом в механизм расчетов включен принцип наибольшей капитализации, достигнутой в истекших периодах (high watermark principle), то есть в случае снижения капитализации в текущем промежуточном периоде базой для расчета увеличения капитализации в следующем промежуточном периоде служит наибольший размер капитализации, достигнутый ранее.

Вознаграждение менеджмента

Система вознаграждения менеджмента Компании, как и остального персонала, позволяет Компании привлекать и удерживать высокопрофессиональных специалистов. Вознаграждение менеджмента состоит из постоянной части (должностной оклад) и переменной части (текущее премирование и долгосрочное стимулирование).

Текущее премирование напрямую зависит от результатов деятельности Группы «Аэрофлот» в целом и определяется в соответствии с действующей в Компании системой премирования работников по результатам выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ). Система премирования за выполнение КПЭ закреплена в Положении о премировании руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот». В соответствии с данным Положением переменная часть заработной платы менеджмента зависит от выполнения им утвержденных на отчетный период КПЭ – ежеквартально и по результатам работы за год.

В целях обеспечения долгосрочного стимулирования менеджмента ПАО «Аэрофлот» 26 мая 2016 года Советом директоров ПАО «Аэрофлот» была утверждена долгосрочная программа мотивации на период с 1 января 2016 года по 30 июня 2019 года, которая актуализирована решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 25 мая 2017 года. В Программу включены генеральный директор, члены Правления, директора департаментов, главный бухгалтер и другие работники Компании – на основании решения генерального директора. Всего на конец 2017 года в программе участвовало 54 работника Компании. Общий объем долгосрочной программы мотивации в отношении менеджмента составляет эквивалент 3,0%-ного прироста рыночной капитализации ПАО «Аэрофлот» за период действия долгосрочной программы мотивации. В основе долгосрочной программы мотивации менеджмента 2016–2019 годов лежат следующие показатели:

- прирост капитализации ПАО «Аэрофлот» за каждый промежуточный период;
- место ПАО «Аэрофлот» в группе из пяти международных авиакомпаний-конкурентов по динамике капитализации компании за каждый промежуточный период;
- достижение целевого размера капитализации по итогам долгосрочной программы мотивации.

Порядок выплаты ежегодного фонда вознаграждения:

- 2/3 распределенного фонда выплачивается по итогам промежуточного периода;
- 1/3 фонда откладывается до конца действия долгосрочной программы мотивации (июнь 2019 года) и выплачивается при условии достижения целевого размера капитализации.

Система ключевых показателей эффективности

Перечень и вес КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2017 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 24 ноября 2016 года (протокол № 6). Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2017 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 22 декабря 2016 года (протокол № 7).

С 2015 года перечень КПЭ генерального директора, их вес и целевые значения полностью соответствуют КПЭ Долгосрочной программы развития и транслируются на всех членов Правления ПАО «Аэрофлот» в целях их мотивации к достижению общих корпоративных целей, а также к повышению эффективности деятельности Группы «Аэрофлот» в целом. КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказом генерального директора от 30 декабря 2016 года № 465.

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

- обязательные финансово-экономические КПЭ «Суммарная доходность акционеров (TSR) (по Группе «Аэрофлот»)» и «ROIC (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с Методическими указаниями по применению КПЭ (письмо Росимущества от 26 мая 2014 года № ОД-11/22160);
- КПЭ «Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;
- КПЭ «Доля закупок у субъектов малого и среднего бизнеса», «Экономия энергетических ресурсов» и «Экологичность производства товаров и выполнения работ» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ директоров департаментов по направлениям деятельности – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;
- КПЭ «Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с письмом заместителя министра экономического развития Российской Федерации от 24 февраля 2012 года № 3142-ОФ/Д06 и директивой Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13;
- КПЭ «Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Росимущества от 14 августа 2014 года № ПФ-11/35029;
- КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот»)»». В соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20 апреля 2017 года (протокол № 14) было признано достижение Компанией целевого показателя по снижению затрат в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13 и от 4 июля 2016 года № 4750п-П13. В этой связи начиная с 2017 года задачей Компании является удержание достигнутого уровня затрат;
- КПЭ «Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования» – в соответствии с п. 2 перечня поручений Председателя Правительства Российской Федерации от 11 июля 2015 года № АД-П36-4617 о включении показателя по привлечению инвестиционных ресурсов на рынке частного капитала.

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

Система корпоративного управления продолжение

Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2017 год

Наименование показателя	Ед. изм.	2016				2017				Причины отклонения (факт 2017 года к плану 2017 года)
		вес, %	цель	факт	уровень выполнения плана, %	вес, %	цель	факт	уровень выполнения плана, %	
Суммарная доходность акционеров (TSR)	%	10,0	89,7	176	196,2	10,0	13,5	1,2	8,89	Снижение показателя обусловлено динамикой стоимости акций в результате: <ul style="list-style-type: none"> — влияния макроэкономических факторов на показатели операционной рентабельности и чистой прибыли Компании; — динамики российского фондового рынка (в 2017 году индекс МосБиржи снизился на 5,5%, что относительно сопоставимо с изменением стоимости акций Аэрофлота – снижение на 9,4%).
ROIC	%	20,0	17,3	21,1	122,0	20,0	14,9	14,9	100,00	
Долгосрочная задолженность / EBITDAR	–	5,0	1,3	1,0	123,1	5,0	0,93	0,86	107,53	Сокращение коэффициента долговой нагрузки обусловлено снижением курса доллара на конец 2017 года (план – 67 руб. за 1 долл. США, факт – 57,6 руб. за 1 долл. США), что привело к сокращению рублевого эквивалента обязательств по финансовому лизингу.
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	%	10,0	80	96	119,7	10,0	80	80*	100,00	
Эффективность инвестиционной программы	–	5,0	6,05	10,22	168,9	5,0	5,22	6,88	131,80	Эффективная отдача по инвестиционным проектам 2017 года при экономии инвестиционных затрат.
Снижение затрат на предельный пассажирооборот	%	5,0	2,0	2,0	100,0	Не применялся				Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» показатель заменен на КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот»)» (подробнее см. выше)
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)	цент/ккм	Не применялся				5,0	4,9	5,32	91,43	Укрепление курса рубля к доллару США за 2017 год привело к увеличению долларовой эквивалента рублевых затрат, доля которых составляет около половины общих операционных расходов Группы «Аэрофлот».
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5,0	0,0	0,0	100,0	5,0	0,0	0,0	100,0	

Наименование показателя	Ед. изм.	2016				2017				Причины отклонения (факт 2017 года к плану 2017 года)
		вес, %	цель	факт	уровень выполнения плана, %	вес, %	цель	факт	уровень выполнения плана, %	
Пунктуальность рейсов	%	5,0	86,0	89,2	103,7	5,0	87,0	90,4	103,91	Проведение мероприятий компаниями Группы «Аэрофлот» по улучшению пунктуальности по отправлению воздушных судов: <ul style="list-style-type: none"> — выполнение рейсов Star Flight (рейсы с особым контролем); — работа с организацией воздушного движения по повышению пунктуальности прибытия рейсов и, как следствие, повышению пунктуальности по отправлению.
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	15,0	99,957	99,975	104,2	15,0	99,957	99,972	103,49	Проведение эффективных мероприятий в области управления безопасностью полетов, таких как: <ul style="list-style-type: none"> — разработка и внедрение корректирующих мероприятий по снижению влияния опасных факторов; — реализация плана мероприятий по предупреждению повреждений воздушных судов в 2017 году; — дальнейшее внедрение и развитие системы управления безопасностью полетов в авиакомпании и производственных структурных подразделениях.
Процент занятости кресел	%	10,0	81,1	81,5	100,5	10,0	80,0	82,8	103,50	Повышение использования емкостей парка воздушных судов за счет: <ul style="list-style-type: none"> — сокращения частот и программ выполнения низкоэффективных рейсов; — оперативных модификаций по производственным причинам.
Производительность труда	млн ккм/чел.	10,0	3,951	4,010	101,5	10,0	4,235	4,431	104,62	Повышение производительности труда по Группе «Аэрофлот» обусловлено выполнением фактических объемов работ 2017 года при сдерживании роста численности персонала.

Примечание. КПЭ на 2016 и 2017 год рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

* Представленное значение соответствует минимально возможному достигнутому значению за 2017 год.

Система корпоративного управления продолжение

По результатам работы за 2017 год большая часть КПЭ ДПР / менеджмента ПАО «Аэрофлот» выполнены/перевыполнены, что обусловлено эффективной операционной деятельностью. Невыполнение показателей связано с влиянием макроэкономических факторов.

Перечень, вес и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2018 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2017 года (протокол № 7). Обновленные целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2018 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 26 апреля 2018 года (протокол № 13).

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

Наименование показателя	Ед. изм.	Вес, %	Цель
Суммарная доходность акционеров (TSR)	%	10,0	20,0
ROIC	%	20,0	15,2
Долгосрочная задолженность / EBITDAR	–	5,0	0,67
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	%	10,0	100,0
Эффективность инвестиционной программы	–	5,0	4,42
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)	цент/ккм	5,0	4,9*
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5,0	0,0
Пунктуальность рейсов	%	5,0	87,0
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	15,0	99,957
Процент занятости кресел	%	10,0	82,7
Производительность труда	млн ккм/чел.	10,0	4,334

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

* Целевое значение 4,9 цента/ккм – минимально достигнутый уровень для Группы «Аэрофлот» в 2016 году.

Перечень и веса КПЭ генерального директора на 2018 год соответствуют «Методическим указаниям ФОИВ», специфике и стратегическим приоритетам Компании.

Вознаграждение Совета директоров и Правления в 2017 году

В 2017 году в соответствии с условиями долгосрочных программ мотивации выплачено вознаграждение по итогам двух отчетных периодов, обозначенных в программах: с 1 января по 30 июня 2016 года и с 1 июля 2016 года по 30 июня 2017 года.

На годовом Общем собрании акционеров 26 июня 2017 года было принято решение:

- выплатить членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» фиксированную часть вознаграждения за период с 1 января по 30 июня 2016 года в сумме 38 769 470 руб.;
- утвердить размер фонда вознаграждения членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по долгосрочной программе мотивации за период с 1 января по 30 июня 2016 года в сумме 64,2 млн руб., из которых выплатить 50% (32 118 180 руб.), оставшиеся 50% зарезервировать и отложить выплату на конец действия долгосрочной программы мотивации;
- выплатить членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» фиксированную часть вознаграждения за период с 1 июля 2016 года по 30 июня 2017 года в сумме 69 300 000 руб.

Вознаграждение членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2017 году

Член Совета директоров	Вознаграждение за период с 01.01.2016 по 30.06.2016		Вознаграждение за период с 01.07.2016 по 30.06.2017
	фиксированная часть вознаграждения, руб.	вознаграждение по долгосрочной программе мотивации, руб.	фиксированная часть вознаграждения, руб.
Андросов К. Г.	5 210 526	4 316 610	9 900 000
Алексеев М. Ю.	3 107 368	2 574 270	6 750 000
Германович А. А.	–	–	8 550 000
Каменской И. А.	4 547 368	3 767 220	10 350 000
Манасов М. Д.	4 232 368	3 506 260	–
Пахомов Р. В.	6 752 368	5 593 930	10 350 000
Песков Д. Н.	4 232 368	3 506 260	6 750 000
Савельев В. Г.	–	–	–
Сапрыкин Д. П.	–	–	–
Сидоров В. В.	6 632 368	5 494 520	10 350 000
Слюсарь Ю. Б.	3 107 368	2 574 270	4 500 000
Чемезов С. В.	947 368	784 840	1 800 000
Итого	38 769 470	32 118 180	69 300 000

Размер вознаграждения (заработная плата, дополнительные компенсации и премии), выплаченного членам Правления ПАО «Аэрофлот», в 2017 году составил 694 758 610 руб. (в 2016 году размер вознаграждения

составил 598 825 846 руб.). В отчетном периоде также было выплачено вознаграждение по долгосрочной программе мотивации в размере 2 238 417 192 руб., в 2016 году данные выплаты не производились.

Вознаграждение членов Правления ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2017 году

Вид вознаграждения	Сумма, руб.
Заработная плата и дополнительные компенсации	410 171 226
Премии	281 439 324
Прочие доходы	3 148 060
Итого	694 758 610

Система корпоративного управления

продолжение

Страхование ответственности директоров и должностных лиц

В рамках организации страховой защиты ПАО «Аэрофлот» подписан договор страхования ответственности директоров, должностных лиц и Компании, а также лиц, являющихся представителями ПАО «Аэрофлот» в органах управления дочерних обществ, по которому возмещаются убытки, причиненные другим лицам, возникшие в результате предъявления другим лицом требования к застрахованному лицу в связи с его неверными действиями при осуществлении им управленческой деятельности. Страховым случаем также является предъявление Компании иска по ценным бумагам.

Страховая сумма на каждое требование и в совокупности составляет 100 млн долл. США. Период страхования – один год. Страховая премия составляет 99 тыс. долл. США.

Регулирование возможных конфликтов интересов органов управления ПАО «Аэрофлот»

В отношении регулирования конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот» действуют следующие документы:

- Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;
- Порядок уведомления работодателя о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов;
- Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот».

Контроль и аудит

В Группе «Аэрофлот» организована централизованная функция внутреннего аудита, руководство которой осуществляет директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», функционально подотчетный Совету директоров и Комитету по аудиту Совета директоров.

В подконтрольных организациях Группы в зависимости от масштабов бизнеса и присущих этому бизнесу рисков либо функция внутреннего аудита осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», либо создается подразделение внутреннего аудита или вводится штатная должность внутреннего аудитора подконтрольной организации. Руководители подразделений внутреннего аудита подконтрольных организаций и внутренние аудиторы подконтрольных организаций функционально подчиняются директору департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот».

Деятельность внутренних систем контроля направлена на обеспечение максимальной прозрачности, экономической эффективности и соответствия всех аспектов деятельности компаний Группы «Аэрофлот» законодательным требованиям.

Комитет по аудиту и его роль

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утверждает внутренние документы, регламентирующие общую политику в области управления рисками и внутреннего контроля, и определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в ПАО «Аэрофлот».

Деятельность Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот» направлена на совершенствование системы контроля над финансово-хозяйственной деятельностью в целях оптимизации капиталовложений, защиты интересов акционеров и роста активов ПАО «Аэрофлот».

Комитет по аудиту во взаимодействии с исполнительными органами ПАО «Аэрофлот», Ревизионной комиссией и департаментом внутреннего аудита разрабатывает и направляет для рассмотрения Советом директоров рекомендации и предложения по следующим вопросам:

- разработка и обеспечение исполнения финансово-хозяйственного плана;
- установление и обеспечение соблюдения эффективных процедур внутреннего контроля;
- обеспечение эффективной и прозрачной системы управления в ПАО «Аэрофлот», в том числе предупреждение и пресечение злоупотреблений со стороны исполнительных органов и должностных лиц;
- предупреждение, выявление и ограничение условий, способствующих возникновению финансовых и операционных рисков;
- обеспечение достоверности финансовой информации, используемой либо раскрываемой ПАО «Аэрофлот»;
- рассмотрение иных вопросов в соответствии с решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Вопросы оценки эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля на основании отчетов департамента внутреннего аудита Компании регулярно рассматриваются Комитетом по аудиту Совета директоров. В ходе проводимых проверок департамент внутреннего аудита делает выводы об эффективности системы управления рисками и системы внутреннего контроля в отношении каждого проверяемого объекта. Также в целях повышения эффективности управления рисками в ключевых бизнес-процессах ПАО «Аэрофлот» Комитету по аудиту Совета директоров ежемесячно предоставляются отчеты с информацией о ключевых рисках Компании.

В ПАО «Аэрофлот» действует система конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия». В основе функционирования «Горячей линии» лежат принципы конфиденциальности и анонимности. Поступившие обращения рассматриваются департаментом внутреннего аудита.

Результаты оценки Комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внутреннего и внешнего аудита в 2017 году

В течение 2017 года Комитет по аудиту Совета директоров Компании рассматривал информацию о текущей работе департамента внутреннего аудита и результатах проведенных аудитов. План работы департамента внутреннего аудита на 2017 год был утвержден Комитетом по аудиту. Директором департамента внутреннего аудита проводились регулярные встречи с Комитетом по аудиту. Комитетом рассмотрены и утверждены результаты работы департамента внутреннего аудита за 2017 год и дана положительная оценка.

Комитет по аудиту рассматривает результаты внешнего аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной в соответствии с РСБУ на ежегодной основе, и консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО на ежеквартальной основе. Комитет по аудиту дал положительную оценку аудиторских заключений, подготовленных внешними аудиторами в 2017 году.

В течение 2017 года департаментом внутреннего аудита и подразделениями внутреннего аудита Группы «Аэрофлот» проведено более 40 проверок структурных подразделений и дочерних обществ, направленных на выявление рисков и проведение оценки эффективности системы внутреннего контроля значимых для Группы «Аэрофлот» направлений деятельности и бизнес-процессов.

По результатам проверок подготовлены более 400 рекомендаций по совершенствованию деятельности Группы «Аэрофлот», большая часть из которых принята и выполнена менеджментом.

В 2017 году департаментом внутреннего аудита было проанализировано более 1,5 тыс. обращений в рамках функционирования системы конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия» (далее – «Горячая линия»), по части из которых были проведены служебные расследования.

Отчетность департамента внутреннего аудита о ходе исполнения годового плана работы, выполненных проверках, исполнении рекомендаций внутреннего аудита, а также о функционировании «Горячей линии» Совета директоров на

регулярной основе предоставляется Комитету по аудиту и Совету директоров ПАО «Аэрофлот».

Департамент внутреннего аудита

Департамент внутреннего аудита является независимым структурным подразделением, осуществляющим деятельность по предоставлению органам управления ПАО «Аэрофлот» независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности ПАО «Аэрофлот» и компаний Группы «Аэрофлот», путем использования системного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Независимость и объективность внутреннего аудита в Группе «Аэрофлот» достигается посредством разграничения подотчетности: директор Департамента функционально подотчетен Совету директоров ПАО «Аэрофлот» и Комитету по аудиту Совета директоров и административно подчиняется генеральному директору ПАО «Аэрофлот».

Департамент ведет свою деятельность с учетом международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и руководствуется принципами независимости, объективности, компетентности и профессионального отношения к работе. Деятельность департамента внутреннего аудита направлена на обеспечение: экономической эффективности и результативности ПАО «Аэрофлот», достижения финансовых и операционных показателей, сохранности активов, достоверности информации о финансово-хозяйственной деятельности, соблюдения требований законодательства.

Департамент внутреннего аудита способствует достижению целей ПАО «Аэрофлот», используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

В 2017 году в целях оптимизации процесса проведения аудита и мониторинга исполнения рекомендаций, а также соблюдения требований Международных стандартов внутреннего аудита, в ПАО «Аэрофлот» была автоматизирована функция внутреннего аудита. Выбранное решение SAP Audit Management внедрено впервые на российском рынке, проделана большая работа по расширению стандартной функциональности SAP AM, которую группа разработчиков SAP и проектная команда Аэрофлота осуществляли в тесном сотрудничестве. По результатам внедрения продукта процесс аудита существенно ускорился и стал более прозрачным, снизились операционные затраты на обеспечение качества внутреннего аудита.

Система корпоративного управления продолжение

В целях повышения качества внутреннего аудита была актуализирована внутренняя методология по планированию и проведению внутреннего аудита, оценке качества внутреннего аудита. Кроме того, в 2017 году были стандартизированы более 15 типовых программ аудита по ключевым бизнес-процессам Компании, обеспечивающим унификацию проведения рискориентированного аудита.

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия осуществляет контроль над финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот» с целью получения разумной уверенности в том, что деятельность Общества строится в соответствии с интересами акционеров и не противоречит действующему законодательству Российской Федерации. Ревизионная комиссия действует на основании Устава и Положения о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот».

В соответствии с Положением о Ревизионной комиссии проведена проверка данных, включаемых в годовую финансовую отчетность за 2017 год в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета, в том числе отчета о финансовых результатах и иных документов, которые предназначены для представления годовому Общему собранию акционеров. Ревизионная комиссия провела сравнительный анализ показателей, характеризующих эффективность финансово-хозяйственной деятельности Компании за период 2013–2017 годов, а также соблюдение Компанией действующего законодательства в 2017 году.

По результатам проведенной работы Ревизионная комиссия подготовила и утвердила соответствующее заключение, которое содержит анализ баланса, финансовых результатов. В заключении Ревизионная комиссия отразила изменения структуры баланса, основные факторы, повлиявшие на эти изменения, а также оценила ряд сфер финансово-хозяйственной деятельности Компании (систему управления

рисками и внутреннего контроля, соблюдение правовых норм). По результатам проверок по соблюдению законодательства Ревизионной комиссией сформулированы рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности Компании с целью повышения доходности и сокращения издержек.

Заключение является положительным, Ревизионная комиссия выражает мнение о достоверности отчетности в целом и не имеет существенных оснований для неподтверждения данных, содержащихся в бухгалтерском балансе и отчете о финансовых результатах ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года. В заключении также изложены рекомендации, сделанные Ревизионной комиссией в отношении эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании и соблюдения законодательства.

Решением годового Общего собрания акционеров 26 июня 2017 года (протокол № 40 от 28 июня 2017 года) был избран следующий состав Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»:

- Беликов Игорь Вячеславович – директор НП «Российский институт директоров»;
- Никитина Екатерина Сергеевна – советник президента ОАО «АК «Транснефть»;
- Сорокин Михаил Владимирович – начальник отдела управления Росимущества;
- Убугунов Сергей Ивстальевич – начальник отдела департамента Министерства транспорта Российской Федерации;
- Шипилов Василий Петрович – заместитель директора департамента Министерства экономического развития Российской Федерации.

На годовом Общем собрании акционеров также было принято решение выплатить членам Ревизионной комиссии вознаграждение в общей сумме 3 375 671 руб.

Вознаграждение членов Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот», выплаченное в 2017 году

Член Ревизионной комиссии	Сумма вознаграждения, руб.
Беликов И. В.	1 312 761
Михина М. В.	1 031 455
Никитина Е. С.	1 031 455
Убугунов С. И.	–
Шипилов В. П.	–
Итого	3 375 671

Внешний аудит

Для независимой оценки достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот» ежегодно привлекает внешних аудиторов. Аудиторы привлекаются на основании проводимых открытых конкурентных процедур, обеспечивающих объективный отбор по критериям, учитывающим опыт аудита, объем и время работ, а также специфику деятельности Компании. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого конкурса по выбору аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности, рекомендуется Советом директоров годовому Общему собранию акционеров для утверждения в соответствии с установленным законодательством порядком.

Аудитором бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2017 год, подготовленной в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ), решением годового Общего собрания акционеров утверждено ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).

Общая стоимость аудиторских услуг ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» в соответствии с договором, составила 3 301 тыс. руб. (без НДС). Согласно договору ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» оказывает услуги по аудиту промежуточной и годовой отчетности за 2017 год. Договоры на оказание иных видов услуг с ЗАО «Эйч Эл Би Внешаудит» в 2017 году не заключались.

Аудитором консолидированной финансовой отчетности за 2017 год, подготовленной в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), решением годового Общего собрания акционеров утверждено АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (протокол № 40 от 28 июня 2017 года).

Общая стоимость аудиторских, сопутствующих аудиту и прочих услуг за 2017 год, оказанных международной сетью PricewaterhouseCoopers International Limited, составила 67 416 тыс. руб. (без НДС). Согласно договорам основными услугами, оказанными в 2017 году, являются обзорная проверка промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 6 и 9 месяцев 2017 года, аудиторская проверка консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2017 год, услуги по методологическому сопровождению, услуги, связанные со стандартизацией, автоматизацией, диагностикой бизнес-процессов.

Противодействие коррупции

Группа «Аэрофлот» открыто заявляет о неприятии нечестных и противозаконных способов ведения бизнеса и добровольно принимает на себя дополнительные обязательства в области профилактики и предупреждения коррупции, рекомендованные международным и российским законодательством.

ПАО «Аэрофлот» придерживается принципов публичности антикоррупционных мер, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ; создаются действенные каналы обратной связи, обеспечивается информационное противодействие коррупции. В 2015 году ПАО «Аэрофлот» присоединилось к Антикоррупционной хартии российского бизнеса.

Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21 декабря 2015 года (протокол № 8) утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», разработанная с целью формирования единого подхода к реализации требований Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», касающихся деятельности по разработке и принятию мер по предупреждению и противодействию коррупции.

В ПАО «Аэрофлот» организован порядок уведомления руководства о фактах коррупции и конфликте интересов.

В Компании также реализована утвержденная Советом директоров Дорожная карта по организации процессов управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в ПАО «Аэрофлот». Ведется работа по внедрению в деятельность Методических рекомендаций по организации управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции в акционерных обществах с участием Российской Федерации, утвержденных приказом Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 2 марта 2016 года № 80.

Функции комплаенс-менеджера в ПАО «Аэрофлот» выполняет заместитель директора департамента обеспечения экономической безопасности.

В ПАО «Аэрофлот» создан специально выделенный канал для информирования о фактах коррупции – okb@aeroflot.ru, информация о котором размещена на сайте Компании. При приеме и рассмотрении сообщений гарантируется конфиденциальность и не допускается преследование граждан, добросовестно сообщивших о фактах коррупции.

Система корпоративного управления продолжение

Раскрытие информации

В целях повышения инвестиционной привлекательности и прозрачности бизнеса Компания стремится обеспечивать своевременное и достоверное раскрытие существенной информации о своей деятельности. При раскрытии информации Компания соблюдает требования и следует рекомендациям по раскрытию информации со стороны федерального законодательства, Банка России, российских и зарубежных торговых площадок на которых обращаются ценные бумаги Компании, а также внутрикорпоративной документации (Положение о корпоративной информационной политике, Положение о порядке доступа к инсайдерской информации).

Основными целями корпоративной информационной политики ПАО «Аэрофлот» являются:

- обеспечение выполнения требований законодательства и регуляторов рынка ценных бумаг;
- повышение уровня открытости и доверия в отношениях между Компанией и ее акционерами, держателями ценных бумаг, инвесторами, кредиторами и иными заинтересованными сторонами, а также обеспечение соблюдения их прав и законных интересов;
- наиболее полное удовлетворение потребностей акционеров, инвесторов, профессиональных участников рынка ценных бумаг и иных заинтересованных сторон в получении достоверной информации о Компании и ее деятельности;
- обеспечение прав акционеров Компании на получение информации, значимой для принятия ими решений, связанных с их правами на участие в управлении Компанией;
- поддержание профессиональных и доверительных отношений Компании с представителями средств массовой информации, основанных на свободном обмене достоверной информацией, не ущемляющем права и законные интересы акционеров, инвесторов и иных сторон;
- защита конфиденциальной информации.

Информация о ПАО «Аэрофлот» оперативно доводится до максимально широкого круга лиц путем размещения соответствующих сообщений, пресс-релизов в ленте новостей, обновляемой в режиме реального времени, на странице ПАО «Аэрофлот» (<http://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126>), на официальном сайте ПАО «Аэрофлот» в разделе «Акционерам и инвесторам» (<http://ir.aeroflot.ru>).

Дополнительная информация о раскрытии информации приведена в разделе «Взаимодействие с инвесторами».

Внутренние нормативные документы, являющиеся основанием для формирования годового отчета

Базовые внутренние нормативные документы, являющиеся основанием для формирования настоящего годового отчета, включая ключевые внутренние нормативные документы, регламентирующие функцию внутреннего аудита и вопросы деятельности системы управления рисками и внутреннего контроля:

- Устав ПАО «Аэрофлот»,
- Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»,
- Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»,
- Положение об общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Совете директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот»,
- Положение об исполнительном секретаре Совета директоров и аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Комитете по стратегии Совета директоров ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»,
- Положением о внутреннем аудите в Группе «Аэрофлот»,
- Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот»,
- Дивидендная политика ПАО «Аэрофлот»,
- Положение о корпоративной информационной политике,
- Положение о порядке доступа к инсайдерской информации,
- Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот»,
- Положение о системе конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»,
- Экологическая политика ПАО «Аэрофлот».

Управление рисками

Система управления рисками

Политика Группы «Аэрофлот» в области управления рисками направлена на развитие комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, воздействующие на компанию, оценивать их существенность и принимать меры по минимизации как в части вероятности реализации рисков, так и в части ущерба от реализации рисков.

Управление рисками в Группе регулируется Положением о системе управления рисками Группы «Аэрофлот», утвержденным в 2015 году и актуализированным в 2017 году.

В документе определены основы единой методологии оценки и управления рисками: цели, задачи, принципы организации и функционирования корпоративной системы управления рисками (КСУР), подходы и принципы к распределению прав, обязанностей и ответственности участников системы управления рисками ПАО «Аэрофлот», а также его подконтрольных организаций.

Управление рисками осуществляется на всех уровнях управления, а также по всем функциональным и проектным направлениям. Функции управления рисками распределены между Советом директоров и его комитетами (Комитетом по аудиту), Правлением и структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот». В Обществе создано отдельное подразделение (департамент управления рисками), функциями которого являются:

- общая координация процессов управления рисками;
- разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;
- организация обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля;
- анализ портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;
- формирование сводной отчетности по рискам;
- осуществление оперативного контроля над процессом управления рисками подразделениями Компании и в установленном порядке подконтрольными обществами;
- подготовка и информирование Совета директоров и исполнительных органов Компании об эффективности процесса управления рисками.

Структурные подразделения ПАО «Аэрофлот» совместно с департаментом управления рисками проводят комплексную работу по выявлению и оценке рисков, составляют реестр и карту рисков. В 2017 году генеральным директором ПАО «Аэрофлот» утвержден стандарт управления рисками, реализующий концепцию единой методологии управления рисками и внутреннего контроля. Советом директоров ПАО «Аэрофлот» ежегодно рассматриваются и утверждаются реестр рисков, карта рисков и декларация аппетита Группы «Аэрофлот».

Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью в ПАО «Аэрофлот» осуществляется Комитетом по аудиту Совета директоров, Ревизионной комиссией, департаментом внутреннего аудита, департаментом управления рисками. Для проведения аудита бухгалтерской отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по Международным стандартам финансовой отчетности, привлекается независимая аудиторская организация.

В подконтрольных организациях назначены лица, ответственные за взаимодействие с ПАО «Аэрофлот» по вопросам внедрения корпоративной системы управления рисками, осуществляются мероприятия по выявлению и оценке рисков.

Управление рисками продолжение

Организационная схема управления рисками

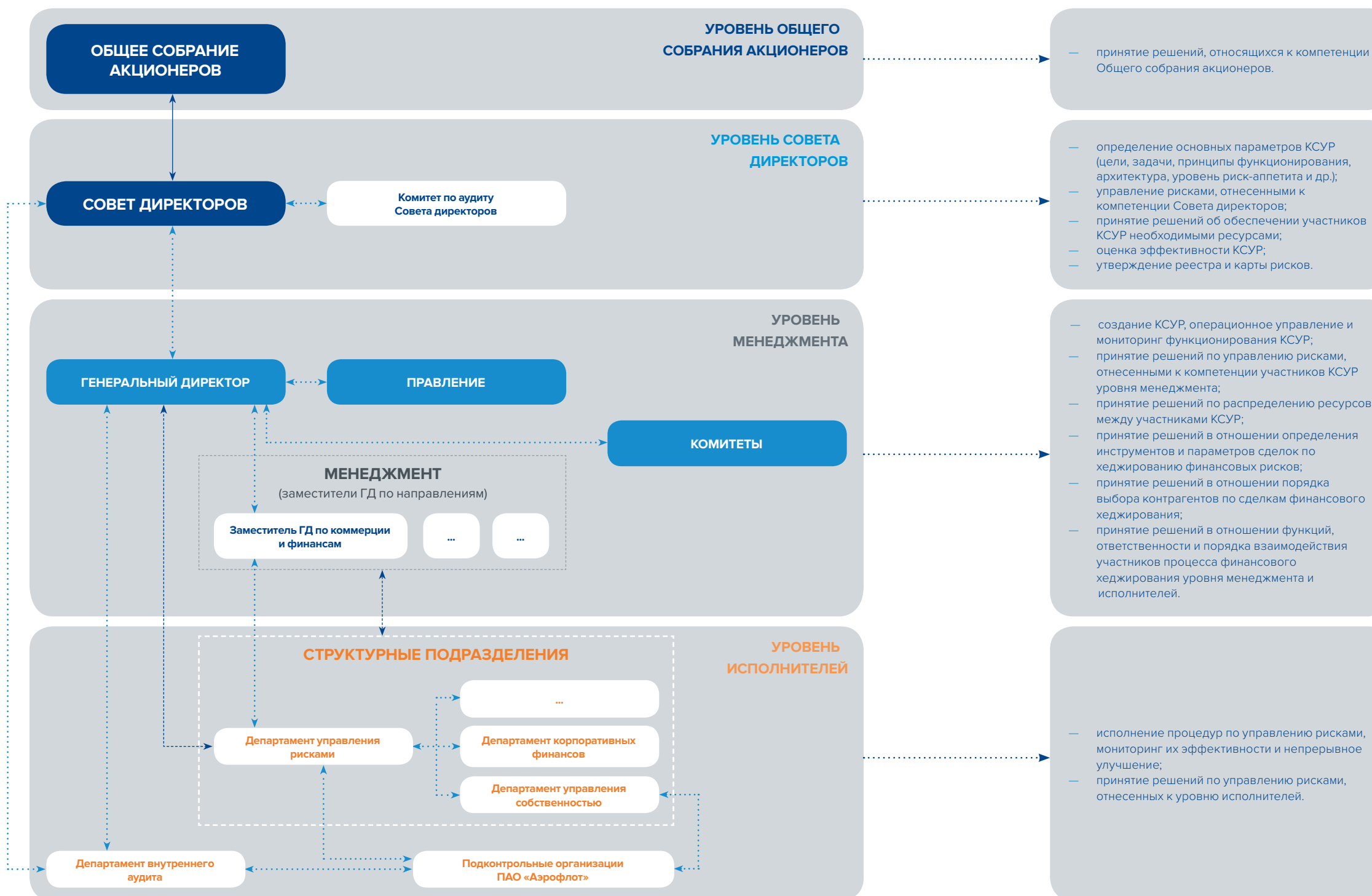


Схема управления рисками

ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКА

Определение и описание элементов риска (в том числе источников, событий, причин, последствий).

ОЦЕНКА РИСКА

Анализ риска, его последствий и способов воздействия с точки зрения влияния на достижение целей Группы «Аэрофлот».

РАЗРАБОТКА, РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Разработка, реализация и контроль мероприятий по управлению рисками для обеспечения достижения целей Группы и системы управления рисками, а также соответствия рисков допустимым значениям.

МОНИТОРИНГ

Наблюдение за идентификацией, оценкой, реализацией и контроль мероприятий по управлению рисками.

Управление рисками

продолжение

Развитие системы управления рисками

В рамках развития комплексного управления рисками в 2017 году в ПАО «Аэрофлот»:

- Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждены актуализированные реестр и карта рисков Группы «Аэрофлот», подготовленные с учетом требований, заданных в Стандарте управления рисками;
- Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждена декларация риск-аппетита Группы «Аэрофлот»;
- проведено обучение работников ПАО «Аэрофлот» в области управления рисками и внутреннего контроля;
- инициировано внедрение Стандарта управления рисками в деятельность подконтрольных организаций.

В целях повышения эффективности управления рисками в Группе «Аэрофлот» на регулярной основе проводится оценка эффективности функционирования КСУР как в рамках текущей деятельности, так и путем проведения внутренней самооценки или внешней независимой оценки. Менеджменту, Комитету по аудиту Совета директоров и Совету директоров регулярно предоставляются отчеты в области управления рисками и эффективности функционирования КСУР в Группе «Аэрофлот».

Основные риски и действия по управлению рисками

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ		
Рыночные риски	Риски возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей компании (финансовых, операционных, стратегических и др.), обусловленных изменениями валютных курсов, цен покупаемых товаров, процентных ставок.	Для снижения зависимости финансового результата от рыночного риска ПАО «Аэрофлот» стремится сбалансировать поступления и обязательства по каждой из валют. Ввиду ограниченных возможностей применения операционного (естественного) хеджирования применяется диверсификация долговых обязательств по валютам и долговым инструментам, а также регулярно анализируются варианты финансового хеджирования через производные финансовые инструменты (ПФИ) на авиатопливо и курсы валют. На постоянной основе рассматриваются возможности хеджирования процентного риска. В 2017 году операций по хеджированию курсового риска и риска стоимости топлива не осуществлялось.
Кредитный риск	Риск убытков, обусловленный неисполнением контрагентом-дебитором своих финансовых обязательств в отношении компаний Группы «Аэрофлот».	Для управления кредитным риском используется системный подход, направленный на предотвращение реализации риска и минимизацию финансовых потерь при его реализации. Данные мероприятия включают в себя: <ul style="list-style-type: none"> — требование финансового обеспечения по договорам оказания услуг, предусматривающим отсрочку платежа; — лимитирование объемов продаж агентов, размера авансовых платежей, а также установление лимитов на дебиторскую задолженность контрагентов; — регулярную оценку кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги и вероятности дефолтов); — регулярный пересчет размера финансового обеспечения, необходимого для покрытия кредитного риска; — регулярный мониторинг индикаторов кредитного риска, которые служат сигналом потенциальных дефолтов и позволяют компании заблаговременно реагировать на такие события; — установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Риск ликвидности	Риск возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств.	Для снижения риска потери ликвидности проводятся следующие мероприятия: <ul style="list-style-type: none"> — ведется планирование графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных учреждений – партнеров; — установлен контроль над использованием оборотных средств – налажена оперативная система, позволяющая заблаговременно выявлять возможные кассовые разрывы, формировать достаточный запас ликвидности, оперативно привлекать денежные средства на денежном рынке и максимально эффективно использовать свободные денежные средства; — постоянно пересматриваются лимиты на совершение кредитно-депозитных и конверсионных сделок с финансовыми институтами.
Риски доступности капитала	Риски убытков, связанные с отсутствием возможностей у Группы привлекать заемный капитал для осуществления финансово-хозяйственной деятельности на приемлемых условиях.	Проводится мониторинг рыночной ситуации, организована конкурентная среда между кредитными учреждениями, проводятся мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности Группы, ведется работа с кредитными рейтинговыми агентствами.
БИЗНЕС-РИСКИ		
Стратегические риски	Риски возникновения убытков в результате ошибок (недостатков), допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Группы.	Реализуются мероприятия по минимизации уровня рисков, связанных со Стратегией развития Группы «Аэрофлот» в рамках этого принимаются необходимые решения по оптимизации операционной деятельности, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов.
Риск угрозы терроризма, военных конфликтов	Риски убытков, связанных с военными конфликтами, террористическими актами или угрозой их совершения.	Совместно со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами реализуется комплекс мероприятий по авиационной и транспортной безопасности в целях предотвращения актов незаконного вмешательства в деятельность авиакомпании, а также обеспечения безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников.
Риск эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий	Риски убытков, имеющие внешние (не зависящие от предприятия) причины и обусловленные эпидемиями, стихийными бедствиями, техногенными катастрофами.	Принимаются необходимые меры реагирования, в том числе приостановка полетов, изменение маршрутов из-за необходимости облета опасных территорий, введение дополнительных мер для повышения уровня безопасности полетов и обеспечения авиационной безопасности, усиление санитарно-эпидемиологического контроля.

Управление рисками

продолжение

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Отраслевые риски	Риски убытков, связанных с изменениями в отрасли пассажирских и грузовых авиаперевозок.	Снижение уровня отраслевых рисков достигается за счет: <ul style="list-style-type: none"> — высокочастотной магистральной сети; — использования хабовой модели в базовом аэропорту; — самого молодого в Европе парка воздушных судов; — ориентации на обслуживание премиального сегмента пассажиров (удобное время вылета и прибытия, высокое качество сервиса); — использования инноваций во всех видах деятельности; — высокого уровня безопасности полетов; — оперативной корректировки действующих тарифов, проведения маркетинговых мероприятий и различных акций; — подбора объема воздушных судов в соответствии с пассажиропотоком по направлению; — расширения сети маршрутов в страны всесезонной привлекательности для туристов; — заблаговременного запроса слотов и прогнозирования ограничительных факторов; — проведения гибкой сезонной тарифной политики, позволяющей максимизировать доходы, в том числе с применением невозвратных тарифов.
Экологические риски	Вероятность возникновения негативных изменений в окружающей природной среде или отдаленных неблагоприятных последствий этих изменений, вызванных антропогенным воздействием.	Группа «Аэрофлот» осознает свою ответственность перед обществом и будущими поколениями и стремится к обеспечению устойчивого экологического равновесия во всех сферах своей деятельности. Ключевым направлением является повышение топливной эффективности эксплуатации воздушных судов. Экологическая политика направлена на улучшение инструментов обеспечения экологической энергоэффективности конечного продукта авиакомпании: <ul style="list-style-type: none"> — разработана и внедрена система расчета выбросов CO₂, осуществляется сбор и анализ необходимых данных, подготовка отчетов по выбросам парниковых газов и тонно-километрам (весь парк соответствует нормам ICAO по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу); — осуществляется управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья как наиболее эффективный метод утилизации отходов; — проводится регулярный контроль мест накопления отходов, ведется учет образования и движения отходов, заключаются договоры на передачу отходов на утилизацию и захоронение; — проводится инструментальный контроль и регулировка топливных систем автотранспорта, контроль эффективности работы вентиляционных систем производственных и офисных помещений; — регулярно выполняются работы, связанные с осуществлением водоохранной и водохозяйственной деятельности.
Риск качества	Риск убытков из-за возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компаний Группы, а также услуг, переданных на аутсорсинг, причиной которого является несоответствие предлагаемых компаниями продуктов и услуг требованиям потребителей к качеству.	Организован процесс получения информации от клиентов по различным каналам, своевременное и полное рассмотрение всех поступающих обращений и претензий, ведется мониторинг востребованности предлагаемых услуг, проводятся мероприятия по улучшению качества предлагаемых услуг, повышению уровня потребительской лояльности и удовлетворенности, контролю исполнения сотрудниками нормативных документов.

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Репутационные риски	Риски возникновения у организации убытков вследствие снижения ценности бренда или неблагоприятного восприятия имиджа организации клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами и др.	Для Группы «Аэрофлот» крайне важна репутация качественного и безопасного перевозчика, надежного делового партнера, поэтому предпринимаются все необходимые шаги для защиты репутации, честности и эффективности менеджмента, обеспечения положительного восприятия имиджа клиентами, контрагентами, акционерами и деловыми партнерами. Постоянно уделяется внимание вопросам анализа и совершенствования сервиса и внедрения новейших технологий обслуживания пассажиров. Ведется постоянный мониторинг и анализ информационной среды вокруг Группы «Аэрофлот», поддерживается коммуникация с общественными организациями, организованы процессы контроля исполнения технологических графиков, нормативных документов.
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ		
Риски авиационной безопасности	Риски убытков вследствие актов незаконного вмешательства в области авиации.	Проводится мониторинг, анализ и принятие корректирующих мер по обеспечению безопасности в базовом аэропорту и аэропортах назначения, организуется периодический аудит аэропортов, организован мониторинг состояния авиационной безопасности в аэропортах назначения, организован контроль за исполнением нормативных документов, привлекаются независимые эксперты, ведется круглосуточный контроль состояния пропускного и внутриобъектного режима.
Риски безопасности полетов	Прогнозируемые вероятность и тяжесть последствий проявления одного или нескольких факторов опасности, связанных с авиационной деятельностью, относящейся к эксплуатации воздушных судов или непосредственно обеспечивающей такую эксплуатацию (летную и наземную, коммерческую и техническую).	Проводится контроль состояния авиатехники, контроль за выполнением технического обслуживания авиатехники, контроль деятельности врачебного здравпункта в части процесса медицинского освидетельствования летного персонала, замены медицинского оборудования; осуществляется постоянный мониторинг производственной деятельности и технологических процессов.
ИТ-риски	Риски убытков, связанных с применением компанией информационных технологий.	Налажено взаимодействие с поставщиками и разработчиками ИТ-систем, проводится резервирование каналов связи, резервное копирование данных, организован набор квалифицированных сотрудников и их обучение, проводится анализ причин сбойных ситуаций в работе ИТ-систем.
Кадровые риски	Группа рисков, источником или объектом которых является персонал Группы (или отдельный работник), в том числе отсутствие требуемого/надлежащего количества персонала, определяемого текущими и перспективными бизнес-планами, а также реализуемыми бизнес-процессами.	Организован процесс эффективного набора сотрудников, проводится их обучение, организуются мероприятия по повышению профессиональной квалификации, проводится мониторинг соответствия уровня зарплат сотрудников рыночным условиям, предоставляются социальные льготы и гарантии.
Риски качества закупаемых запчастей, агрегатов, компонентов и материалов	Риски убытков, обусловленных качеством и аутентичностью (подлинностью) закупаемых Группой «Аэрофлот» запчастей и агрегатов, а также компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность.	Проводится мониторинг и анализ качества поставок и деятельности поставщиков, проводятся мероприятия по совершенствованию процессов закупок и выбора поставщиков.

Управление рисками продолжение

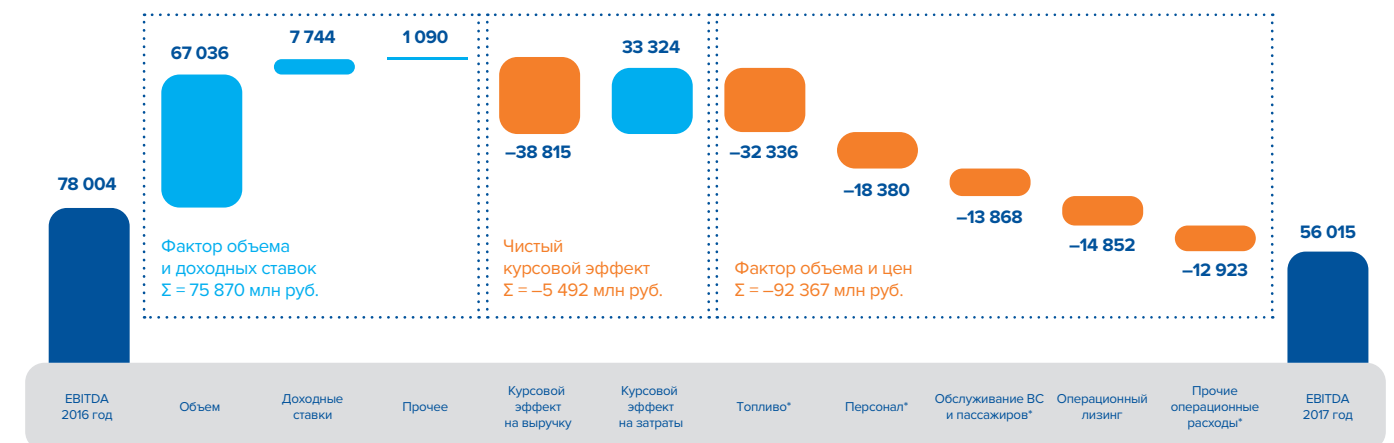
Наименование	Описание (обоснование)	Действия
Риски экономической и информационной безопасности	Риски убытков, связанные с изменениями во внутренней и внешней среде организации, которые могут привести к потере экономической стоимости предмета безопасности.	Ведется мониторинг, эффективное и систематическое выявление угроз, уязвимостей, их локализация и предотвращение, контроль за соблюдением сотрудниками требований по экономической и информационной безопасности, проводятся на постоянной основе работы по выявлению и пресечению нарушений.
Риски охраны труда	Риски убытков, связанных с факторами финансово-хозяйственной деятельности Группы, способные нанести вред здоровью или жизни человека на рабочем месте.	Разработаны и внедрены локальные нормативные акты по охране труда, проводится контроль соответствия и исполнения законодательных требований.
КОМПЛАЕНС-РИСКИ		
Налоговые риски	Риски убытков, связанные с возможностью неправильной интерпретации законодательства в отношении операций по финансово-хозяйственной деятельности и приводящие к неопределенности финансовых последствий этих операций после уплаты налогов.	С целью исключения нарушений налогового законодательства осуществляется регулярный мониторинг изменений в налоговом законодательстве Российской Федерации и странах присутствия Компании, анализ судебной практики в области налогообложения, анализ заключаемых договоров на предмет исключения положений, учет которых может привести к ошибкам и неточностям при налогообложении соответствующих операций, регулярная независимая проверка используемого порядка налогообложения при проведении ежегодного аудита.
Правовые и регуляторные риски	Риски убытков, которые могут возникнуть при несоблюдении законодательства, изменениях законодательства и негативно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность, а также риски убытков, возникающие вследствие предусмотренных законом или иным нормативным правовым актом прямых или косвенных возможностей применения воздействий ограничительного характера со стороны регулирующих органов к Группе «Аэрофлот».	При осуществлении авиаперевозок учитываются требования законодательства каждой страны, в которую выполняются рейсы, требования и рекомендации регулирующих органов в сфере авиации, многочисленные и частые изменения в иммиграционной политике, таможенном и валютном законодательстве, лицензионные требования. Осуществляется комплекс мероприятий, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятных последствий для бесперебойности функционирования деятельности авиакомпании, включая мониторинг законодательства, обобщение и анализ судебной практики, мониторинг практики заключения и исполнения договоров и соглашений с контрагентами. Принимается активное участие в работе государственных и международных организаций, а также в подготовке проектов нормативно-правовых актов, которые могут оказывать влияние на развитие нормативно-правового регулирования деятельности авиаперевозчиков.
Коррупционные риски	Возможности совершения работниками коррупционных правонарушений.	Группа «Аэрофлот» не приемлет любых проявлений коррупции и следует принципам ведения открытого и честного бизнеса, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ. На постоянной основе совершенствуется нормативная база компании, разрабатываются и внедряются правила и процедуры, обеспечивающие недопущение коррупционных правонарушений, принимаются меры по повышению информированности и просвещения работников по вопросам предупреждения и противодействия коррупции, созданы действенные каналы обратной связи. В 2014 году Аэрофлот присоединился к Антикоррупционной хартии российского бизнеса и активно участвует в рамках хартии в пропаганде противодействия коррупции. Утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», создана комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов.

Информация о влиянии реализации в 2017 году ключевых финансовых рисков

Наиболее значимые финансовые риски Группы «Аэрофлот» связаны с изменением курсов валют (EUR/RUB, USD/RUB, EUR/USD), стоимости авиакеросина (на российском и международных рынках) и процентных ставок (прежде всего LIBOR).

При этом данные риск-факторы, в первую очередь курс рубля по отношению к иностранным валютам и стоимость авиакеросина, связанная со стоимостью нефти, находятся во взаимосвязи друг с другом.

Влияние изменения курса валют и изменения стоимости керосина на EBITDA Группы «Аэрофлот»
МЛН РУБ.



* Без учета курсового эффекта.

Существенные изменения в динамике указанных риск-факторов оказали значительное влияние на результаты Группы в 2017 году. Прежде всего это связано с сильным изменением валютных курсов и стоимости топлива.

В 2017 году средний курс рубля по отношению к доллару США укрепился на 13,1% по сравнению с предыдущим годом. По отношению к евро рубль укрепился на 11,2% за тот же период. Таким образом, средний курс EUR/USD изменился на 2,1%. Данные факторы оказали давление на доходы компании в иностранной валюте, однако динамика доллара к евро имела положительное влияние на компанию в связи с тем, что валютные затраты компания несет преимущественно в долларах, тогда как валютные доходы получает преимущественно в евро.

Мировые цены на нефть показали сильный рост в 2017 году – цена марки Brent в среднем за год выросла на 21,3%. При этом, как указано выше, укрепление рубля к доллару составило только 13,1%. Таким образом, изменение стоимости нефти в рублях составило 5,6%, что определило рост стоимости авиакеросина в рублях на 7,6%.

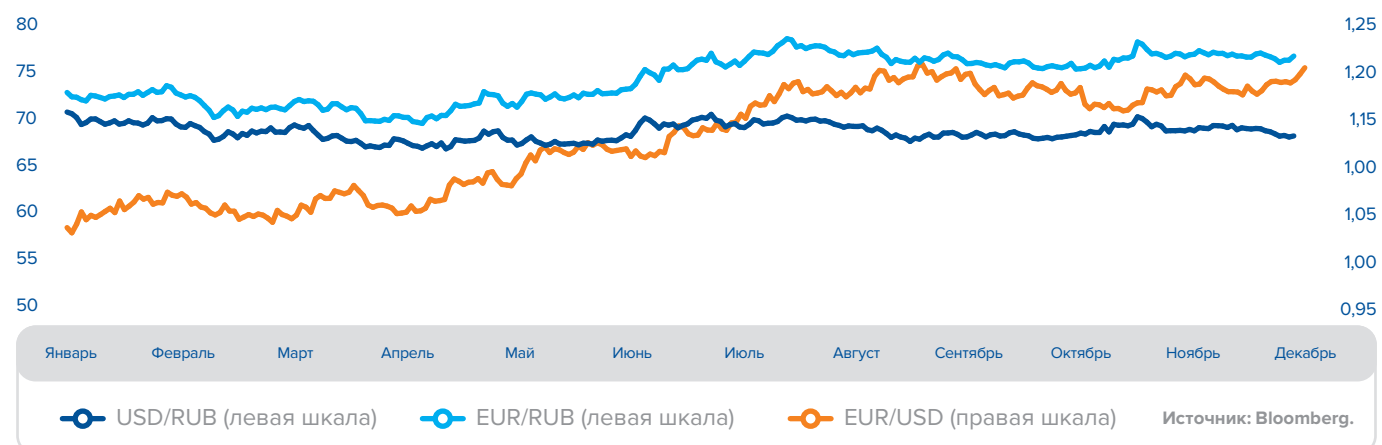
Валютный и ценовой риски

Подверженность Группы «Аэрофлот» валютному риску обусловлена зависимостью значительной части доходов и расходов компании от динамики курса рубля по отношению к евро и доллару США:

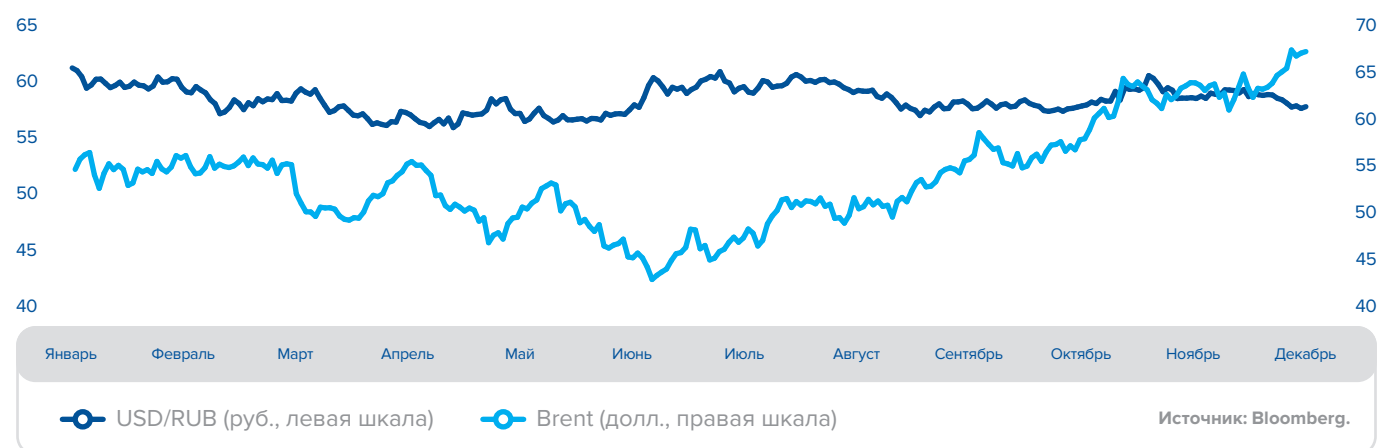
- выручка от продажи билетов на международные рейсы собирается либо в иностранной валюте (зарубежные рынки, трансферные пассажиры), либо тарифицирована в евро, но собирается в рублях, при этом по основным рынкам, на которых работает Группа, ключевая валюта выставления тарифа – евро;
- затраты на авиатопливо, лизинговые платежи и техническое обслуживание (основные валютные затраты, составляющие соответственно 24,9, 13,4 и 7,4% операционных затрат Группы) номинированы в долларах США, ряд операционных расходов номинирован в евро и рублях.

Управление рисками продолжение

Динамика курса рубля к доллару и евро и курса евро к доллару в 2017 году



Динамика курса рубля к доллару и стоимости нефти в 2017 году



Основная задача управления валютным риском – снизить влияние валютных риск-факторов на Группу. Группа «Аэрофлот» проводит политику сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют.

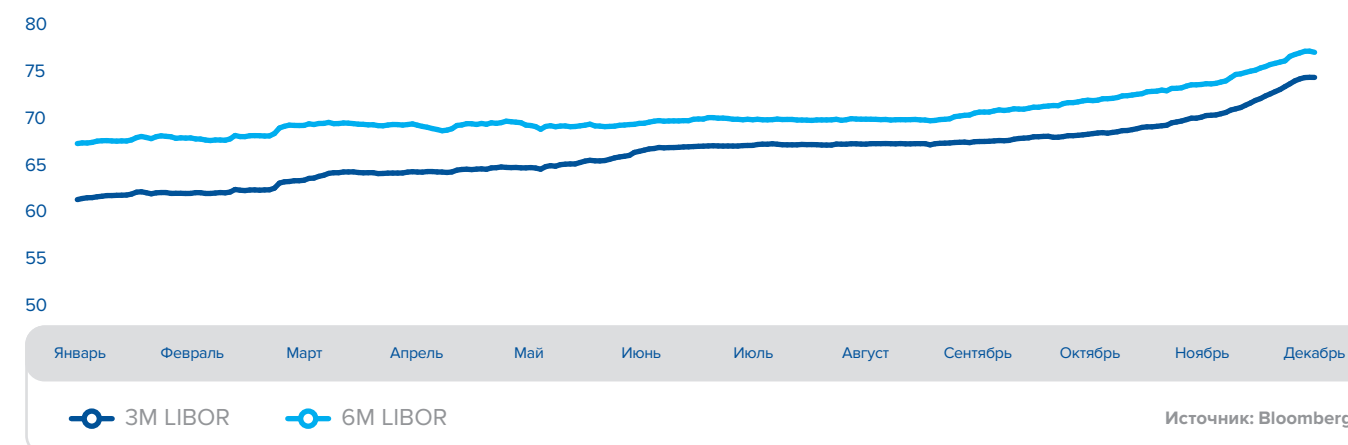
Ценовой риск Группы «Аэрофлот» возникает по договорам закупки авиатоплива, так как контрактная формула ценообразования привязана к мировым ценам на нефть. Традиционно Группа использует инструменты хеджирования для управления ценовыми рисками. В 2016–2017 годах таких сделок не заключалось, и риски на 2018 год, по состоянию на 31 декабря 2017 года, не хеджировались.

Процентный риск

Подверженность Группы процентному риску связана с изменением процентных ставок на рынке долгового капитала, что влияет на стоимость кредитов и займов, а также на эскалацию платежей по операционному лизингу. Так, расходы по лизинговым контрактам Группы «Аэрофлот» привязаны к рыночным процентным ставкам LIBOR на шесть и три месяца. В 2017 году шестимесячные ставки LIBOR выросли с 1,31 до 1,83%, а трехмесячные ставки LIBOR увеличились с 1,00 до 1,69% по сравнению с 2016 годом (по состоянию на 31 декабря).

Одним из распространенных вариантов снижения процентного риска является заключение сделок «процентный своп». Данный риск-фактор имеет ограниченную материальность для Группы, и перевод плавающей ставки в фиксированную на текущий момент не осуществлялся.

Динамика ставок LIBOR в 2017 году



Страхование операционных рисков

Группа «Аэрофлот» использует страхование в качестве эффективного инструмента управления рисками. Группа «Аэрофлот» исходит из принципа обеспечения возможно полного страхового покрытия по всем видам рисков.

Основные производственные риски Группы подлежат страхованию. В общей структуре расходов на страхование в Группе более 60% приходится на авиационные риски, такие как риски гибели (полной или конструктивной), пропажи без вести, повреждения воздушного судна, его частей и/или агрегатов, риски, связанные с ответственностью авиаперевозчика/эксплуатанта за причинение вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров, третьих лиц, военные риски.

Также в рамках организации страховой защиты ПАО «Аэрофлот» застраховало риск ответственности директоров, должностных лиц и компании ПАО «Аэрофлот» с лимитом ответственности 100 000 000 долл. США.

Помимо этого Группа «Аэрофлот» реализует различные программы страхования, покрывающие широкий спектр неавиационных операционных рисков обеспечивающей деятельности, включая все виды обязательного и многие виды добровольного страхования гражданской ответственности, страхование автотранспорта, имущественное страхование (недвижимость, авиационные тренажеры, ИТ-техника), личное страхование (добровольное медицинское страхование работников, членов их семей и пенсионеров Группы Аэрофлот; от несчастного случая; страхование риска потери профессиональной трудоспособности летного состава; выезжающих за рубеж).

В 2017 году все договоры страхования Группы возобновились в плановом режиме. Учитывая, что по всем видам страхования осуществлялась консолидированная закупка услуг страхования, тарифы и премии для компаний Группы по многим видам были снижены.

Дочерние авиакомпании ПАО «Аэрофлот» включались в консолидированное перестраховочное покрытие, результатом чего явилось снижение тарифов по страхованию авиационных рисков на 10%. Таким образом, несмотря на увеличение парка воздушных судов общая премия по страхованию авиационных рисков практически осталась неизменной по сравнению с предыдущим периодом страхования.

Прогноз и планы на 2018 год

Группа «Аэрофлот» ведет планомерную работу по совершенствованию корпоративной системы управления рисками. В рамках развития и повышения эффективности корпоративной системы управления рисками в 2018 году особое внимание планируется уделить совершенствованию подходов к количественной оценке рисков, внедрению системы ключевых индикаторов риска и оптимизации информационных потоков, инфраструктуры, каналов коммуникации, обеспечивающих раннюю идентификацию рисков, анализ и контроль мероприятий по их минимизации.

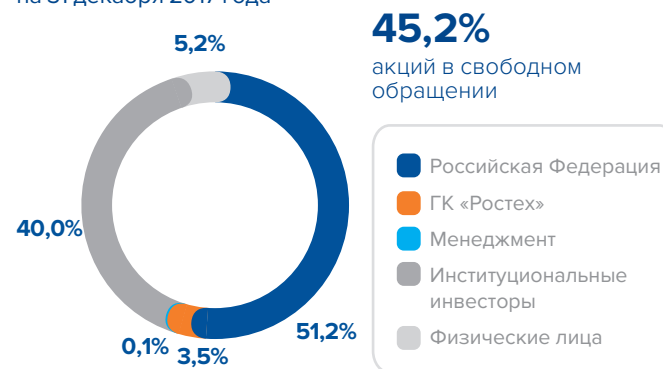
Акционерный капитал и взаимодействие с инвесторами

Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2017 года состоял из 1 110 616 299 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Привилегированные акции Компанией не размещались.

Государственные регистрационные номера выпусков обыкновенных акций ПАО «Аэрофлот»: № 73-1 «п»-5142 от 22 июня 1995 года и № 1-02-00010-А от 1 февраля 1999 года. Распоряжением ФКЦБ России от 23 января 2004 года № 04-168/р вышеуказанные выпуски ценных бумаг ПАО «Аэрофлот» были объединены, в результате чего выпускам обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «Аэрофлот» присвоен государственный регистрационный номер 1-01-00010-А от 23 января 2004 года.

Структура акционерного капитала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2017 года



Примечание. Доля акций в свободном обращении (free-float) оценивается как акции, не принадлежащие государству или компаниям с государственным участием, непосредственно Компании или дочерним компаниям Группы, а также менеджменту Компании.

Информация о крупнейших держателях акций ПАО «Аэрофлот»

Держатели	Статус*	По состоянию на 31 декабря 2016 года		По состоянию на 31 декабря 2017 года		Изменение доли в уставном капитале, п. п.
		Количество акций, шт.	Доля в уставном капитале, %	Количество акций, шт.	Доля в уставном капитале, %	
Юридические лица		1 048 923 212	94,45	1 053 301 607	94,84	0,39
в том числе:						
Российская Федерация в лице ФАУГИ (Росимущество)	Вл.	568 335 339	51,17	568 335 339	51,17	–
НКО ЗАО «Национальный расчетный депозитарий»	НД	387 462 361	34,89	445 556 945	40,12	5,23
ООО «Аэрофлот-Финанс»**	Вл.	53 716 189	4,84	–	–	–4,84
ООО «РТ-Развитие бизнеса»	Вл.	16 720 724	1,51	16 720 724	1,51	–
ООО «Авиакапитал-Сервис»***	Вл.	22 688 599	2,04	22 688 599	2,04	–
Физические лица****	Вл.	61 693 087	5,55	57 314 692	5,16	–0,39

* Вл. – владелец, НД – номинальный держатель.

** Доля акций ООО «Аэрофлот-Финанс» указана с учетом доли, находящейся у номинальных держателей, количество квазиказначейских акций оставалось неизменным с 2014 по 2016 год.

*** Доля акций ООО «Авиакапитал-Сервис» указана с учетом доли, находящейся у номинальных держателей.

**** Частично с учетом менеджмента и членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Дополнительно к уже размещенным акциям Компания вправе выпустить 250 млн обыкновенных именных акций (объявленные акции). В 2017 году дополнительных выпусков акций не размещалось.

Общее количество лиц, зарегистрированных в реестре акционеров ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2017 года, составило 11 101 (на 31 декабря 2016 года – 11 377), большая часть из которых – физические лица.

Реестр владельцев акций ПАО «Аэрофлот» ведет акционерное общество «Независимая регистраторская компания» (номер лицензии Банка России 045-13954-000001), информация о регистраторе приводится в приложении «Контактная информация» к настоящему годовому отчету.

Акции

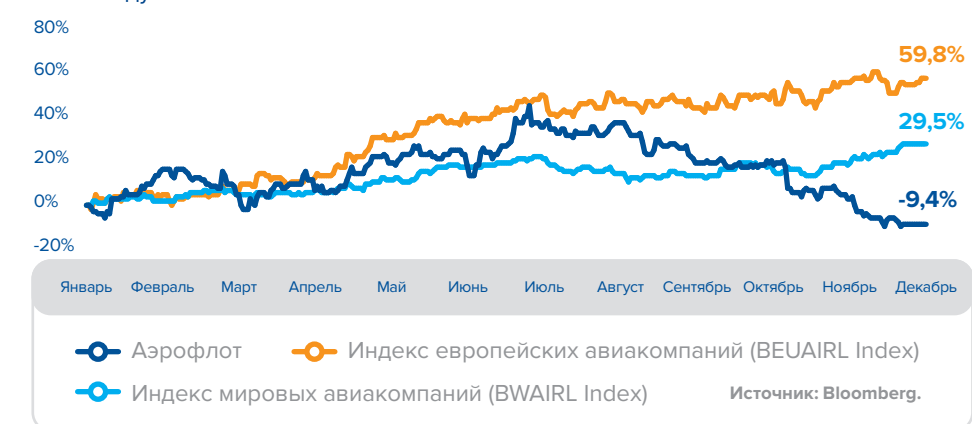
На фондовом рынке торгуются акции и депозитарные расписки на акции ПАО «Аэрофлот». На российском рынке обращаются обыкновенные акции, на зарубежных рынках – глобальные депозитарные расписки (ГДР).

Акции Компании обращаются на Московской бирже (тикер – AFLT) и включены по состоянию на 31 декабря 2017 года в Первый уровень котировального списка. Бумаги торгуются в режиме торгов Т+2. Акции включены в состав основных российских фондовых индексов: Индекс МосБиржи, Индекс Широкого рынка (рубли и доллары США), Индекс Транспорт (рубли и доллары США), Индекс ММВБ 10 и Индекс РТС.

Динамика котировок акций ПАО «Аэрофлот» и индекса МосБиржи в 2017 году



Динамика котировок акций ПАО «Аэрофлот» и индексов авиакомпаний Bloomberg в 2017 году



Котировки акций ПАО «Аэрофлот» и объем торгов в 2017 году



Взаимодействие с инвесторами, акционерный и долговой капитал

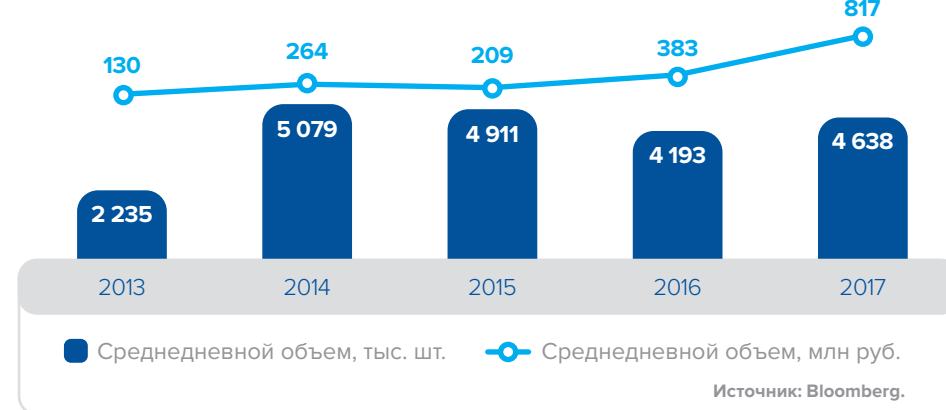
продолжение

По состоянию на 31 декабря 2017 года капитализация ПАО «Аэрофлот» составила 153,8 млрд руб. и снизилась по сравнению с 31 декабря 2016 года на 9,4%.

На динамику котировок ПАО «Аэрофлот» значительное влияние оказала общая динамика российского фондового рынка: по итогам года акции Компании показали относительно сопоставимую динамику с индексом МосБиржи (снижение на 9,4 и 5,5% соответственно). Дополнительное давление на цену акций было в основном обусловлено внешними факторами, повлиявшими на финансовые результаты Группы, в частности ростом стоимости топлива из-за увеличения котировок нефти на мировом рынке и укреплением рубля в отчетном периоде по отношению к мировым валютам (по сравнению с 2016 годом).

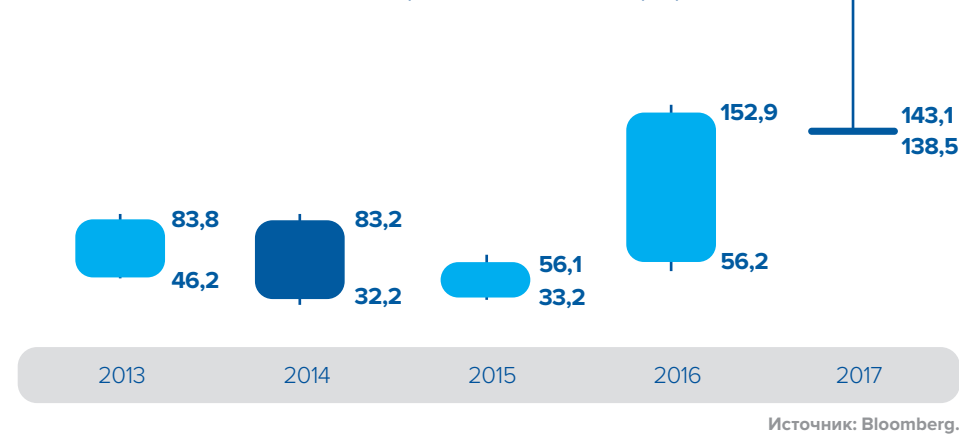
Индексы акций авиакомпаний в 2017 году показали позитивную динамику на фоне улучшения финансовых результатов ряда компаний, а также общего улучшения на ряде региональных рынков. Таким образом, данный рост происходил на фоне пониженной базы прошлых лет. Кроме того, котировки компаний сектора были поддержаны положительным взглядом инвесторов на перспективы отрасли авиаперевозок в среднесрочной перспективе.

Среднедневной объем торгов акций ПАО «Аэрофлот» на Московской бирже



Примечание. Среднедневной объем рассчитан на основе цены закрытия.

Максимальные и минимальные котировки акций ПАО «Аэрофлот», РУБ.



Значения цены акции ПАО «Аэрофлот», РУБ.

	2013	2014	2015	2016	2017
Цена первого торгового дня	46,2	83,2	33,2	56,2	143,1
Максимум	85,1	88,0	61,0	158,4	225,0
Минимум	46,2	29,9	32,5	50,4	137,0
Цена последнего торгового дня	83,8	32,2	56,1	152,9	138,5

Рекомендации аналитиков по акциям ПАО «Аэрофлот»

Дата	Рекомендации	Консенсус-прогноз Bloomberg, руб.	Диапазон целевых цен, руб.	Количество аналитиков
31.12.2017	31% Покупать, 46% Держать, 23% Пересмотр	186,0	132,0 – 233,0	13
31.12.2016	75% Покупать, 17% Держать, 8% Пересмотр	158,0	121,0 – 184,0	12

■ Покупать ■ Держать ■ Пересмотр

Программа депозитарных расписок

За пределами Российской Федерации акции ПАО «Аэрофлот» обращаются в виде глобальных депозитарных расписок (ГДР) на внебиржевом рынке Франкфуртской фондовой биржи. Одна ГДР соответствует 5 обыкновенным акциям Компании. Функции банка-депозитария выполняет Deutsche Bank Trust Company Americas, а функции банка-кастоди – ООО «Дойче Банк». По состоянию на 31 декабря 2017 года в ГДР конвертировано 8 527 895 акций; что составляет 0,8% от уставного капитала, акций, конвертированных в АДР, не было. По состоянию на 31 декабря 2017 года стоимость одной депозитарной расписки составила 9,91 евро, снизившись за 2017 год на 14,6%.

Кредитные рейтинги

ПАО «Аэрофлот» имеет кредитный рейтинг от международного рейтингового агентства Fitch Ratings. В ноябре 2017 года агентство подтвердило долгосрочный рейтинг Компании в иностранной и национальной валютах на уровне «В+», поставив рейтинг на пересмотр с позитивным прогнозом.

В марте 2018 года Fitch Ratings повысило кредитный рейтинг ПАО «Аэрофлот» до уровня «BB-» и присвоило рейтингу прогноз «Стабильный».

Повышение кредитного рейтинга отражает благоприятные тенденции на рынке российских перевозок, операционные и финансовые результаты Компании, а также переход на использование обновленной методологии присвоения кредитного рейтинга, учитывающей специфику компаний с участием государства в капитале. При принятии решения рейтинговым агентством Fitch были учтены сильные стороны Компании, в частности развитая и диверсифицированная маршрутная сеть, успешная стратегия развития хаба, конкурентоспособный уровень затрат и сильные позиции авиаперевозчика на российском рынке.

Характеристики программы ГДР ПАО «Аэрофлот»

Тип программы	Спонсируемые глобальные депозитарные расписки первого уровня по Положению S и Правилу 144A
Соотношение (акции:ГДР)	5:1
Тикер	AETG
ISIN	US69343R1014

Характеристики программы АДР первого уровня ПАО «Аэрофлот»

Тип программы	Спонсируемые американские депозитарные расписки первого уровня
Соотношение (акции:АДР)	5:1
Тикер	AERZY
ISIN	US69343R3093

Дивидендная политика

Дивидендная политика – один из важнейших элементов корпоративного управления, ключевой показатель соблюдения компанией прав ее акционеров.

В ПАО «Аэрофлот» действует Положение о дивидендной политике, направленное на обеспечение наибольшей прозрачности механизма определения размера дивидендов и порядка их выплаты в интересах акционеров и инвесторов. Положение определяет подход Совета директоров к выработке рекомендаций Общему собранию акционеров о распределении прибыли, в том числе о выплате дивидендов.

Основные принципы дивидендной политики ПАО «Аэрофлот»:

- базой для расчета дивидендных выплат является консолидированная чистая прибыль Группы «Аэрофлот» по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО);

- решение о размере дивидендов принимается на основании специально разработанной системы коэффициентов-индикаторов, учитывающей результаты отчетного года, долговую нагрузку и среднесрочный финансовый план Группы «Аэрофлот»;
- целевой уровень выплат закреплен в размере 25% от чистой прибыли Группы «Аэрофлот» по МСФО.

Годовым Общим собранием акционеров 26 июня 2017 года принято решение о выплате дивидендов по результатам 2016 финансового года на уровне 50% от чистой прибыли Группы «Аэрофлот» по консолидированной отчетности в стандартах МСФО. Размер дивидендов составил 17,48 руб. на акцию, что является рекордным уровнем выплат в новейшей истории Компании.

Взаимодействие с инвесторами, акционерный и долговой капитал

продолжение

Информация о выплате дивидендов по акциям ПАО «Аэрофлот»

	2012	2013	2014	2015	2016
Размер дивидендов, начисленных на одну акцию, руб.	1,16	2,50	–	–	17,48
Общий размер дивидендов, тыс. руб.	1 292 313	2 774 195	–	–	19 413 018
Общая фактически выплаченная сумма, тыс. руб.	1 292 149	2 773 621	–	–	19 411 718
Доля от чистой прибыли, %	26,0	25,0	–	–	50,0
Стандарт учета для определения чистой прибыли	РСБУ	РСБУ	МСФО	МСФО	МСФО
Форма и иные условия выплаты объявленных дивидендов	В денежной форме	В денежной форме	–	–	В денежной форме

Взаимодействие с инвесторами

Взаимодействию с текущими акционерами и потенциальными инвесторами в Компании придается важное значение. При общении с инвестиционным сообществом ПАО «Аэрофлот» придерживается принципа предоставления объективной, достоверной и непротиворечивой информации о своей деятельности, а также соблюдает современные стандарты раскрытия информации и стремится к максимальному уровню информационной прозрачности.

Компания поддерживает непрерывный диалог с акционерами и инвесторами с целью обеспечения полной информированности участников рынка ценных бумаг о своей деятельности. Существенная информация о деятельности Компании своевременно раскрывается в форме пресс-релизов и существенных фактов через авторизованные сервисы раскрытия информации в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. Компания регулярно раскрывает финансовую отчетность по МСФО и РСБУ и размещает на сайте презентации для инвесторов.

В декабре 2017 года был проведен День инвестора и аналитика с участием менеджмента ПАО «Аэрофлот» и руководителей дочерних авиакомпаний Группы. В мероприятии приняли участие свыше 50 представителей инвестиционного сообщества, еще 30 участников воспользовались возможностью подключиться к видеовещанию.

Участники Дня инвестора позитивно восприняли предоставленные долгосрочные стратегические цели, операционные прогнозы на 2018 год, а также раскрытие дополнительной информации о дочерних компаниях, в том числе о финансовых результатах авиакомпании «Победа».

В целях повышения уровня прозрачности и удобства для представителей инвестиционного сообщества в июле 2017 года на IR-секции сайта был запущен справочник инвестора (Databook). Справочник содержит публичную информацию о бизнесе Группы «Аэрофлот» и рынке авиаперевозок и направлен на упрощение анализа результатов Группы инвесторами и аналитиками.

МЕХАНИЗМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ИНВЕСТИЦИОННЫМ СООБЩЕСТВОМ ПАО «АЭРОФЛОТ»



конференц-звонки для инвесторов с участием руководства Компании



регулярные встречи с инвесторами и акционерами



участие в крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций



организация выездных встреч на производственные объекты Компании



проведение специализированных мероприятий для инвесторов и акционеров с участием руководства Компании (День инвестора и аналитика)

Наиболее значимые мероприятия в области взаимодействия с инвесторами в 2017 году



ЯНВАРЬ

Встречи с инвесторами в рамках роудшоу – Сан-Франциско, Чикаго, Нью-Йорк, Майами, Тампа, Бостон.



ФЕВРАЛЬ

Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции UBS Russia Corporate Day – Москва.



МАРТ

Раскрытие результатов деятельности Компании за 2016 год.

Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании.

Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Goldman Sachs CEEMEA Corporate Days – Франкфурт.

Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Raiffeisen Cenrobank Institutional Investor Conference – Цюрих.

Встречи менеджмента с инвесторами в рамках роудшоу – Лондон.



АПРЕЛЬ

Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции «Форум Московской биржи» – Москва.



МАЙ

Встречи с инвесторами в рамках роудшоу – Таллин, Хельсинки, Стокгольм, Копенгаген, Бостон, Нью-Йорк.

Выступление менеджмента в рамках конференции East Capital – Москва.



ИЮНЬ

Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Renaissance Capital – Москва. Годовое Общее собрание акционеров.



ИЮЛЬ

Выступление на вебинаре Московской биржи для розничных инвесторов – Москва. Запуск справочника инвестора Группы «Аэрофлот» (Databook).



АВГУСТ

Раскрытие результатов деятельности Компании за шесть месяцев 2017 года.

Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании.



СЕНТЯБРЬ

Выступление представителей Компании в рамках конференции Verno Capital – Москва.

Выступление менеджмента в рамках конференции Prosperity – Москва.



ОКТАБРЬ

Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции VTB Capital «Россия зовет!» (Москва). Поездка инвесторов на производственные объекты Компании в аэропорту Шереметьево.



НОЯБРЬ

Раскрытие результатов деятельности Компании за девять месяцев 2017 года.

Конференц-звонок для инвесторов с участием менеджмента Компании.



ДЕКАБРЬ

Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции Wood & Co EME Conference – Прага. Встречи менеджмента с инвесторами в рамках инвестиционной конференции «Форум Московской биржи» – Лондон.

Встречи с инвесторами в рамках инвестиционной конференции «Транспортный день АТОНа» – Москва.

Встречи менеджмента с инвесторами и аналитиками в рамках Дня инвестора и аналитика Группы «Аэрофлот».

В 2017 ГОДУ КОМПАНИЯ БЫЛА
УДОСТОЕНА РЯДА НАГРАД В ОБЛАСТИ
ВЗАИМОТНОШЕНИЙ С ИНВЕСТОРАМИ

Взаимодействие с инвестиционным сообществом



Команда по связям с инвесторами (IR) Аэрофлота получила **гран-при премии IR Magazine Russia & CIS** за успешную работу с инвесторами (top-3), а также четвертый год подряд была признана лучшей в транспортном секторе.

Команда по связям с инвесторами Аэрофлота получила **премию издания IR Magazine Europe в номинации IR Rising Star**. Руководитель IR Аэрофлота – единственный представитель России, Восточной Европы и развивающихся рынков среди пяти номинантов в секции Rising Star.

Годовой отчет



Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2016 год стал победителем в номинации **«Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 до 200 млрд руб.»** ежегодного конкурса годовых отчетов Московской биржи.



Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2016 год получил ряд наград на международном конкурсе Vision Awards, организованном Лигой американских профессионалов в сфере коммуникаций (LACP), в частности:

- **высшую награду – платиновую медаль** – в категории «Транспорт и логистика»;
- вошел в **топ-100 лучших годовых отчетов в мире**;
- вошел в **топ-20 лучших годовых отчетов в регионе Европа, Ближний, Средний Восток и Африка**;
- вошел в **топ-20 лучших годовых отчетов в России**.

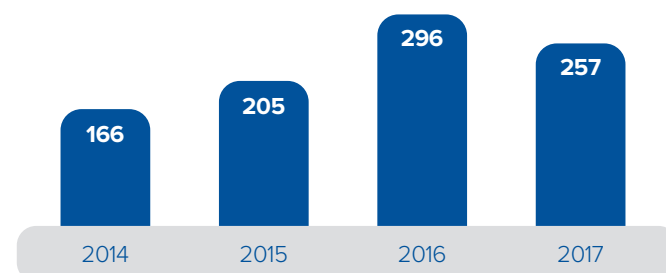
Взаимодействие с инвесторами, акционерный и долговой капитал продолжение

Продажа квазиказначейского пакета акций ПАО «Аэрофлот»

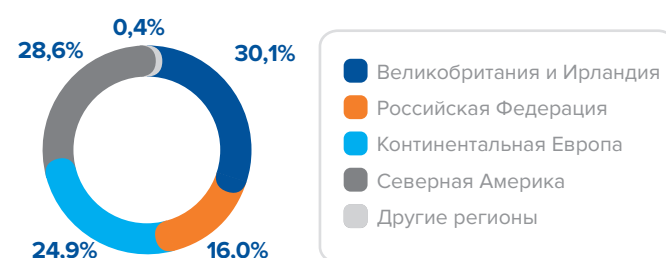
В сентябре 2017 года при помощи механизма предложения акций через ускоренное построение книги заявок (ABB) был успешно реализован квазиказначейский пакет акций ПАО «Аэрофлот» в размере 4,84% капитала Компании. Среди покупателей были широко представлены как международные инвесторы из Великобритании и континентальной Европы, так и российские инвестиционные фонды.

Цена предложения, которая определялась на основе собранной книги заявок, составила 182 руб. за одну акцию, что соответствует дисконту около 4,2% к цене закрытия торгов в день запуска сделки. После реализации предложения доля акций ПАО «Аэрофлот» в свободном обращении увеличилась до 45,2%.

Количество встреч с инвесторами, акционерами и другими стейкхолдерами ПАО «Аэрофлот»



География инвестиционных фондов – инвесторов ПАО «Аэрофлот» в 2017 году



Приложения

ПРИЛОЖЕНИЯ

Консолидированная финансовая отчетность по МСФО	196
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях	260
Крупные сделки и сделки с заинтересованностью	263
Сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации	264
Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России	283
Информация о программе отчуждения непрофильных активов	300
Операционная статистика	301
Указатель содержания GRI	305
Словарь терминов и сокращений	308
Контактная информация	310