



# СОХРАНЯЕМ ВЫСОТУ

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2022



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>О КОМПАНИИ</b>	<b>4</b>
Обзор инвестиционной истории Группы «Аэрофлот»	6
Мультибрендовое предложение	8
Лидерство на емком рынке	10
Эффективность и восстановление показателей	11
Устойчивое развитие и транспортная доступность	12
Текущие результаты в поддержку долгосрочных приоритетов: ключевые события года	18
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ</b>	<b>20</b>
Обращение председателя Совета директоров	22
Обращение генерального директора	24
Макроэкономический обзор	26
Рынок авиаперевозок	30
Стратегическое развитие	40
Бизнес-модель Группы «Аэрофлот»	50
Операционный обзор	58
Результаты операционной деятельности	58
Парк воздушных судов	68
Маршрутная сеть	72
Организация продаж	88
Развитие сервиса	91
Информационные технологии и инновации	96
Техническое обслуживание и ремонт	102
Безопасность полетов и авиационная безопасность	108
<b>УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ</b>	<b>112</b>
Подход к деятельности в области устойчивого развития	114
Персонал	116
Социальная деятельность	130
Экология и охрана окружающей среды	136
Закупочная деятельность	142
<b>КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>	<b>146</b>
Система корпоративного управления	148
Управление рисками	176
Ценные бумаги и акционерный капитал	191
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>200</b>
Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях	202
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления	204
Информация о программе отчуждения непрофильных активов	232
Операционная статистика	234
Информация о корпоративном управлении, сделках, исполнении поручений и финансовая отчетность	237
Словарь терминов и сокращений	238
Контактная информация	240



## ОБ ОТЧЕТЕ

В настоящем годовом отчете представлена информация о деятельности Публичного акционерного общества «Аэрофлот – российские авиалинии» (далее – ПАО «Аэрофлот», Аэрофлот, авиакомпания «Аэрофлот», Компания или Общество) в период с 1 января по 31 декабря 2022 года. Под Группой «Аэрофлот» или Группой следует понимать совокупность компаний, состоящую из ПАО «Аэрофлот» и подконтрольных ему организаций.

Отчет выпускается ежегодно на русском и английском языках. С годовыми отчетами ПАО «Аэрофлот» за предыдущие периоды можно ознакомиться [на официальном сайте в разделе «Акционерам и инвесторам»](#).

Отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ПАО «Аэрофлот»; в нем раскрываются результаты деятельности, информация о реализации стратегии Группы «Аэрофлот» в 2022 году, описывается система корпоративного управления. Существенное внимание в отчете уделяется деятельности Группы в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

По итогам 2022 года Компания также выпускает отчет о деятельности в области устойчивого развития.

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

### Заявление об ограничении ответственности за публикацию прогнозных данных

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

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

Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» утвержден годовым Общим собранием акционеров 30 июня 2023 года (протокол № 50 от 5 июля 2023 года).

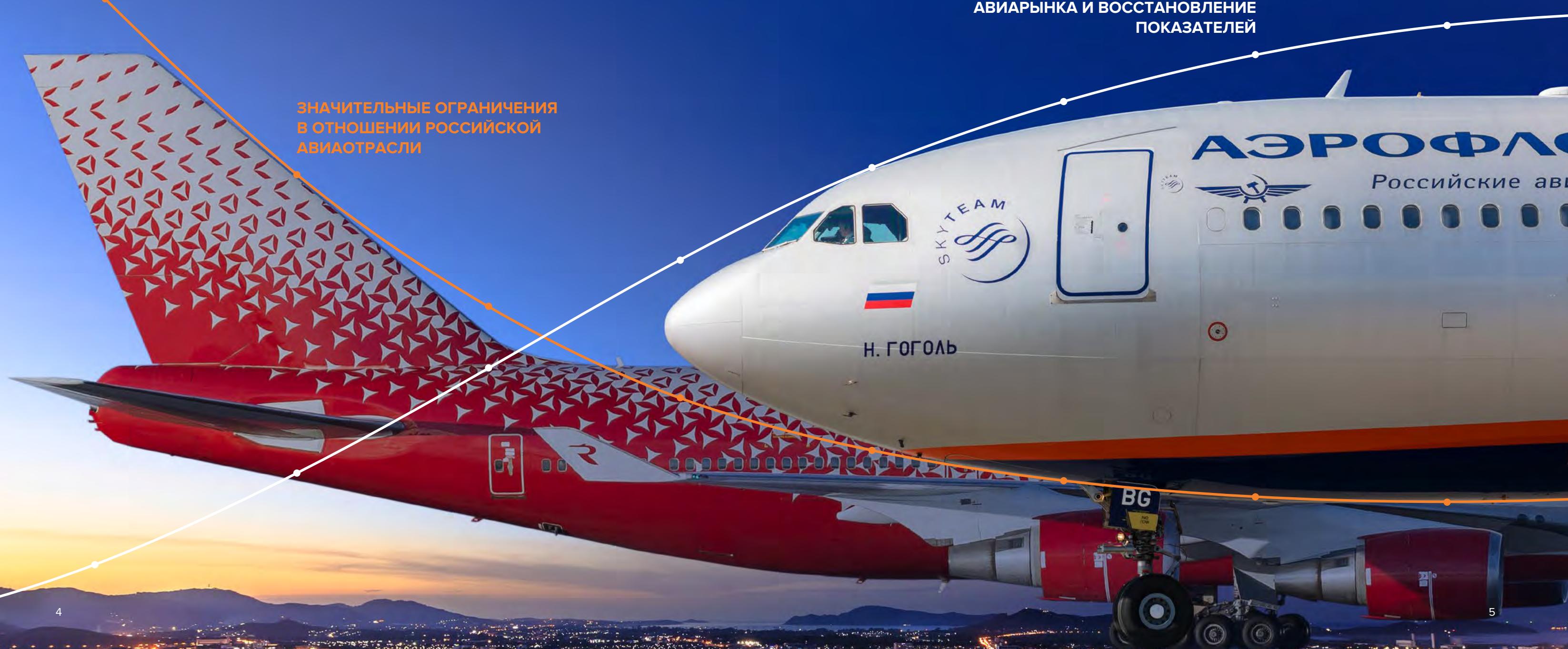
# ОТВЕЧАЕМ НА ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ

**40,7 млн**

пассажиров перевезено  
Группой «Аэрофлот»

УСТОЙЧИВОСТЬ ВНУТРЕННЕГО  
АВИАРЫНКА И ВОССТАНОВЛЕНИЕ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ

ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ  
В ОТНОШЕНИИ РОССИЙСКОЙ  
АВИАОТРАСЛИ



# ОБЗОР ИНВЕСТИЦИОННОЙ ИСТОРИИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Группа «Аэрофлот» – крупнейшая авиационная группа России.

Группа «Аэрофлот» работает для того, чтобы пассажиры могли быстро и с комфортом преодолевать расстояния, быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии.

## ГРУППА «АЭРОФЛОТ» – ЭТО:



**1923**  
Начало истории Аэрофлота: создано Российское общество добровольного воздушного флота – «Добролет».

**1956**  
Начало полетов на первом в стране реактивном самолете Ту-104.

**1959**  
Открытие московского аэропорта Шереметьево – главного хаба Аэрофлота.

**1976**  
Годовой пассажиропоток достиг 100 млн пассажиров.

**1989**  
Аэрофлот вступил в Международную ассоциацию воздушного транспорта (IATA).

**1992**

Реорганизация компании в акционерное общество.

**1997**  
Акции Аэрофлота начинают обращаться на бирже РТС (Московская биржа).

# 100 ЛЕТ СОЗДАВАЯ БУДУЩЕЕ

В 2023 году Аэрофлоту, одной из крупнейших и старейших авиакомпаний мира, ровеснице гражданской авиации страны, исполняется 100 лет. На протяжении всей своей истории Аэрофлот задает вектор развития российской авиации и является первоходцем по многим направлениям деятельности.

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЕХИ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

**2020–2021**  
Активное восстановление российских и международных полетов после ограничений, вызванных пандемией COVID-19.

**2014**  
Создание лоукостера «Победа».

**1999**  
Запуск программы лояльности «Аэрофлот Бонус».

**2011**  
Приобретение региональных авиакомпаний, впоследствии реорганизованных в рамках авиакомпании «Россия».

**2017**  
Группа «Аэрофлот» перевезла более 50 млн пассажиров и вошла в топ-20 авиакомпаний мира.

### Уважаемые пассажиры!

Мы рады приветствовать вас на борту самолета Аэрофлота. Наш лайнер уже набрал высоту 100 лет. Полет продолжается. Мы стремимся вперед, опережая время, технологии и стандарты сервиса. Мы ставим и достигаем амбициозные цели, чтобы открывать новые горизонты для каждого из вас. Желаем приятного полета!

Искренне ваш,  
**Аэрофлот**

**2022**

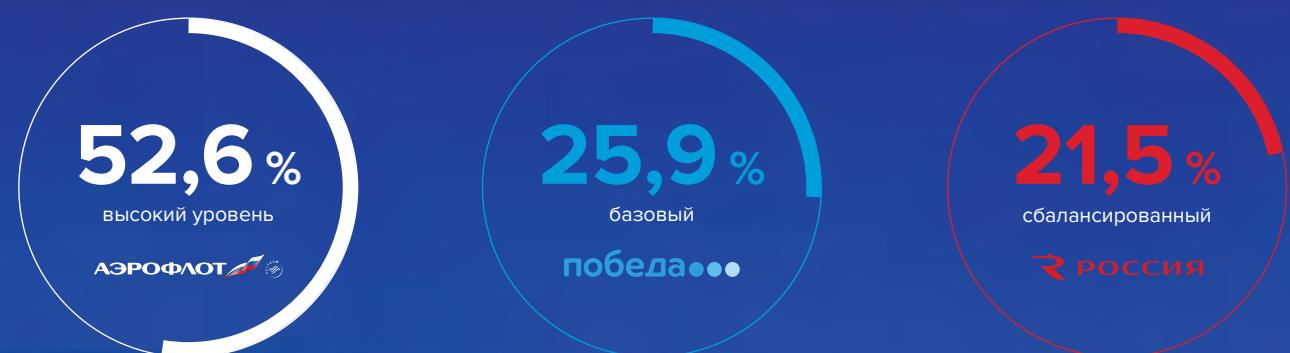
Принятие новой Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года.



# МУЛЬТИБРЕНДОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Группа «Аэрофлот» работает в ключевых сегментах рынка: от бюджетных перевозок до продукта высокого уровня и премиального предложения в бизнес-классе. Развитая маршрутная сеть авиакомпаний с широким диапазоном ценового предложения дает пассажирам возможности выбора вариантов полетов.

## СТРУКТУРА МУЛЬТИБРЕНДОВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Структура рассчитана по количеству предложенных кресел.



### Бизнес-модель

- Крупнейшая российская авиакомпания, одна из старейших в мире
- Традиционный сетевой перевозчик. Предоставление сервиса высокого уровня
- Основной хаб Аэрофлота – московский аэропорт Шереметьево
- Ведущий российский лоукостер
- «Победа» фокусируется на низкобюджетном сегменте и прямых пассажирских потоках
- Основная база – московский аэропорт Шереметьево; также выполняет рейсы из Внукова, Санкт-Петербурга и между регионами

- Одна из крупнейших авиакомпаний страны, центр компетенций Группы «Аэрофлот» по эксплуатации российской авиатехники
- «Россия» выполняет регулярные рейсы из Санкт-Петербурга, Москвы, Сочи и Красноярска. Фокусируется на региональных и социальных перевозках
- Базируется в Санкт-Петербурге, Москве (Шереметьево), Красноярске, Сочи

### Развитие в 2022 году

Запуск международных рейсов из регионов.

Перегруппировка маршрутной сети между аэропортами Внуково и Шереметьево.

Подробнее читайте в разделе «Маршрутная сеть».

Международная программа на SSJ из Сочи и начало полетов из Красноярского хаба.

Подробное читайте в разделах «Маршрутная сеть» и «Стратегическое развитие».

### Доля в пассажиропотоке Группы, %



### Основные показатели в 2022 году<sup>1</sup>

20,5 млн пассажиров	11,7 млн пассажиров
56,5 млрд ПКМ пассажирооборот	22,4 млрд ПКМ пассажирооборот
69,8 млрд ККМ предельный пассажирооборот	23,9 млрд ККМ предельный пассажирооборот
81,0 % занятость кресел	93,6 % занятость кресел
173 воздушных судна	41 воздушное судно
119 маршрутов	75 маршрутов
17,9 тыс. сотрудников	2,3 тыс. сотрудников
8,5 млн пассажиров	19,5 млрд ПКМ пассажирооборот
23,9 млрд ККМ предельный пассажирооборот	81,5 % занятость кресел
132 воздушных судна	118 маршрутов
7,0 тыс. сотрудников	2,3 тыс. сотрудников

<sup>1</sup> Численность флота и сотрудников представлена на конец 2022 года, количество маршрутов – после трансформации маршрутной сети.

# ЛИДЕРСТВО НА ЕМКОМ РЫНКЕ

Россия – один из крупнейших авиационных рынков в мире.

**107,7 млн**  
пассажиров в 2022 году

Подробнее читайте в разделе  
«Рынок авиаперевозок».

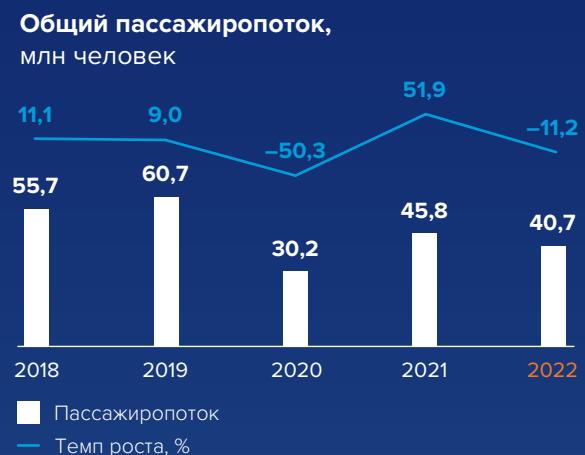
Группа «Аэрофлот» – безусловный  
лидер российского рынка

37,8 %



# ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ВОССТАНОВЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В 2022 году, несмотря на беспрецедентные ограничения, Группа «Аэрофлот» добилась уверенных операционных результатов. При сопоставлении показателей с прошлыми периодами необходимо учитывать фактор изменения внешней среды. Основным фокусом стала нормализация операционной деятельности и восстановление показателей пассажирских перевозок, при этом 2022 год формирует новую базу для сравнения. Группа активно восстанавливала пассажиропоток на внутренних линиях, а также на доступных международных маршрутах.



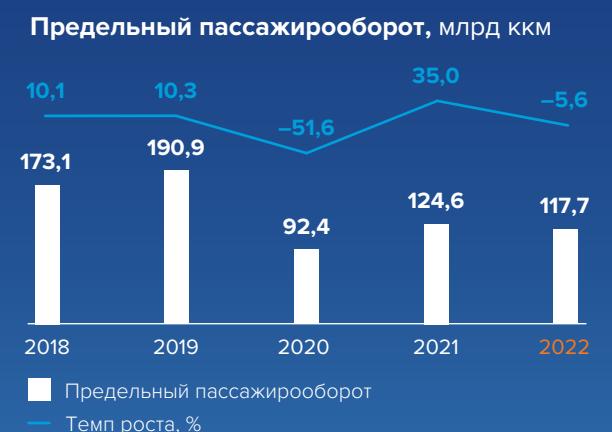
Восстановлено 88,8 % пассажиропотока 2021 года



Восстановлено 94,7 % пассажиропотока 2021 года



Рост на 3,3 п. п. по сравнению с 2021 годом



Восстановлено 94,4 % емкостей 2021 года

# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ТРАНСПОРТНАЯ ДОСТУПНОСТЬ

Группа «Аэрофлот» как лидер рынка авиаперевозок играет значимую роль в жизни общества. Решает важные социально-экономические задачи, обеспечивая транспортную доступность городов и регионов России, трудоустройство граждан, профессиональное развитие сотрудников. Группа учитывает интересы всех заинтересованных сторон, работая над устойчивым развитием бизнеса, а также уделяет особое внимание экологическим аспектам деятельности.

В 2022 году Группа «Аэрофлот» вошла в ведущие национальные ESG-рейтинги.

**Expert** РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО

**НКР**

**РСПП**

**RX**



Одна из приоритетных задач Группы «Аэрофлот» – обеспечение транспортной доступности городов и мобильности населения России, самой большой страны мира.

**15,1 млн**  
пассажиров перевезено по программе «плоских» тарифов для удаленных регионов с 2015 года

Подробнее читайте в разделе «Социальная деятельность».

Структура перевозок по «плоским» тарифам в 2022 году, %



<sup>1</sup> Включая города юга России, в которые временно приостановлены полеты в 2022 году.

## ВКЛАД В РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОГО АВИАСТРОЕНИЯ

Группа «Аэрофлот» – крупнейший эксплуатант самолетов отечественного производства.

**78** воздушных судов SSJ100

в парке Группы «Аэрофлот»

Авиакомпания «Россия» – центр компетенций и развития российского флота в Группе «Аэрофлот»



## ЗАБОТА ОБ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ

Группа «Аэрофлот» снижает углеродный след, эксплуатируя молодой парк и реализуя Программу энергосбережения и повышения энергетической эффективности до 2030 года.

**7,9** года

средний возраст парка воздушных судов



Подробнее читайте в разделе «Экология и охрана окружающей среды».

**83,3** г/пкм

удельные выбросы CO<sub>2</sub> от авиаперевозок Группы «Аэрофлот»

**41,3** %

снижение удельных выбросов парниковых газов за 15 лет<sup>1</sup>

**100** %

парка воздушных судов соответствует стандартам по шуму ICAO

**100** %

униформы бортпроводников Аэрофлота направляется на переработку

Переработка предметов комфорта, использованных на рейсах авиакомпании «Аэрофлот» в 2022 году:

**67** тонн

стекла

**256** тонн

газет и журналов

**59** тыс. единиц

пледов, подушек, одеял, подголовников, матрасов

## ВЫСОКАЯ ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ НИЗКОБЮДЖЕТНОГО СЕГМЕНТА



Авиакомпания «Победа» эксплуатирует самолеты Boeing 737 при максимальной кресельной компоновке и с высоким процентом занятости кресел, что позволяет достичь высокого уровня экологической эффективности.



Уровень выбросов CO<sub>2</sub> – 59,7 г/пкм. «Победа» – самая экологичная авиакомпания Группы «Аэрофлот».



Снижение выбросов CO<sub>2</sub> на пассажира достигается за счет высокой занятости кресел (93,6 %) и снижения массы самолетов.

<sup>1</sup> Снижение удельного потребления топлива от авиационных перевозок на выполненный пассажирооборот с начала действия Программы энергосбережения и экологической эффективности (2008–2022 годы).



## КАЧЕСТВО ПРОДУКТА, ОБЕСПЕЧИВАЮЩЕЕ ВЫСОКУЮ ЛОЯЛЬНОСТЬ

Группа «Аэрофлот» стремится обеспечивать максимальный уровень сервиса с учетом особенностей продукта каждой авиакомпании.

**11,2 млн**

участников программы  
«Аэрофлот Бонус»



«Российская авиакомпания года –  
лидер пассажирских симпатий»

Национальная авиационная премия  
«Крылья России»



Лучшая авиакомпания  
на международных рейсах

По итогам опроса пассажиров,  
проведенного порталом  
frequentflyers.ru

## Высокая пунктуальность



## СОЗДАНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ И ЗАБОТА О ПЕРСОНАЛЕ

**32,3 тыс. сотрудников**

Группа «Аэрофлот» – ведущий в отрасли  
работодатель, оказывающий мультипика-  
ционный эффект на занятость в экономике

**54,5 %**

доля женщин  
в коллективе

### Социальные программы

обеспечивают социальную защищенность  
персонала

**97**

женщин-пилотов

### Коллективный договор

устанавливает социальный пакет,  
существенно дополняющий перечень льгот  
и компенсаций, предусмотренных трудовым  
законодательством



# ТЕКУЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В ПОДДЕРЖКУ ДОЛГОСРОЧНЫХ ПРИОРИТЕТОВ: КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ ГОДА

## Февраль

- Аэрофлот получил высшую оценку в рейтинге Skytrax по ковид-безопасности.
- В отношении российской авиационной отрасли введены санкции и ограничения, приостановлено выполнение международных рейсов и полетов в ряд аэропортов юга страны.

## Март

- Группа «Аэрофлот» приступила к возобновлению международных рейсов. Запуск программы международных полетов из Сочи.
- «Аэрофлот Техникс» получил разрешение Росавиации на выполнение техобслуживания самолетов западного производства с российской регистрацией.

## Апрель

- На должность генерального директора ПАО «Аэрофлот» утвержден Сергей Александровский.
- Авиакомпания «Победа» временно перевела программу полетов из московского аэропорта Шереметьево во Внуково.

## Май

- Расширение сети на Дальнем Востоке: Аэрофлот открыл полеты в Анадырь.
- Аэрофлот закрыл программу депозитарных расписок на акции во исполнение требований законодательства.



## Июнь

- Аэрофлот заключил соглашения о стратегическом сотрудничестве со «Сбером» и госкорпорацией «Ростех». Планируется совместно развивать и внедрять отечественные цифровые продукты и сервисы для российской отрасли авиаперевозок.
- Группа «Аэрофлот» опубликовала первый отчет о деятельности в области устойчивого развития.



## Июль

- ПАО «Аэрофлот» увеличил уставный капитал путем проведения дополнительной эмиссии акций. Доля государства в капитале по итогам сделки составила 73,77 %.
- Аэрофлот приступил к передаче производственных мощностей и кадрового ресурса департамента технического обслуживания в дочернюю компанию «Аэрофлот Техникс» с целью создания на ее базе крупнейшего в России провайдера услуг по техническому обслуживанию и ремонту воздушных судов.
- Аэрофлот и Федеральная пассажирская компания запустили проект по совместной перевозке пассажиров через Сочи в города юга России.



## Август

- Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утвердил обновленную стратегию цифровой трансформации. Основное направление – обеспечение технологической импортонезависимости и непрерывности работы ИТ-систем, сервисов и критической информационной инфраструктуры.
- Генеральным директором авиакомпании «Победа» назначен Дмитрий Тышук.

## Сентябрь

- Аэрофлот и Объединенная авиастроительная корпорация подписали соглашение о намерениях в отношении поставок 339 воздушных судов отечественного производства в период с 2023 по 2030 год.
- Генеральным директором авиакомпании «Россия» назначен Ян Бург.



## Октябрь

- Аэрофлот перешел на отечественную систему бронирования «Леонардо».
- Авиакомпания «Победа» возобновила программу полетов из Шереметьева. В аэропорт переориентировано выполнение основной части рейсов лоукостера из московского авиационного узла.

## Ноябрь

- Аэрофлот запустил программу полетов из четырех регионов страны в Турцию, Индию и Таиланд.



## Декабрь

- Совет директоров ПАО «Аэрофлот» утвердил обновленную Стратегию развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года.
- Новая дочерняя компания Аэрофлота ООО «АФЛТ-Системс» получила государственную аккредитацию ИТ-компании. Компания создана с целью проектирования и реализации ключевых инициатив и проектов Группы «Аэрофлот» в области ИТ.
- Аэрофлот открыл программу международных рейсов из Санкт-Петербурга, а также рейсы из регионов в Минеральные Воды.

## События после отчетной даты

- 17 марта 2023 года Аэрофлоту исполнилось 100 лет.



- Аэрофлот увеличил количество рейсов в Китай (Шанхай, Гуанчжоу, Пекин) и возобновил рейсы в Казахстан.
- Стратегия-2030 представлена широкой общественности и заинтересованным сторонам.
- Аэрофлот расширил программу полетов: открыты новые рейсы в страны СНГ, стартовала продажа на региональную программу в Сочи.

# СОКРАЩАЕМ РАССТОЯНИЯ

**35,3 млн**

пассажиров перевезено  
Группой «Аэрофлот»  
на внутренних линиях

**40**

городов  
в международной сети

СОКРАЩЕНИЕ  
ОБЪЕМОВ  
МЕЖДУНАРОДНЫХ  
ПЕРЕВОЗОК

АКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННИХ  
ПЕРЕВОЗОК И ВОССТАНОВЛЕНИЕ  
МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРОГРАММЫ  
ПО ДОСТУПНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ



# ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

Ушедший год стал переломным в истории современной России и российской гражданской авиации. Восстановившись рекордно быстрыми темпами от последствий пандемии COVID-19 и вновь начав набирать темпы роста на международных линиях, лидер российских авиакомпаний – Группа «Аэрофлот» – в кратчайшие сроки оказался в сложнейших условиях, которые навсегда изменили дальнейшие планы его развития.

Первым серьезным вызовом для Группы «Аэрофлот» стало закрытие рядом стран своего воздушного пространства для полетов самолетов российских авиакомпаний. Значительное ограничение полетов за рубеж, а также закрытие аэропортов на юге страны повлияло на объемы предложения Группы и заметно изменило маршрутную сеть ее компаний.

Возникший резкий спад пассажиропотока и замедление темпов роста авиаперевозок смогли приостановить последовавшие меры государственной поддержки.

Именно своевременная помощь отрасли со стороны Правительства Российской Федерации переломила складывающуюся сложнейшую ситуацию. Принятые государственные решения оказались значимыми для продолжения развития лидера отрасли.

Группа «Аэрофлот», как флагман отрасли и крупнейший национальный авиаперевозчик, в течение 2022 года перестроила маршрутную сеть таким образом, чтобы предоставить пассажирам максимум возможностей для перелетов по наиболее востребованным направлениям внутри страны. Еще одной мерой, принятой Группой «Аэрофлот» для поддержания пассажиропотока, было снижение цен на авиабилеты, что стало возможным благодаря выделенным государством отраслевым субсидиям.

Несмотря на масштаб произошедших в одночасье изменений, российская гражданская авиация, уже не раз переживавшая различные кризисы, и сейчас

сумела адаптироваться, сохранив свою эффективность. В 2022 году общий объем перевозок российских авиакомпаний составил 95,2 млн пассажиров, из которых 40,7 млн перевезла Группа «Аэрофлот».

В новых условиях Группа «Аэрофлот» сделала ряд важных шагов для достижения технологического суверенитета. Знаковым событием стал переход на отечественную систему бронирования «Леонардо». Она заменила зарубежное программное обеспечение и в дальнейшем позволит выстроить защиту от возможных инцидентов и сбоев, связанных с санкционными ограничениями. Уже существенно расширен перечень доступных сервисов и продолжается реализация ряда доработок российской системы.

Еще одной мерой для обеспечения импортонезависимости крупнейшей российской авиакомпании стало подписание между Аэрофлотом и Объединенной авиастроительной корпорацией крупнейшего в новейшей истории соглашения о намерении закупить 339 российских самолетов. Поставка новейших самолетов в парк Группы «Аэрофлот» предполагает тесное сотрудничество с промышленностью и придаст мощный импульс развитию всей отрасли.

Помимо решения актуальных задач, в минувшем году Группа «Аэрофлот» традиционно уделяла внимание социальной, корпоративной и экологической ответственности. Несмотря на внешние вызовы и потрясения, был сохранен ключевой персонал Группы «Аэрофлот».

В непростое для страны и отрасли время Компания продолжала уверенно обеспечивать бесперебойную транспортную связь регионов страны. Группа активно развивала деятельность в области устойчивого развития. Важным событием стало утверждение Советом директоров ПАО «Аэрофлот» Политики в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот».

Подводя итоги 2022 года, можно утверждать, что бизнес российских авиакомпаний смог нивелировать последствия санкционного давления. Безусловно, предстоит тщательно выстраивать дальнейшую стратегию развития отрасли, корректируя подход для достижения ключевых целей. Актуализированная Стратегия развития Группы «Аэрофлот» подготовлена на основе Комплексной программы развития отечественной авиатранспортной

отрасли до 2030 года. В ближайшее время основные усилия будут сосредоточены на обеспечении технологической независимости от иностранной продукции во всех бизнес-процессах Группы. По-прежнему актуальными остаются цели, которые обеспечивают Компании лидерство на российском авиационном рынке и технологический суверенитет.

Как отраслевой лидер и одна из старейших компаний в мире, Группа «Аэрофлот» обязана гарантировать пассажирам безопасность, стабильность и надежность авиаперевозок вне зависимости от происходящего. А предоставление пассажирам максимальных возможностей для передвижения по России – задача общенациональной значимости, которую Группа продолжит решать в ближайшие годы.

**Виталий Савельев**

Председатель Совета директоров  
ПАО «Аэрофлот»

# ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА



## УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ!

2022 год стал годом серьезнейшей проверки на прочность всей российской авиационной отрасли. Практически полностью оправившись от кризиса COVID-19, российские авиакомпании приняли на себя тяжелейший удар, связанный с беспрецедентными по масштабам санкциями в отношении ключевых отраслей Российской экономики, в том числе отечественной гражданской авиации и авиастроения.

В условиях жестких ограничений, когда иностранные лизинговые компании в одностороннем порядке расторгли действующие договоры, оказалась закрыта большая часть международных линий, временно прекратили работу 11 аэропортов на юге страны, Группа «Аэрофлот» смогла оперативно перестроить бизнес-процессы и адаптироваться к новым, непростым условиям работы.

Это стало возможным в том числе благодаря серьезной поддержке отрасли, оказанной Правительством Российской Федерации: отраслевая субсидия на поддержку пассажирооборота, субсидия на возврат билетов, а также действующий механизм топливного демпфера не только обеспечили бесперебойность операций и исключили риски срывов производственной деятельности, но и создали возможности

для предоставления более привлекательных тарифов для пассажиров на внутренние перевозки. В 2022 году стоимость авиаперелетов внутри страны была не просто сохранена на прежнем уровне. Мы заметно увеличили количество билетов по самым низким тарифам и перераспределили предложение в пользу наиболее востребованных направлений внутрироссийской сети.

Несмотря на экономическую неопределенность, Группа «Аэрофлот» осталась верна своему принципу – максимальному сохранению уникальной команды профессионалов авиации: пилотов, бортпроводников, технических специалистов и наземного персонала.

Возникший кризис открыл нам путь к новым профессиональным вершинам и придал импульс развитию Компании. В новых экономических и геополитических условиях слаженная работа и профессионализм команды Аэрофлота позволили преодолеть многие трудности и продолжить наращивать производственные показатели.

Группа «Аэрофлот» в связи с закрытием значительной части международных линий, а также времененным прекращением работы аэропортов на юге страны сделала

ставку на максимальное использование возможностей внутреннего рынка и доступных международных направлений, в том числе из региональных аэропортов. В летнем сезоне 2022 года авиакомпания «Россия» впервые начала выполнять международные рейсы из Сочи и хаба в Красноярске, таким образом, международная программа не только соединила эти города с пунктами зарубежья, но и дополнила развитую маршрутную сеть, в частности региональную программу из российских городов в Сочи.

В летний сезон наша Компания вновь открыла программу межрегиональных полетов из Сочи, которая второй год подряд показала колоссальную востребованность. С целью развития круглогодичного туризма внутри страны в декабре Аэрофлот запустил новую программу полетов из шести регионов страны в Минеральные Воды – один из крупнейших курортных городов Северного Кавказа.

Мы продолжаем отдавать приоритет первоочередным задачам государственной важности – повышать мобильность населения и связанность регионов страны. Благодаря своевременно принятым управленческим решениям и реализации ряда антикризисных мероприятий, связанных с сокращением расходов, Компания справилась с поставленными перед ней вызовами. В результате по итогам 2022 года авиакомпания «Аэрофлот» увеличила перевозку пассажиров на внутренних линиях на 7,6 %, до 16,7 млн человек, пассажирооборот Компании на внутренних линиях вырос на 30,3 % и составил 41,8 млрд пкм. Занятость пассажирских кресел авиакомпании на внутренних линиях составила 83,7 %, что на 4,7 п. п. выше, чем в 2021 году. Всего по итогам 2022 года Аэрофлот перевез 20,5 млн человек, пассажирооборот составил 56,5 млрд пкм, занятость кресел достигла 81 %.

Общий объем перевозок авиакомпаний Группы «Аэрофлот» составил 40,7 млн человек.

В 2022 году важнейшим стратегическим приоритетом в работе Группы «Аэрофлот» оставался курс на импортозависимость всех бизнес-процессов компаний. В сентябре в рамках Восточного экономического форума Аэрофлот подписал с Объединенной авиастроительной корпорацией соглашение о планируемом приобретении 339 самолетов российского производства: 210 судов МС-21, 89 SSJ-NEW и 40 Ту-214. Этот документ определяет вектор развития не только нашей Компании, но и всей отрасли гражданской авиации страны.

В условиях отсутствия поддержки со стороны оригинальных производителей западной техники Аэрофлот приступил к развитию собственных компетенций в области разработки конструкторских решений. Это позволит обеспечить дальнейшую независимость в поддержании летной годности действующего парка воздушных судов, пока в парк не поступят новейшие отечественные самолеты. Решением Совета директоров Аэрофлота создан департамент разработки конструкторских решений.

Нам уже удалось привлечь в Аэрофлот команду высококвалифицированных специалистов, имеющих уникальные компетенции по конструкторскому сопровождению авиакомпаний, эксплуатирующих западную технику по всему миру.

Параллельно Аэрофлот начал трансформировать модель технического обслуживания в соответствии с передовыми авиационными практиками – мы продолжили укреплять и развивать дочерний провайдер «Аэрофлот Техникс». На его базе консолидированы материальные и кадровые ресурсы департамента технического обслуживания Аэрофлота. Стратегической задачей является развитие «Аэрофлот Техникс» как единого центра компетенций Группы «Аэрофлот» и создание на его базе крупнейшего в России, СНГ и Восточной Европе провайдера услуг в сфере технического обслуживания и ремонта авиационной техники.

Один из ключевых проектов в рамках обеспечения технологического суверенитета Группы в 2022 году был связан с импортозамещением программного обеспечения. В рамках цифровой трансформации авиакомпании Группы вместе с другими российскими авиаперевозчиками перешли на использование отечественной системы бронирования «Леонардо».

Несмотря на колossalный объем данных крупнейшей российской авиакомпании, переход на отечественную систему состоялся в максимально сжатые сроки.

Технический переход на новую систему с переводом и сверкой всех баз данных, а также технологических процессов прошел успешно. С 29 октября 2022 года мы регистрируем пассажиров в новой российской системе бронирования. Современная инфраструктура базового аэропорта Шереметьево, а также готовность к интеграции системы остальных аэропортов маршрутной сети Аэрофлота позволили обеспечить бесперебойную авиаперевозку и предоставить необходимые услуги.

В 2023 году наша Компания отмечает вековой юбилей. Это знаковый рубеж, подтверждающий статус Аэрофлота как стабильной и устойчивой компании. В новом столетии мы продолжим уверенно работать и развиваться ради основной цели – удовлетворять потребности населения в безопасных, комфортных и надежных авиаперевозках. Мы приложим максимум усилий, чтобы воплотить в реальность все наши высокие идеи и замыслы.

**Сергей Александровский**

Генеральный директор  
ПАО «Аэрофлот»

# МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОБЗОР

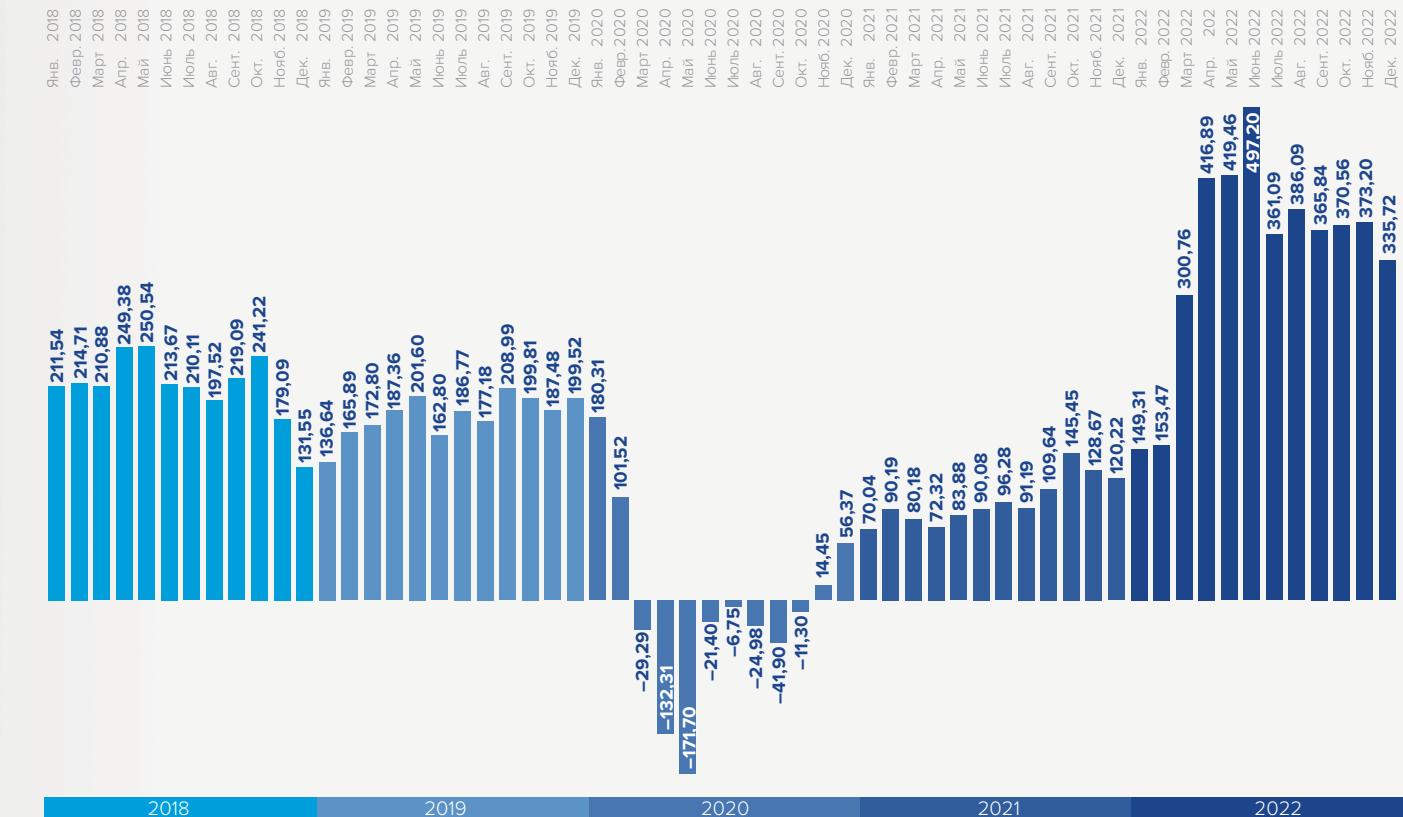
В 2022 году глобальный рост экономики замедлился, с одной стороны, в результате эффекта базы 2021 года, когда происходило восстановление многих секторов экономики после года пандемии, а с другой – на фоне роста геополитической напряженности, торговых ограничений и ситуации на товарных рынках.

Чрезмерно высокая инфляция, ставшая следствием монетарного стимулирования в период пандемии и торговых ограничений отчетного периода, сделала необходимым ужесточение денежно-кредитной политики, к чему прибегли финансовые регуляторы по всему миру. Эта мера была необходимой для снижения инфляционных тенденций, однако способствовала удешевлению стоимости заемствований в экономике и оказала влияние на экономическую активность.

Геополитическая напряженность и, как следствие, взлет цен на энергоносители имели значимые последствия для энергетического сектора в Европе: нефть марки Brent в 2022 году на максимуме дорожала до 139 долл. США

за баррель, что стало рекордом с 2008 года. Сохранявшаяся политика нулевой терпимости к COVID-19 в Китае, а также факторы на стороне спроса повлияли на последующее снижение цен на нефть при сохранении их волатильности в течение года. На этом фоне ОПЕК+ осуществляла контроль со стороны предложения, в конце 2022 года организация приняла решение о снижении объемов добычи на 2 млн баррелей в сутки. Помимо этого, наблюдался скачкообразный рост крэк-спреда (разницы в переработке между сырой нефтью и авиационным топливом), что, помимо цен на нефть, оказывает влияние на стоимость авиакеросина. Спереди, как правило, растут в период нестабильности на рынке и нормализуются по мере корректировки перерабатывающих мощностей.

## Динамика крэк-спреда индексов Platts/Brent, долл. США / т



Источники: Platts, биржа ICE Exchange

## Динамика реального ВВП, % к предыдущему году

Регион	2018	2019	2020	2021	2022 <sup>1</sup>
Мир	3,6	2,8	-3,0	6,2	<b>3,4</b>
Россия	2,8	2,2	-2,7	4,7	<b>-2,1</b>
Евросоюз	2,0	1,8	-6,4	5,4	<b>3,4</b>
EMEA	3,3	2,8	-2,7	6,1	<b>0,9</b>
Ближний Восток	2,5	2,2	-2,7	4,6	<b>6,9</b>
Азия/Океания	4,9	4,2	0,1	5,3	<b>3,5</b>
Африка	2,1	1,9	-4,9	3,9	<b>3,1</b>
Северная Америка	2,9	2,1	-3,7	5,8	<b>2,2</b>
Латинская Америка	1,7	1,2	-6,1	8,3	<b>8,3</b>

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

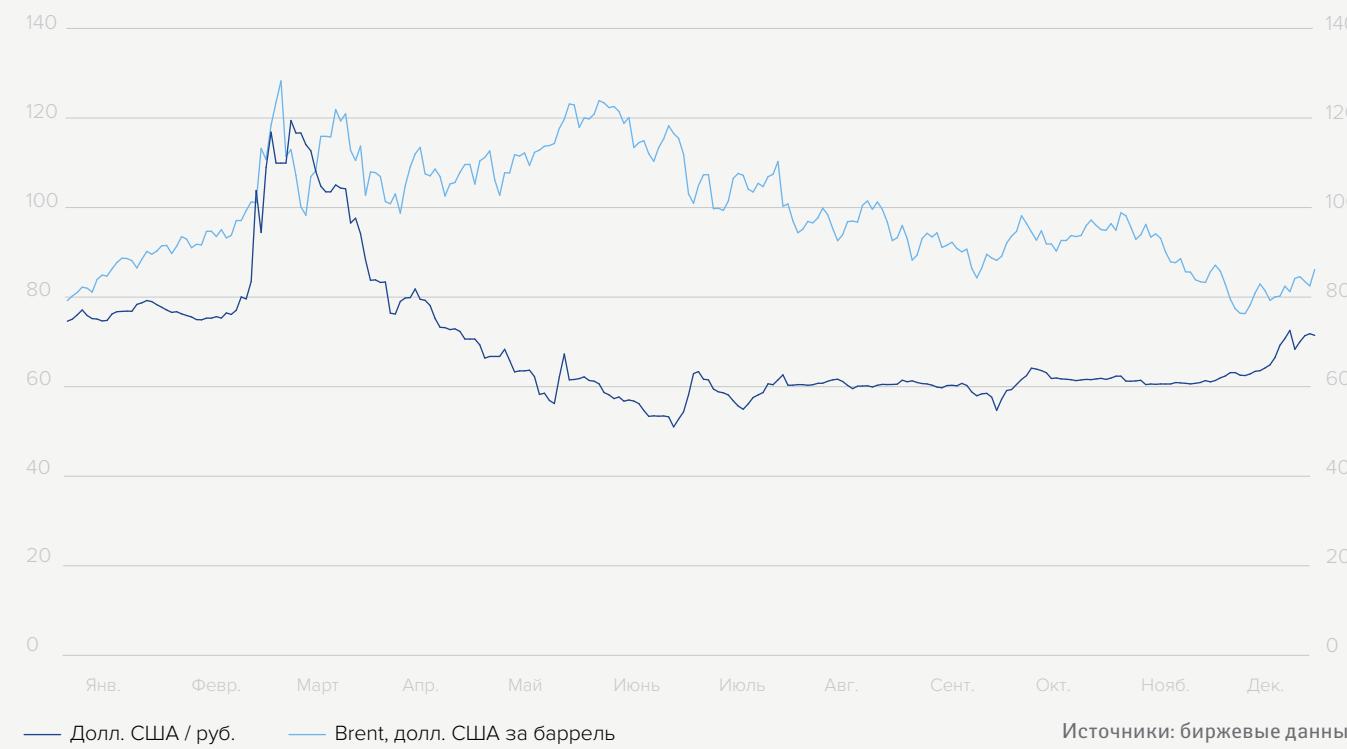
На валютном рынке отмечалась высокая волатильность. Рубль значительно укрепился во второй половине года после ослабления весной. Средний курс рубля к доллару США за год составил 68,5 руб. (ниже на 7,0 %

по сравнению с 2021 годом), курс рубля к евро – 72,5 руб. (ниже на 16,8 % по сравнению с 2021 годом). По состоянию на 31 декабря 2022 года курс рубля к доллару США составил 70,3 руб., курс рубля к евро – 75,7 руб.

## Средние курсы валют и стоимость нефти Brent

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
Курс доллара США, руб.	62,7	64,7	72,1	73,7	<b>68,5</b>
Курс евро, руб.	74,0	72,5	82,4	87,2	<b>72,5</b>
Нефть Brent, долл. США за баррель	71,7	64,2	43,2	70,9	<b>100,0</b>

Источники: Банк России, биржевые данные

**Стоимость нефти Brent и курс российского рубля к доллару США**

В 2022 году сильное ускорение инфляции по всему миру привело к тому, что мировые финансовые регуляторы начали агрессивно повышать процентные ставки: ФРС США – в марте, когда уровень инфляции достиг 6,6%; Европейский центральный банк – в июле при индексе потребительских цен на уровне 9,1% (при цели по инфляции в 2,0%). На Россию дополнительно оказывали давление геополитические факторы и новые санкции, которые спровоцировали ослабление курса рубля, вследствие чего Банк России поднял ключевую ставку до 20,0% в конце февраля 2022 года. В марте Росстат зафиксировал инфляцию на уровне 16,7% по сравнению с аналогичным периодом

прошлого года на фоне нарушений логистических цепочек и ситуации на валютном рынке. Однако впоследствии ситуация улучшилась под влиянием дефляционных факторов, в том числе укрепления курса рубля и, как следствие, удешевления импортных товаров, и рядом других факторов. К концу года уровень инфляции в России снизился до 11,9% год к году. Таким образом, политика финансовых регуляторов привела к тому, что краткосрочные процентные ставки (LIBOR 3M и 6M) выросли до новых максимумов последних пяти лет, при этом ключевая ставка Банка России после резкого роста в марте постепенно снижалась и в конце года составила 7,5%.

**LIBOR и ключевая ставка Банка России, %**

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
LIBOR 3M	2,31	2,33	0,65	0,16	<b>2,40</b>
LIBOR 6M	2,49	2,32	0,69	0,20	<b>2,90</b>
Ключевая ставка Банка России	7,75	6,25	4,25	8,50	<b>7,50</b>

Источники: биржевые данные

Динамика экономики Российской Федерации фактически оказалась лучше прогнозов начала года. По оценке Росстата, ВВП за 2022 год показал снижение лишь на 2,1%, тогда как в середине 2022 года аналитики Всемирного банка прогнозировали спад российского ВВП на 8,9%, а экономисты Bloomberg – на 12,0% за тот же период. Российская экономика устойчива

к внешним вызовам благодаря ее адаптивности и грамотной политике со стороны финансовых регуляторов страны.

Инфляция за 2022 год составила 11,9%, реальные доходы населения, а также реальная заработная плата уменьшились на 1,0% по сравнению с 2021 годом.

**Показатели экономики Российской Федерации, % к предыдущему году**

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
ВВП <sup>1</sup>	2,8	2,2	-2,7	4,7	<b>-2,1</b>
Индекс потребительских цен	4,3	3,0	4,9	8,4	<b>11,9</b>
Безработица	4,8	4,6	5,9	4,3	<b>3,7</b>
Реальная заработная плата	8,5	4,8	3,8	4,5	<b>-1,0</b>
Реальные располагаемые денежные доходы	0,7	1,2	-2,0	3,2	<b>-1,0</b>



<sup>1</sup> Индекс физического объема валового внутреннего продукта.

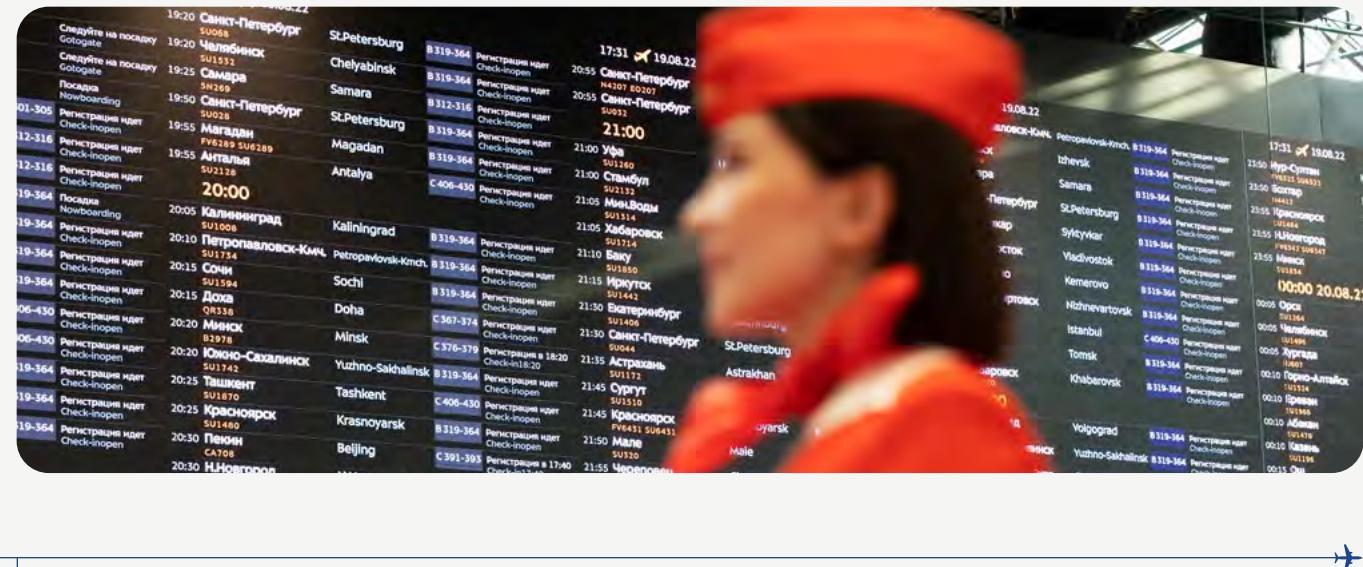
# РЫНОК АВИАПЕРЕВОЗОК

## МИРОВОЙ РЫНОК ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК

Мировая гражданская авиация в значительной степени преодолела негативные проявления кризиса, вызванного пандемией COVID-19, однако еще не достигла уровней 2019 года по операционным и финансовым показателям. Рынок авиаперевозок в 2022 году продолжил активное восстановление, при этом темпы восстановления были распределены неравномерно между регионами и зависели от сохранившихся ограничений на полеты. По оценке IATA, пассажирооборот на глобальном рынке в 2022 году все еще ниже допандемийного уровня 2019 года на 29,4 %. Азиатский регион ввиду сохранения санитарных антиковидных ограничений, в частности политики нулевой терпимости к коронавирусу в Китае, показал наиболее низкий уровень восстановления пассажирооборота – только 44,3 %. Североамериканский регион восстановился практически полностью: пассажирооборот приблизился почти к докризисному и составил 91,6 %

от уровня 2019 года. Достаточно высокие темпы восстановления трафика, опережавшие регионы Европы и Ближнего Востока, также были характерны для Латинской Америки.

Несмотря на общее постпандемийное улучшение ситуации в мировой отрасли авиаперевозок, в 2022 году воздействовали разнонаправленные факторы. С одной стороны, позитивным фактором являлось активное восстановление спроса на пассажирские перевозки, отложенного за период пандемии, с другой – имела место нехватка авиационного персонала разных специальностей, часть которого была сокращена или перепрофилирована в тот же период. На отрасль значительно повлияло усиление геополитической напряженности и закрытие воздушного пространства ряда стран и России.



**МЕЖДУНАРОДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ (ICAO)**  
СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ ОЦЕНИВАЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ  
ПАНДЕМИИ НА МИРОВУЮ АВИАЦИОННУЮ ОТРАСЛЬ:



Пандемия COVID-19 – это не только кризис здравоохранения, но и экономический, социальный и гуманистичный кризис. В рамках глобальных усилий по сдерживанию вспышки пандемии и защите здоровья людей правительства во всем мире ввели режимы полной или частичной изоляции, закрыли границы, установили строгие ограничения на поездки и выпустили рекомендации, предотвращающие от поездок без крайней необходимости. Поскольку эти меры привели к беспрецедентному падению спроса на авиаперевозки, авиация стала одним из наиболее пострадавших секторов.

В 2022 году пассажиропоток на регулярных рейсах в мире составил 3,4 млрд человек, что выше показателя 2021 года на 47,8 %, когда авиакомпании перевезли 2,3 млрд пассажиров, но ниже 4,5 млрд пассажиров в 2019 году (уровень восстановления к 2019 году составил 75,6 %).

Восстановление перевозок в мире в значительной степени связано с международными перевозками, характеризующимися в среднем более высокой дальностью полетов, в этой связи рост совокупного пассажирооборота авиакомпаний мира в 2022 году опережал рост пассажиропотока и составил 69,4 % по сравнению с 2021 годом. Занятость пассажирских кресел выросла с 66,9 до 78,9 % (в 2019 году – 82,6 %). Восстановление спроса отразилось на динамике доходных ставок, которые увеличились на 8,4 % по сравнению с 2021 годом.

Доходы отрасли в 2022 году составили 727 млрд долл. США, что на 43,6 % выше уровня 2021 года, но на 13,2 % меньше показателя 2019 года.

Наиболее быстрыми темпами восстанавливались выручка от пассажирских перевозок, которая составила 438 млрд долл. США, что на 83,3 % больше, чем в 2021 году. Выручка от грузоперевозок составила 201 млрд долл. США, на 1,4 % меньше, чем в прошлом году.

Расходы отрасли продолжили рост по мере восстановления объемов и составили 737 млрд долл. США, увеличившись на 33,6 % к 2021 году. Наиболее значительный рост показали расходы на топливо, что, с одной стороны, связано с ростом стоимости авиационного топлива, а с другой – с восстановлением объемов перевозок. Вместе с расходами на керосин увеличилась их доля в общей структуре расходов с 18,7 % в 2021 году до 30,1 % в 2022 году, что ближе к исторической структуре расходов.

Доходы росли быстрее, чем расходы, что определило улучшение операционной рентабельности. По предварительным оценкам IATA, операционный убыток отрасли в 2022 году сократился и составил 9,3 млрд долл. США.

**+69,4 %**  
Рост пассажирооборота...

**3,4 млрд**  
пассажиров  
...и пассажиропотока  
на регулярных рейсах...

**+43,6 %**  
...обеспечил опережающее  
восстановление  
выручки авиакомпаний  
от пассажирских перевозок...

**+33,6 %**  
...при меньшем темпе  
роста затрат...

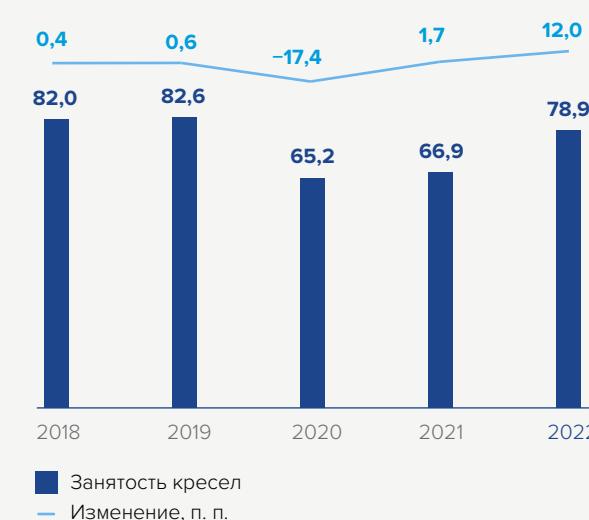
**-6,9 млрд**  
долл. США  
...что определило  
сокращение убытка  
мировой авиационной  
отрасли в шесть раз

**Пассажиропоток на регулярных рейсах  
мировой отрасли, млрд человек**



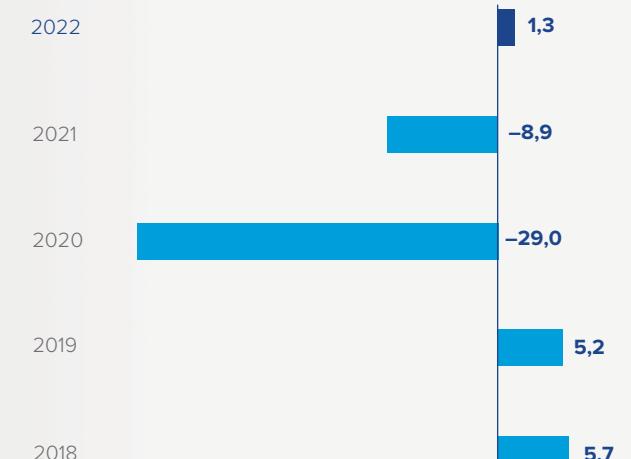
Источник: IATA

**Занятость пассажирских кресел  
по мировой отрасли, %**



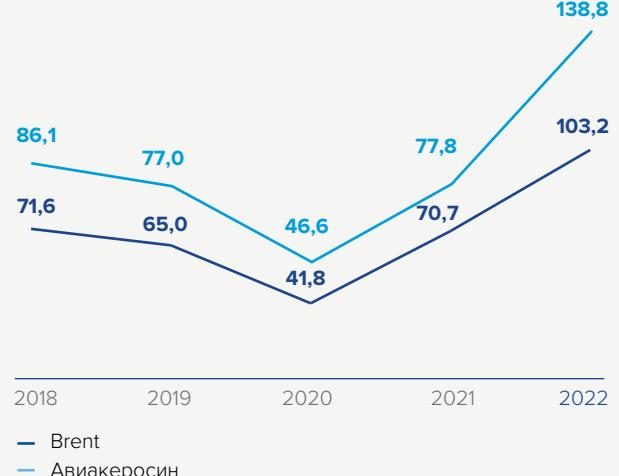
Источник: IATA

**Рентабельность по EBIT  
мировой отрасли, %**



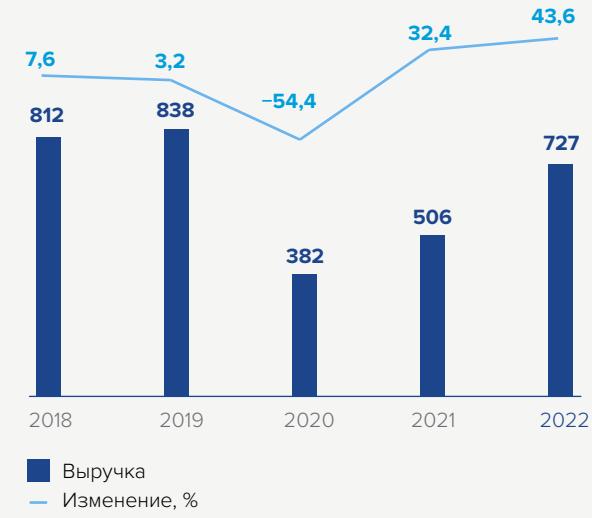
Источник: IATA

**Стоимость нефти  
и авиакеросина, долл. США / барр.**



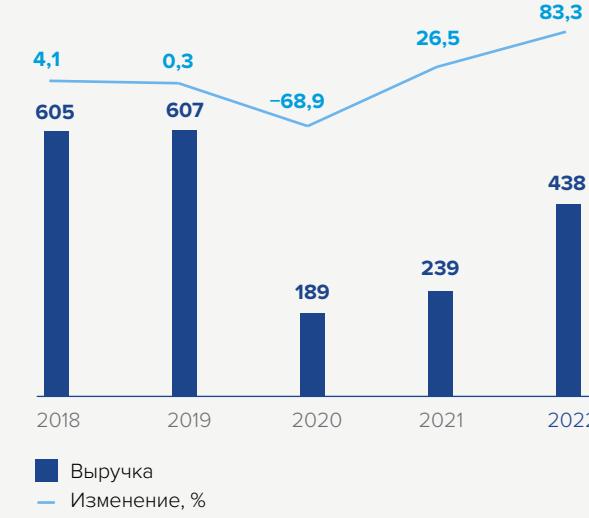
Источник: IATA

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



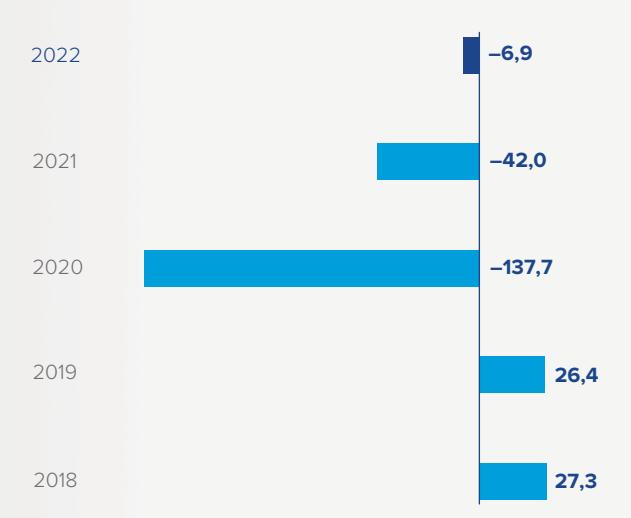
Источник: IATA

**Выручка мировой отрасли от пассажирских  
перевозок, млрд долл. США**



Источник: IATA

**Чистый убыток (прибыль) мировой  
отрасли, млрд долл. США**



Источник: IATA

**Распределение прибыли/убытка мировой  
отрасли по регионам, 2022 год, %**



Источник: IATA

# РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК

Объем российского рынка авиаперевозок, включая авиаперевозки иностранных авиакомпаний в/из пунктов России, в 2022 году снизился на 8,0 % по сравнению с прошлым годом и составил 107,7 млн пассажиров (в 2021 году – 117,1 млн пассажиров).

Российские авиакомпании в 2022 году перевезли 95,2 млн пассажиров, что на 14,2 % меньше по сравнению с 2021 годом. Пассажирооборот составил 227,9 млрд пкм, на 6,3 % меньше показателя 2021 года. Процент занятости кресел вырос на 2,5 п. п., до 84,0 %. Основной

вклад в динамику показателей внес внутренний рынок, показавший сильные операционные результаты, тогда как в международном сегменте пассажиропоток и пассажирооборот снизились на фоне ограничения авиационного сообщения европейскими государствами.

На внутренних линиях в 2022 году перевезено 77,7 млн пассажиров, что на 11,2 % ниже, чем в 2021 году, однако превышает показатели 2019 года, когда на внутренних линиях было перевезено 73,1 млн пассажиров. Таким образом, пассажиропоток в 2022 году на 6,4 % превысил значение допандемийного 2019 года. При этом пассажирооборот российских авиаперевозчиков на внутренних линиях показал рост на 2,0 % и составил 169,9 млрд пкм. На внутренние перевозки пришлось 72,2 % российского рынка авиаперевозок в пассажирах. Средняя занятость кресел на внутренних линиях составила 84,7 %, что на 1,9 п. п. выше показателя 2021 года.

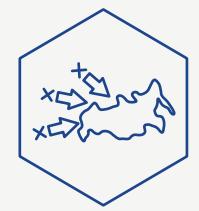
На международных линиях российские авиакомпании перевезли 17,5 млн пассажиров, выполнив 58,0 млрд пкм и продемонстрировав снижение к значениям 2021 года на 25,6 % по пассажиропотоку и на 24 % по пассажирообороту. Динамика в международном сегменте определяется

взаимными ограничениями на полеты с рядом стран, при этом необходимо отметить, что в течение второй половины 2022 года происходило активное восстановление международных перевозок по доступным направлениям.

Объемы перевозок иностранных авиакомпаний на российском рынке значительно возросли. В 2022 году иностранные авиакомпании между пунктами России и зарубежья перевезли 12,5 млн пассажиров, рост пассажиропотока к 2021 году составил 105,9 %. Доля иностранных авиакомпаний в международном сегменте авиарынка России по пассажиропотоку увеличилась с 20,5 % в 2021 году до 41,6 % в 2022 году.

С учетом перевозок, выполняемых иностранными авиакомпаниями, пассажиропоток на международных линиях в 2022 году составил 30,0 млн человек, что на 1,3 % выше результата предыдущего года.

## КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА АВИАПЕРЕВОЗОК В 2022 ГОДУ



### Ограничение воздушного пространства и санкции

Рост геополитической напряженности привел к взаимному закрытию воздушного пространства ряда стран, прежде всего Европы и России, и приостановке полетов.



### Трансформация и адаптация бизнес-моделей

В условиях ограничений участники рынка начали пересмотр бизнес-процессов и приоритетов развития, занялись поиском новых ниш и обновлением планов.



### Импортозамещение в области информационных технологий

Авиакомпании России перешли на российские системы бронирования и запланировали внедрение отечественных систем по всем ключевым направлениям деятельности.



### Переход на российскую авиационную технику

Авиационная промышленность готовится увеличить выпуск техники, формируются крупные заказы на поставку воздушных судов.



### Запуск новых региональных и международных рейсов

Авиакомпании стали более активно использовать возможности региональных рейсов, в том числе для международных полетов. Запущена масштабная международная программа полетов из Сочи.



### Самая масштабная государственная поддержка отрасли авиационных перевозок за всю историю

В 2022 году на субсидирование внутренних перевозок было выделено 100 млрд руб., которые Росавиация распределила между 32 авиакомпаниями. Всего в 2022 году, по данным Росавиации, отечественная авиаотрасль получила 172 млрд руб. субсидий из бюджета.



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

	Внутренние линии	Международные линии	Изменение, %	Всего
2022	77,7	30,0	-8,0	107,7
2021	87,5	29,6	59,8	117,1
2020	56,2	17,1	-50,2	73,3
2019	73,1	74,1	7,5	147,2
2018	68,8	68,1	10,7	137,0

■ Внутренние линии  
■ Международные линии  
— Изменение, %

Источник: ТКП<sup>2</sup>

### Пассажиропоток российских авиакомпаний, млн человек

	Внутренние линии	Международные линии	Изменение, %	Всего
2022	77,7	17,5	-14,2	95,2
2021	87,5	23,5	-60,3	111,0
2020	56,2	13,1	-46,0	69,2
2019	73,1	55,1	10,3	128,1
2018	68,8	47,4	10,6	116,2

■ Внутренние линии  
■ Международные линии  
— Изменение, %

Источник: ТКП

## Пассажирооборот российских авиакомпаний, млрд пкм



Источник: ТКП

## Предельный пассажирооборот российских авиакомпаний, млрд ккм



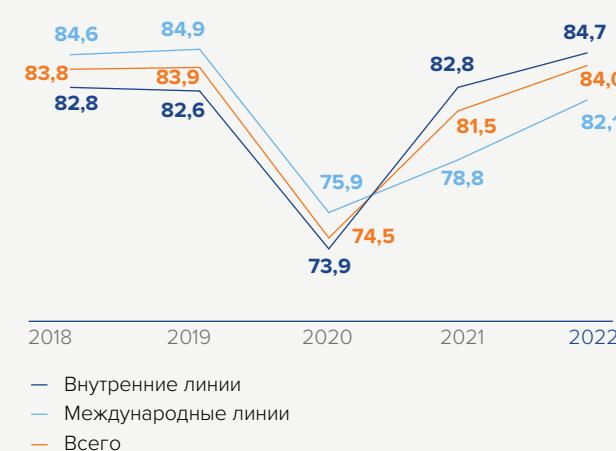
Источник: ТКП

# КОНКУРЕНЦИЯ И ПОЛОЖЕНИЕ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» НА РЫНКЕ ПАССАЖИРСКИХ АВИАПЕРЕВОЗОК

## АВИАКОМПАНИИ, РАБОТАЮЩИЕ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ, МОЖНО РАЗДЕЛИТЬ НА НЕСКОЛЬКО ГРУПП:

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

## Занятость пассажирских кресел российских авиакомпаний, %



Источник: ТКП

## Пассажиропоток иностранных авиакомпаний на российском рынке, млн человек



Источник: ТКП

Крупнейшие российские авиакомпании представлены авиационными группами, как работающими по сетевой модели, так и использующими инструменты, характерные для гибридных и низкобюджетных авиакомпаний. В числе 10 крупнейших перевозчиков представлено несколько авиакомпаний, специализирующихся на туристических чартерных перевозках. По итогам 2022 года на долю топ-10 авиакомпаний пришлось 79,1 % общего объема перевозок на российском рынке (в 2021 году – 85,6 %). При этом на долю топ-5 приходится 69,2 % от общего пассажиропотока (в 2021 году – 73,5 %).

В 2022 году доля Группы «Аэрофлот», представленной сетевыми авиакомпаниями, лоукостером, а также чартерным сегментом, составила 37,8 % от общего

объема перевозок на российском рынке (в 2021 году – 39,1 %). Доля Группы на внутреннем рынке составила 45,5 % (в 2021 году – 42,7 %).

Ближайшими конкурентами Группы «Аэрофлот» являются Группа S7 (14,6 %), «Уральские авиалинии» (7,9 %) и Группа «ЮТэйр» (5,1 %). Иностранные авиакомпании в целом являются значимым источником конкуренции для Группы «Аэрофлот» на отдельных линиях, а также в отношении других линий в части трансферного пассажиропотока. В 2022 году их доля составляла 11,6 %, что ниже исторических значений по доле рынка в целом. Однако в международном сегменте доля иностранных компаний значительно увеличилась и составила 41,6 %, что было связано с ограничениями на эксплуатацию флота российскими авиакомпаниями на международных линиях.

## Доля иностранных авиакомпаний на российском рынке по пассажиропотоку, %



## Структура российского рынка авиаперевозок по пассажиропотоку, 2022 год, %



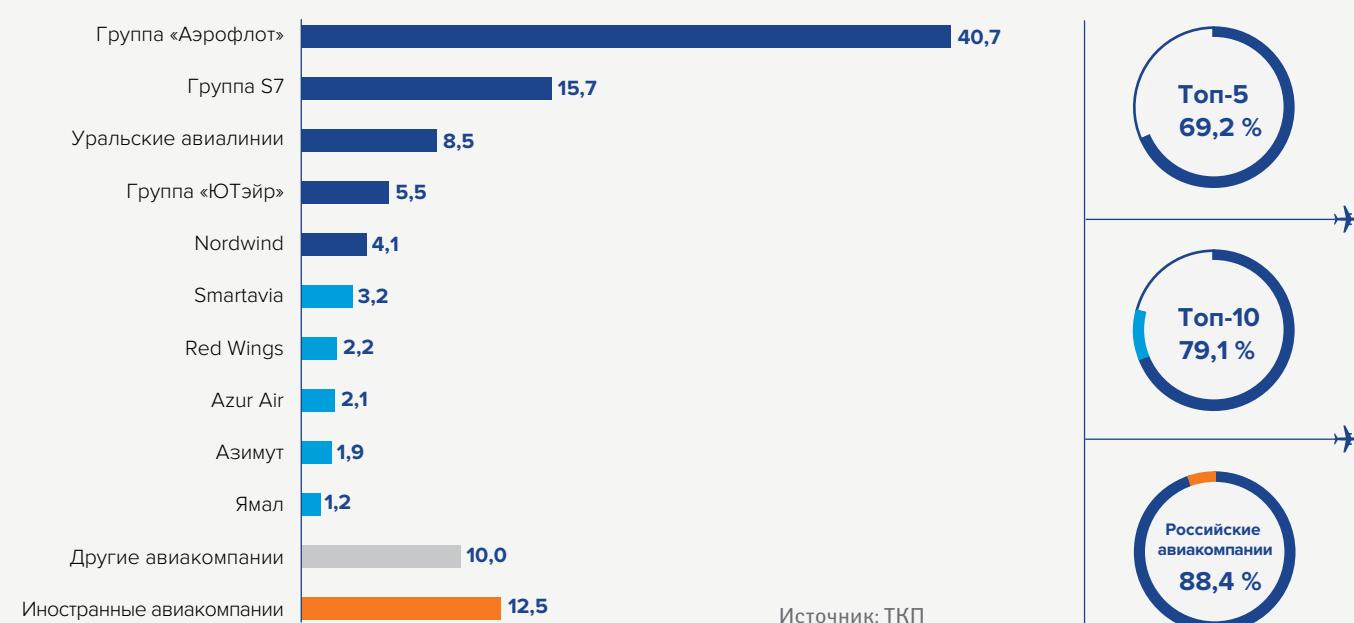
Источник: ТКП

## Структура российского рынка авиаперевозок на внутренних линиях по пассажиропотоку, 2022 год, %



Источник: ТКП

## Пассажиропоток крупнейших российских авиакомпаний в 2022 году, млн человек



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

Показатель	В общем пассажиропотоке					Справочно: на «чистом» рынке <sup>1</sup>				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Международные линии	36,3	36,6	35,0	28,7	<b>17,9</b>	31,2	31,5	30,7	28,1	<b>17,6</b>
Внутренние линии	45,0	46,0	43,0	42,7	<b>45,5</b>	45,0	46,0	43,0	42,7	<b>45,5</b>
<b>Всего</b>	<b>40,7</b>	<b>41,3</b>	<b>41,2</b>	<b>39,1</b>	<b>37,8</b>	<b>38,4</b>	<b>39,0</b>	<b>40,3</b>	<b>39,0</b>	<b>37,7</b>

Источник: ТКП



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

## РЫНОК ГРУЗОВЫХ АВИАПЕРЕВОЗОК И ПОЗИЦИИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Объем мирового рынка грузовых перевозок в 2022 году, по данным IATA, составил 60,3 млн тонн, что на 8,1 % меньше, чем в 2021 году. Мировой грузооборот воздушного транспорта составил 250,0 млрд ткм, на 8,0 % меньше 2021 года. Рынок грузовых перевозок продолжил функционировать в условиях высоких доходных ставок на грузовые перевозки: средняя стоимость перевозки по отрасли составила 3,1 долл. США / кг, что всего

на 1,0 % меньше, чем в 2021 году, однако на 75,0 % больше, чем 1,8 долл. США / кг в 2019 году. Такой рост стоимости перевозки за время эпидемиологических ограничений может быть объяснен снижением количества более дешевых грузовых емкостей пассажирских рейсов, выставленных на рынок. Общий объем доходов отрасли от грузовых перевозок в 2022 году составил 201,4 млрд долл. США.

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



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



Объем российского рынка грузовых авиаперевозок в 2022 году составил 736,0 тыс. тонн (1,2 % от мировых объемов), снизившись на 54,0 % по сравнению с 2021 годом.

В связи с отраслевой ситуацией и сокращением перевозок компанией «Волга-Днепр» Группа «Аэрофлот» вышла на первое место по грузовым перевозкам в России с рыночной долей 26,7 %.

### Объем грузовых авиаперевозок на российском рынке<sup>2</sup>, тыс. тонн



### Структура российского рынка грузовых авиаперевозок, 2022 год, %



<sup>2</sup> С учетом иностранных авиакомпаний.

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ



## Миссия

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



## Стратегическая цель Группы «Аэрофлот» –

лидерующие позиции на российском рынке на основе органического развития с использованием национальных технологических решений.



## Цель устойчивого развития Группы «Аэрофлот» –

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

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

В 2022 году была разработана и утверждена Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года<sup>1</sup>. Она заменила утвержденную в 2020 году Стратегию развития до 2028 года. Решение об обновлении документа было принято органами управления в мае 2022 года и связано с недостижимостью целей ранее действовавшей стратегии в условиях новой бизнес-среды. Стратегия-2030 разрабатывалась на основе Комплексной государственной программы развития отечественной авиаотрасли до 2030 года<sup>2</sup>.

Несмотря на изменения в стратегических целях Группы «Аэрофлот», планы стратегического развития в значительной степени сохраняют преемственность по отношению к ранее действующим документам, в частности фокусируются на развитии мультибрендового

предложения, росте объемов перевозок, региональном развитии и поддержке развития российских технологий, прежде всего в авиастроении.

Ключевые направления развития Группы «Аэрофлот» и целевые операционно-финансовые показатели эффективности определены в Стратегии-2030. На ее основе в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации разработана и ежегодно актуализируется Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот», в которую включены мероприятия, цели и ключевые показатели эффективности менеджмента. В связи с утверждением обновленной Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года также была актуализирована и Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот»<sup>3</sup>.

## Развитие мультибрендовой платформы



- ✈ Продукт высокого уровня
- ✈ Класс «бизнес»
- ✈ Широкая линейка тарифов



- ➔ Упрощенный уровень продукта
- ➔ Класс «комфорт»
- ➔ Тарифы среднего ценового сегмента



- ➔ Базовый продукт
- ➔ Один класс обслуживания – «эконом»
- ➔ Доступные тарифы

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

<sup>2</sup> Программа утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 июня 2022 года № 1693-р.

<sup>3</sup> Протокол заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» № 10 от 27 февраля 2023 года.

## Цели Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года



### Увеличение масштаба Группы «Аэрофлот»

- Рост пассажиропотока до 65 млн человек
- Обеспечение доли рынка не менее 50 %



### Обеспечение транспортной связанности страны и доступности регионов

Развитие четырех региональных баз:

- хаб в Красноярске;
- база на юге России;
- база в Поволжье / на Урале;
- база на Дальнем Востоке



### Поддержка развития отечественного гражданского авиастроения

Ввод в эксплуатацию самолетов российского производства:

- 339 отечественных воздушных судов;
- ввод новых типов воздушных судов: МС-21 и Ту-214



### Развитие функций по техническому обслуживанию воздушных судов

Техническая поддержка эксплуатации российских и иностранных воздушных судов:

- «Аэрофлот Техникс» – крупнейший в России, СНГ и Восточной Европе сервисный центр для технической поддержки воздушных судов;
- полный цикл базового и линейного обслуживания всех типов воздушных судов Группы (Airbus, Boeing, SSJ100, МС-21, Ту-214);
- до 10 ангарных комплексов, вмещающих до 27 воздушных судов;
- 4 тыс. сотрудников



### Цифровая трансформация

- Российское ПО на объектах критической информационной инфраструктуры к концу 2024 года
- 100 %-й охват российским программным обеспечением Стратегии-2030



### Увеличение дополнительных доходов

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



## Приоритетные направления деятельности Группы «Аэрофлот»



Обеспечение транспортной доступности и доступности перелетов



Безопасная и эффективная эксплуатация парка



Развитие региональных баз для повышения связности регионов



Внедрение новых технологий и цифровизация



Обеспечение привлекательного продукта в каждом из сегментов



Развитие хаба в аэропорту Шереметьево и единой сети трех авиакомпаний Группы



Экологическая эффективность и снижение нагрузки на окружающую среду



Повышение эффективности и контроль над расходами



Рост пассажиропотока будет обеспечиваться развитием флота Группы, которое планируется по двум направлениям. С одной стороны, Группа планирует поступления новой техники российского производства, включая импортозамещенный SSJ-New, МС-21 и Ту-214, а с другой – поддержание летной годности и эксплуатацию доступной иностранной техники. Количество самолетов российского производства в парке Группы будет постепенно увеличиваться начиная с 2024 года.

с постепенной активизацией поставок, и к 2030 году доля российских воздушных судов в эксплуатируемом флоте достигнет порядка 70 %. Количество иностранных самолетов будет постепенно сокращаться по мере исчерпания ресурса флота, при этом значительная часть текущего иностранного флота к 2030 году останется в эксплуатации, что является возможным, учитывая, что флот Группы – один из самых молодых среди крупных авиакомпаний мира.

## Развитие Группы «Аэрофлот» до 2030 года

В рамках стратегического планирования Группа исходила из фактически ожидаемых результатов 2022 года и строила прогнозы с учетом разработанных государственных программ развития авиационной отрасли и смежных отраслей, поскольку в связи с изменением внешней среды, закрытием ряда рынков и неприменимостью некоторых подходов к развитию исторические данные и сопоставление с показателями прошлых лет, в частности с допандемийным 2019 годом, больше неreprезентативно.

В среднесрочной перспективе Группа «Аэрофлот» продолжит развиваться и наращивать пассажиропоток и планирует, что сможет увеличить показатели перевозок с 40,7 млн до порядка 65 млн пассажиров к 2030 году, что будет соответствовать средним темпам роста на 6,0 % в сравнении с ожидаемыми темпами роста по рынку в размере 2,2 %. Рынок на горизонте Стратегии-2030 должен достичь 128 млн пассажиров с учетом объема перевозок иностранных авиакомпаний. Доля Группы, таким образом, составит около 50 %, что предусматривает увеличение примерно на 12 п. п. по сравнению с 2022 годом.

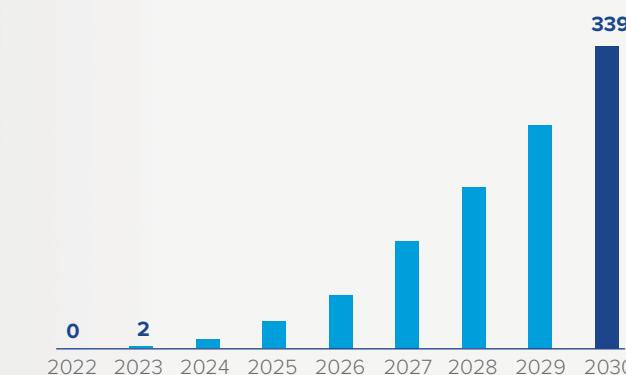
### Пассажиропоток авиатранспортной отрасли России<sup>1</sup>, млн человек



### Пассажиропоток Группы «Аэрофлот», млн человек



### Ввод в эксплуатацию дополнительных отечественных воздушных судов (численность на конец года), ед.



### Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот» (численность на конец года), ед.



<sup>1</sup> Прогноз гражданской авиации с 2023 года в соответствии с Комплексной программой развития авиатранспортной отрасли Российской Федерации до 2030 года.

Помимо дальнейшего развития хаба в Шереметьево и базы в Санкт-Петербурге, Группа намерена продолжать укреплять региональные связи и сеть в обход Москвы. В дополнение к существующему хабу в Красноярске появятся три новые региональные базы, в том числе на юге России, в регионе Урала и Поволжья,

а также на Дальнем Востоке. Региональные базы позволят стимулировать мобильность населения в регионах и усилить региональные связи, а также позволят Группе нарастить присутствие в новых рыночных нишах, что соответствует целям Компании в области устойчивого развития.

### Региональные базы Группы «Аэрофлот»

#### Три кластера для создания новых региональных баз:

- ↗ «Юг России», «Дальний Восток», «Поволжье и Урал» (одна база в каждом кластере)
- ↗ до 7 млн<sup>1</sup> пассажиропоток региональных баз в 2030 году



Для обеспечения бесперебойных операций Группа усилит уже существующие наработанные годами компетенции по техническому обслуживанию воздушных судов. В рамках реализации целей стратегического развития Группа уже приступила к реорганизации подразделений по техническому обслуживанию и объединению экспертизы на базе «Аэрофлот Техникс», который должен к 2030 году стать крупнейшим в России, СНГ и Восточной Европе авиационным сервисным центром, обеспечивающим полный цикл базового и линейного обслуживания всех типов воздушных судов Группы «Аэрофлот», в том числе Airbus, Boeing, SSJ100, MC-21 и Tu-214. Производственная база увеличится до 10 ангаров, что предполагает создание новых высококвалифицированных рабочих мест.

Таким образом, развитие технического блока направлено на освоение всех форм технического обслуживания воздушных судов Группы, расширение возможностей по обслуживанию и ремонту компонентов, создание центра компетенций с функциями разработчика авиационной техники, создание производственной системы для обеспечения полного цикла технической эксплуатации всех типов судов Группы и производственной системы для изготовления изделий в рамках программы импортозамещения.

Полноценная технологическая независимость по флоту будет дополнена использованием российских ИТ-технологий, на которые Группа перейдет в рамках реализации цели по цифровой трансформации. Ключевые ИТ-системы, в том числе системы управления, поддержания летной годности, системы передачи

авианавигационных данных, системы бронирования, системы управления предприятием и прочие функциональные системы, планируется заменить на разработанные или разрабатываемые отечественные аналоги. По состоянию на конец 2022 года 31 ИТ-система уже была заменена на российское ПО, а 84 системы готовятся к замене до конца 2024 года, что обеспечит российское программное обеспечение на объектах критической инфраструктуры. По итогам реализации стратегии цифровой трансформации разработанные решения и опыт Группы «Аэрофлот» могут оказаться востребованными и применимыми во всей отрасли. Запланирована работа по повышению эффективности и развитию ИТ-решений, в частности средств хранения данных, обеспечения управления производственными процессами и программных продуктов по взаимодействию с клиентами.

### Реализация Стратегии в 2022 году

Реализация стратегического плана до 2028 года в отчетном периоде была приостановлена в связи с внешними обстоятельствами. Группа «Аэрофлот» сфокусировалась на решении краткосрочных приоритетных задач и разработке обновленных целей стратегического развития. Поскольку Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года утверждена только в декабре 2022 года, анализ результатов будет приводиться по итогам каждого года реализации. В 2022 году ряд достижений в рамках решения тактических и оперативных задач внес вклад в направлении стратегического движения.

### Реализация оперативных решений в 2022 году в поддержку Стратегии-2030

	Увеличение масштаба Группы «Аэрофлот»	→ Перевезено 40,7 млн пассажиров
	Обеспечение транспортной связности страны и доступности регионов	→ Продолжено развитие хаба в Красноярске → Усиление базы в Сочи, запуск международных перевозок
	Поддержка развития отечественного гражданского авиастроения	→ Подписан меморандум с Объединенной авиастроительной корпорацией о приобретении 339 воздушных судов российского производства
	Развитие функций по техническому обслуживанию воздушных судов	→ Реорганизована функция технического обслуживания и переданы компетенции из Аэрофлота в «Аэрофлот Техникс»
	Цифровая трансформация	→ Компании Группы перешли на российскую систему бронирования «Леонардо»
	Увеличение дополнительных доходов	→ Продолжение реализации существующих проектов: от «Аэрофлот Бонус» до партнерств

<sup>1</sup> Без учета рейсов в Москву и Санкт-Петербург.

## Влияние рисков на Стратегию развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года

При подготовке планов развития и мониторинге хода реализации Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года Компания анализирует влияние рисков на достижимость поставленных целей. К основным группам рисков, влияющих на Стратегию-2030, можно отнести следующие.



Внешние риски и риски окружающей бизнес-среды



Макроэкономические риски



Риски инфраструктурных ограничений



Климатические риски

Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года включает действия и мероприятия для минимизации ключевых рисков. Стратегия-2030 определяет мультибрендовую платформу как основу для развития Группы, поэтому прогресс в разных сегментах рынка обеспечивает необходимый уровень диверсификации рисков и устойчивость существующей бизнес-модели. Кроме того, контролируя ход исполнения стратегии, Группа имеет возможность оперативно реагировать на изменения во внешней среде, макроэкономическую

и geopolитическую ситуацию. Подход к управлению реализацией стратегии предусматривает при необходимости возможность корректировки темпов роста, изменение структуры пассажиропотока, доходности перевозок и оптимизацию использования флота. С учетом оценки и актуализации ключевых рисков реализации Стратегии-2030 принимаются необходимые решения, реализуются планы и мероприятия по оптимизации операционной деятельности, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов.

### Ключевые группы рисков Стратегии-2030

Риски внешней среды и макроэкономики

#### Подходы к управлению

→ Анализ и мониторинг ситуации, адаптация

→ Контрактация российского флота

→ Поддержаниеенной летной годности иностранного флота

→ Диверсификация продукта

→ Работа в нескольких рыночных сегментах

→ Диверсификация источников доходов

Доступность флота для эксплуатации

→ Оперативная корректировка планов в случае ухудшения эпидемиологической ситуации

Изменение рыночной конъюнктуры, сужение премиального сегмента, изменение доходных ставок

→ Мониторинг и адаптация

→ Учет ESG-вопросов в деятельности Группы

Риск продолжения пандемии COVID-19 в среднесрочной перспективе

Климатические риски (физические и переходные)



Подробнее читайте в разделе «[Управление рисками](#)».

## Основные программы, поддерживающие Стратегию развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года

**Инвестиционная программа на 2022 год** утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 24 декабря 2021 года (протокол № 8).

Основные направления программы предусматривали как традиционные инвестиции в основные фонды, капитальное строительство и программное обеспечение, так и реализацию новых проектов развития.

Принимая во внимание ощутимое влияние внешних факторов в 2022 году, были приняты антикризисные меры по оптимизации расходов. Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 26 мая 2022 года (протокол № 17) была утверждена обновленная инвестиционная программа Группы «Аэрофлот». Реализация большинства проектов отложена до начала стабильного восстановления работы авиаотрасли.

Основные инвестиционные вложения 2022 года были направлены на приоритетные проекты, имеющие непосредственное отношение к обеспечению производственной деятельности и выполнению авиаперевозок, а также связанные с организацией бесперебойной работы

в условиях переходного периода в процессе реализации программы импортозамещения. Кроме того, были обеспечены следующие направления инвестиций:

- в соответствии с протоколом № 15 от 22 марта 2022 года заседания подкомиссии Правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций в Российской Федерации приобретено в собственность восемь воздушных судов Airbus A330;
- развитие ИТ-систем – поддержание автоматизации текущих бизнес-процессов в условиях реализации импортозамещения.

### Программа инновационного развития

Группы «Аэрофлот» охватывает основные направления и мероприятия инновационной деятельности Группы, а также ключевые показатели эффективности инновационной деятельности до 2025 года.



Подробнее читайте в разделе «[Информационные технологии и инновации](#)».



### Оптимизационные инициативы

В 2022 году продолжилась работа по оптимизации затрат и повышению эффективности деятельности Группы «Аэрофлот». Основным фокусом работы являлась минимизация негативных последствий санкционных ограничений. В условиях ограничения пассажиропотока на международных направлениях в 2022 году реализация мероприятий позволила сократить ряд постоянных расходов и внесла положительный вклад в поддержание финансовой устойчивости.

В результате проделанной работы удалось как снизить денежные выплаты за счет получения отсрочек и переносов платежей для обеспечения ликвидности Компании, так и получить фактическую экономию за счет

согласования и получения скидок от поставщиков ключевых товаров и услуг. Была проведена работа по следующим основным направлениям:

- реструктуризация лизинговых платежей;
- получение скидок и отсрочек по оплате ключевых услуг;
- переход на отечественного поставщика услуг по бронированию и регистрации авиаперевозок.

Прочие инициативы, направленные на повышение эффективности операций, включали сохранение консервативного подхода к использованию бюджетов подразделений, в том числе маркетингового бюджета, ограничение расходов, не связанных с обеспечением авиаперевозок и сопутствующих услуг Компании.



## Мультибрендовая платформа

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

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

**Авиакомпания «Россия»** предоставляет продукт среднего уровня, осуществляет деятельность в региональном и чартерном сегментах. Оперирует

сетью из Санкт-Петербурга, Красноярска и Сочи, а также сетью из Москвы преимущественно на SSJ100. Регулярная сеть компании находится под коммерческим управлением Аэрофлота, что означает продажу перевозок через общий сайт и позволяет обеспечить стыковость сетей авиакомпаний.

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



## Мультибрендовая платформа Группы «Аэрофлот»



Позиционирование	Премиальные перевозки	Региональные и социально значимые перевозки	Бюджетные перевозки
<b>Тип перевозки</b>	Регулярные	Регулярные и чартерные	Регулярные
<b>Бизнес-модель</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Хабовая модель</li> <li>✈ Высокая частота рейсов</li> <li>✈ Высокий уровень сервиса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Ближнемагистральная сеть на SSJ из Москвы</li> <li>✈ Социально значимые перевозки на Дальний Восток</li> <li>✈ Региональные перевозки из Санкт-Петербурга, Красноярска и Сочи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Высокая эффективность использования ресурсов и максимизация налета</li> <li>✈ Основа пассажиропотока – прямые пассажиры</li> <li>✈ Стыковость с рейсами Аэрофлота в Шереметьеве</li> </ul>
<b>Парк воздушных судов</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Узкофюзеляжные</li> <li>✈ Широкофюзеляжные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Узкофюзеляжные</li> <li>✈ Широкофюзеляжные</li> </ul>	✈ Узкофюзеляжные
<b>Аэропорт базирования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Москва (Шереметьево)</li> <li>✈ Красноярск</li> <li>✈ Санкт-Петербург</li> <li>✈ Сочи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Москва (Шереметьево)</li> <li>✈ Санкт-Петербург</li> <li>✈ Красноярск</li> <li>✈ Сочи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Москва (Шереметьево, Внуково)</li> <li>✈ Региональные аэропорты</li> </ul>
<b>Классы обслуживания</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Экономический</li> <li>✈ Комфорт (премиум-эконом)</li> <li>✈ Бизнес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Экономический</li> <li>✈ Бизнес (комфорт)</li> </ul>	✈ Экономический монокласс
<b>Целевая аудитория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Деловые пассажиры</li> <li>✈ Посещение друзей/родственников</li> <li>✈ Туризм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Посещение друзей/родственников</li> <li>✈ Туризм, включая пакетные туры</li> <li>✈ Деловые пассажиры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✈ Туризм</li> <li>✈ Посещение друзей/родственников</li> </ul>
<b>Доля перевозок по России в пассажиропотоке</b>	<b>81,3 %</b>	<b>85,9 %</b>	<b>97,3 %</b>

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Бизнес-модель Группы фокусируется на покрытии основных сегментов рынка авиаперевозок и ключевых процессах подготовки к осуществлению пассажирских авиаперевозок.

## Внешние факторы

Развитие мировой и российской экономики

Глобальные и локальные тренды рынка авиаперевозок

Волатильность на нефтяных рынках

Колебания процентных ставок и валютных курсов

Отраслевая и межотраслевая конкуренция

Отраслевое регулирование

## Использование ресурсов

### Финансовый капитал

Широкий перечень финансовых активов, в том числе краткосрочные и долгосрочные заемные средства.

### Производственный капитал

- Авиационные активы: 346 воздушных судов, права, назначения, слоты в аэропортах
- Неавиационные активы: питание, техническое обслуживание, тренажерный комплекс, медицинский центр, отель в аэропорту, разработка цифровых решений

### Интеллектуальный капитал

Автоматизация бизнес-процессов посредством использования ИТ-систем и патентов.

### Человеческий капитал

Привлечение и удержание высококвалифицированного персонала.

**32,3 тыс. человек**

общая численность персонала

**1,3 тыс. человек**

прошли периодическую оценку результативности и развития карьеры

### Природный капитал

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

### Социально-репутационный капитал

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



## Цель

Обеспечить транспортную связность регионов и городов России, мобильность населения и доступность авиаперевозок.

## Миссия

Группа «Аэрофлот» стремится к тому, чтобы клиенты могли быстро и беспрепятственно преодолевать огромные расстояния и быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его многообразии. Авиакомпании Группы предоставляют своим клиентам возможность выбора из широкой сети маршрутов в разных ценовых сегментах – от лоукостера до продукта высокого уровня и бизнес-класса.

## Создание стоимости

### Макроуровень: корпоративное управление

- Воздушные линии и рейсы
- Аренда и обслуживание воздушных судов
- Подготовка персонала
- Оперативное управление
- Управление рентабельностью

### Средний уровень: производство полетов

- |  |  |
|--|--|
| <b>247,3 тыс.</b><br>внутренних рейсов   | <b>40,7 млн</b><br>пассажиров                      |
| <b>40,8 тыс.</b><br>международных рейсов | <b>117,7 млрд км</b><br>предельный пассажирооборот |

### Микроуровень: диверсификация предложения

- 
- АЭРОФЛОТ**   
 авиаперевозки повышенного уровня комфорта и бизнес-класс
- РОССИЯ**   
 авиаперевозки среднего сегмента
- победа•••**  
 бюджетные авиаперевозки

## Результаты

### Деятельность Группы способствует:

- увеличению доступности самых отдаленных регионов России

**15,1 млн**

пассажиров перевезено по программе «плоских» тарифов<sup>1</sup>

**189 маршрутов**

сетевых авиакомпаний

- созданию дополнительных рабочих мест в смежных секторах экономики и развитию местных организаций

**110,9 %**

рост закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства

- снижению негативного воздействия на изменение климата

**-8,6 %**

сокращение выбросов CO<sub>2</sub> от авиаперевозок по сравнению с 2021 годом

- реализации благотворительных программ и социально полезных инициатив

**21,3 млн руб.**

инвестиции в благотворительность

- развитию экономики страны через выплату налогов и модернизацию авиационной отрасли

### Крупнейший эксплуатант российской авиатехники

## Внешние ресурсы

Аэропортовое обслуживание

Нефтеперерабатывающие заводы

Наземное обслуживание

Банки и лизингодатели

Обслуживание и ремонт

Производители воздушных судов

Университеты и образовательные учреждения

Провайдеры сервисных услуг

<sup>1</sup> С начала запуска программы «плоских» тарифов по 2022 год.

# ДЛГОСРОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ И СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## Долгосрочная программа развития

Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот» (далее – ДПР) детализирует стратегические направления развития Группы «Аэрофлот» и включает в себя перечень основных инициатив и программных мероприятий, направленных на реализацию стратегии в среднесрочной перспективе. ДПР дополняет и расширяет ключевые стратегические инициативы, изложенные в Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года. Актуальная версия ДПР до 2030 года была утверждена Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 27 февраля 2023 года.

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

К основным задачам ДПР относятся:

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

В актуализированную ДПР были внесены следующие изменения: включены основные положения обновленной Стратегии развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года; отражены параметры утвержденного бюджета Группы на 2023 год; актуализированы перечень, веса, целевые значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) Группы «Аэрофлот»; актуализирована информация в части мультибрендовой платформы, программы развития сети маршрутов, программы развития парка воздушных судов, программы развития производственной базы

Группы «Аэрофлот», перечня мероприятий по повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот», инвестиционной программы Группы «Аэрофлот», плана по трудовым ресурсам, корпоративного управления, плана мероприятий по оптимизации закупочной деятельности в Группе «Аэрофлот», плана мероприятий по реализации маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот», плана мероприятий по повышению экологичности и энергоэффективности Группы «Аэрофлот», системы управления рисками, перевозок пассажиров по «плоским» тарифам на рейсах между Москвой и пунктами Дальневосточного федерального округа, плана по закупкам продукции у субъектов малого и среднего бизнеса; включен раздел об устойчивом развитии (ESG), а также раздел о цифровой трансформации ПАО «Аэрофлот».

Аудиторской организацией ООО «Пачоли» проведена оценка реализации ДПР и выполнения КПЭ за 2022 год и подготовлено заключение независимого практикующего специалиста по результатам выполнения задания, обеспечивающего разумную уверенность в отношении отчета о реализации Долгосрочной программы развития и достижения ключевых показателей эффективности Группы «Аэрофлот» за 2022 год (дата отчета – 24 апреля 2023 года).

По мнению аудиторской организации, отчет о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей эффективности за 2022 год составлен надлежащим образом во всех существенных отношениях на основании критерии, установленных ДПР Группы «Аэрофлот» на период до 2026 года, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 27 февраля 2023 года (протокол № 10).

## Перечень мероприятий и программ, обеспечивающих достижение стратегических целей Группы «Аэрофлот»

Мероприятие	Цель мероприятия
Развитие сети маршрутов	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Удовлетворение растущего спроса на авиаперевозки</li> <li>↗ Повышение удобства и доступности авиаперевозок</li> </ul>
Развитие парка воздушных судов	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Обеспечение потребности в провозных емкостях с учетом роста объемов перевозок</li> <li>↗ Повышение экономической эффективности эксплуатации воздушных судов</li> </ul>
Развитие производственной базы	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Обеспечение сбалансированного развития инфраструктуры аэропорта Шереметьево с учетом роста потребности в увеличении пропускной способности в соответствии с темпами роста перевозок</li> </ul>
Повышение производительности труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Рост производительности труда</li> </ul>
Сокращение операционных затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Снижение затрат на предельный пассажирооборот</li> </ul>
Реализация Программы инновационного развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Формирование компетенций, ведущих к созданию долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ</li> </ul>
Реализация инвестиционной программы	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Обеспечение динамичного развития производственно-операционной деятельности</li> </ul>
Обеспечение потребности в трудовых ресурсах	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Удовлетворение потребности в трудовых ресурсах</li> </ul>
Совершенствование корпоративного управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Повышение эффективности работы Компании, рост доверия со стороны акционеров и инвесторов</li> </ul>
Реализация маркетинговой стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Обеспечение лидирующих позиций в целевых рыночных сегментах, рост пассажиропотока, лояльности и увеличение доли рынка</li> </ul>
Оптимизация закупочной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ Повышение эффективности и прозрачности закупочной деятельности, минимизация стоимости закупок</li> </ul>

## Система ключевых показателей эффективности

Перечень, веса и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2022 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 24 февраля 2022 года (протокол № 10), с изменениями от 24 июня 2022 года (протокол № 22). С 2015 года перечень КПЭ генерального директора, их весы и целевые значения полностью соответствуют КПЭ ДПР, транслируются на членов Правления ПАО «Аэрофлот» в целях их мотивации к достижению общих корпоративных целей. Перечень также дополнен индивидуальными КПЭ заместителей генерального директора и иных членов, входящих в состав Правления. КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказами генерального директора от 29 апреля 2022 года № 126, от 15 июня 2022 года № 166 и от 15 сентября 2022 года № 315 с изменениями от 20 декабря 2022 года № 486.

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

- КПЭ «Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)» в соответствии с Директивой Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2019 года № 12153п-П13;
- КПЭ «Соблюдение государственных норм закупок у субъектов малого и среднего бизнеса», «Экономия энергетических ресурсов» и «Уровень экологичности производства товаров и выполнения работ» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечень КПЭ руководящего состава ПАО «Аэрофлот» по направлениям деятельности в соответствии с Директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;
- КПЭ «Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)» в соответствии с письмом заместителя министра Министерства экономического развития Российской Федерации от 24 февраля 2012 года № 3142-ОФ/Д06 и Директивой Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13;
- КПЭ «Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)» в соответствии с директивой Росимущества от 14 августа 2014 года № ПФ-11/35029;

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

➤ КПЭ «Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования» – в соответствии с п. 2 перечня поручений председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 11 июля 2015 года № ДМ-П36-4 617 о включении показателя по привлечению инвестиционных ресурсов на рынке частного капитала;

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

Системой КПЭ определены показатели депремирования:

- «Авиационное происшествие с человеческими жертвами (катастрофа)» – решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20 апреля 2017 года (протокол № 14);
- «Реализация плана по переходу на преимущественное использование отечественного программного обеспечения» – в соответствии с Директивой Правительства Российской Федерации № 4509п-П13 от 29 апреля 2022 года.

По результатам работы за 2022 год КПЭ ДПР / генерального директора ПАО «Аэрофлот» преимущественно выполнены. Комментарии по отклонениям приведены в таблице ниже.

С 2023 года ПАО «Аэрофлот» включено в перечень организаций, на которые распространяются требования Методических рекомендаций по формированию и применению ключевых показателей эффективности деятельности акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, установленных Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 года № 3579-р.

Конкретный состав, удельный вес, порядок расчета, квартальные и годовые целевые значения КПЭ Компании и функциональные КПЭ на отчетный период

устанавливаются Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на основании директив Правительства Российской Федерации с учетом решений межведомственной рабочей группы по оптимизации организационной структуры институтов развития, образованной в соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 года № 3093-р, представленных Министерством финансов Российской Федерации предложений и позиций Министерства экономического развития Российской Федерации.

Директивой Правительства Российской Федерации от 9 марта 2023 года № 2478п-П13 определены перечень и целевые значения общекорпоративных КПЭ ПАО «Аэрофлот» на период с 2023 по 2025 год.

### Целевые значения общекорпоративных ключевых показателей эффективности ПАО «Аэрофлот» на 2023 год

Показатель	Вес, %	Цель
Доля Группы «Аэрофлот» на российском авиационном рынке, %	10,0	39,0
Пассажирооборот (по Группе «Аэрофлот»), млн пкм	10,0	110 967,0
Пассажиропоток (по Группе «Аэрофлот»), млн пасс.	10,0	43,5
Пассажиропоток МВЛ (по Группе «Аэрофлот»), млн пасс.	10,0	8,2
Количество воздушных судов иностранного производства с двойной регистрацией (по Группе «Аэрофлот»), шт.	10,0	84,0
Пунктуальность рейсов (по Группе «Аэрофлот»), %	5,0	95,0
Доходность перевозок (RASK) (по Группе «Аэрофлот»), руб/ккм	15,0	3,72
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот»), руб/ккм	10,0	2,7
Долг (без учета лизинга), млрд руб.	10,0	131,3
Эффективность использования парка воздушных судов, пасс/кресло	10,0	713,4

**Целевые и фактические значения ключевых показателей эффективности генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2022 год<sup>1</sup>**

Показатель	2021				2022				Причины отклонения (факт 2022 года к плану)
	Вес, %	Цель	Факт	Уровень выполнения плана, %	Вес, %	Цель	Факт	Уровень выполнения плана, %	
Доходность перевозок (RASK), руб/ккм	20,00	3,42	3,95	115,50	20,00	4,12	3,51	85,19	Невыполнение показателя обусловлено существенным сокращением международной программы в результате санкционных ограничений, а также снижением тарифов на внутренних линиях в целях сохранения транспортной доступности для населения
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) <sup>2</sup> , цент/ккм	10,00	3,77	4,00	93,90	10,00	3,89	3,22	117,22	Перевыполнение показателя обусловлено: <ul style="list-style-type: none"> <li>снижением среднего курса рубля к доллару на 4,9 % по отношению к плановым показателям на фоне высокой степени рыночной неопределенности;</li> <li>проводением оптимизации прочих непроизводственных расходов (реклама, административные расходы, общехозяйственные расходы);</li> <li>снижением затрат на обслуживание воздушных судов и пассажиров, на услуги связи и бронирование в связи с существенным сокращением объема международной программы, а также прочими факторами</li> </ul>
ИКПЭИД <sup>3</sup> , %	10,00	100,00	100,00	100,00	10,00	100,00	100,00	100,00	
Эффективность инвестиционной программы	5,00	17,64	27,19	154,14	5,00	18,40	7,85	42,66	Невыполнение показателя обусловлено существенным сокращением элемента показателя «EBITDA следующего периода», что связано с общим негативным влиянием внешних факторов
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования, %	5,00	47,90	53,50	0,00	5,00	51,50	61,30	80,97	Невыполнение показателя связано с привлечением меньшего объема коммерческого финансирования по причине роста его стоимости
Пунктуальность рейсов, %	10,00	87,00	93,80	107,82	10,00	87,00	94,20	111,08	Перевыполнение показателя обусловлено: <ul style="list-style-type: none"> <li>изменением структуры маршрутной сети полетов: расширение маршрутной сети по России и приостановка полетов в загруженные аэропорты юга страны;</li> <li>снижением общего количества выполняемых рейсов и, как следствие, меньшей нагрузкой на аэропорт Шереметьево и организацию воздушного движения (меньшее количество векторений, длительных рулений и случаев позднего прибытия воздушных судов по этим причинам);</li> <li>постоянно проводимой работой совместно со сторонними компаниями по улучшению пунктуальности</li> </ul>
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот», %	20,00	99,957	99,973	103,72	20,00	99,957	99,979	110,23	Перевыполнение показателя обусловлено: <ul style="list-style-type: none"> <li>снижением общего количества авиационных инцидентов, а также количества инцидентов, оцененных по степени опасности как «сложная ситуация»;</li> <li>снижением доли событий, связанных с отказами техники;</li> <li>мониторингом основных производственных рисков и выработкой своевременных корректирующих мероприятий по их снижению до приемлемого уровня;</li> <li>обеспечением выполнения рекомендаций, направляемых Росавиацией в течение года</li> </ul>
Занятость кресел, %	10,00	79,80	80,30	100,63	10,00	81,60	83,60	102,45	Отклонение незначительное
Функциональная производительность труда, млн ккм / человек	10,00	4,359	3,779	86,69	–	–	–	–	
Производительность труда, млн ккм / человек	–	–	–	–	10,00	4,302	3,698	85,96	Снижение производительности труда по Группе «Аэрофлот» обусловлено значительным снижением объема фактически выполненной производственной программы на фоне влияния внешней среды

<sup>1</sup> Показатели рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».<sup>2</sup> Целевое значение рассчитывается без учета расходов на топливо.<sup>3</sup> Протоколом № 1 межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития от 27 февраля 2018 года предусмотрена возможность выплаты по ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более чем на 10 %.

# ОПЕРАЦИОННЫЙ ОБЗОР

## РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В 2022 году авиакомпании Группы «Аэрофлот» перевезли 40,7 млн пассажиров, что на 11,2 % ниже результата 2021 года. На внутренних линиях перевезено 35,3 млн пассажиров, на международных линиях – 5,3 млн пассажиров.

Внутренние линии обеспечили основной вклад в перевозки Группы «Аэрофлот» – 86,9 % пассажиропотока. Доля емкостей, выставленных на внутренних линиях, составила 79,1 % от общего объема. Данная структура отличается от исторической, сложившейся в прошлом десятилетии: в 2019 году на долю внутренних перевозок приходилось 55,3 % пассажиропотока и 40,4 % выставленных емкостей.

Выполненный пассажирооборот составил 98,4 млрд пкм, что при снижении на 1,7 % сопоставимо с показателем 2021 года. Объем выставленных емкостей снизился на 5,6 %, до 117,7 млрд ккм. Занятость пассажирских кресел составила 83,6 %, увеличившись на 3,3 п. п., что является максимальным результатом в целом по Группе за 10 лет.

Общее снижение показателей перевозок объясняется преимущественно динамикой международного сегмента в связи с существенными ограничениями на зарубежные полеты. Во внутреннем сегменте Группа «Аэрофлот» показала устойчивые результаты. В частности, на внутренних линиях пассажирооборот превысил уровень 2021 года на 9,8 %,

занятость кресел выросла на 1,9 п. п. Количество перевезенных на внутренних линиях пассажиров уменьшилось только на 5,3 %, что связано со снижением объемов перевозок в II квартале, а также с ограничением полетов в ряд южных аэропортов в течение года.

**288 тыс.**  
рейсов выполнено авиакомпаниями  
Группы «Аэрофлот» в 2022 году

В среднем

**789** рейсов

в день

**1026** рейсов  
в день в пиковый сезон августа

### Операционные показатели Группы «Аэрофлот»

Показатель	Изменение, год к году	2018	2019	2020	2021	2022
Перевезено пассажиров, млн человек	%	55,7	60,7	30,2	45,8	40,7
		↑ 11,1	↑ 9,0	↓ -50,3	↑ 51,9	↓ -11,2
Пассажирооборот, млрд пкм	%	143,2	156,3	68,0	100,1	98,4
		↑ 9,9	↑ 9,2	↓ -56,5	↑ 47,2	↓ -1,7
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	%	173,1	190,9	92,3	124,6	117,7
		↑ 10,1	↑ 10,3	↓ -51,6	↑ 35,0	↓ -5,6
Занятость кресел, %	п. п.	82,7	81,9	73,7	80,3	83,6
		↓ -0,1	↓ -0,8	↓ -8,2	↑ 6,7	↑ 3,3
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	%	303,9	317,0	241,6	298,4	197,0
		↑ 11,2	↑ 4,3	↓ -23,8	↑ 23,5	↓ -34,0
Тоннокилометраж, млрд ткм	%	14,2	15,4	7,2	10,3	9,7
		↑ 9,5	↑ 8,4	↓ -53,3	↑ 43,4	↓ -5,8
Количество рейсов, тыс.	%	411,5	446,0	251,4	327,1	288,1
		↑ 11,7	↑ 8,4	↓ -43,6	↑ 30,1	↓ -11,9
Средняя дальность рейса, км	%	2 570	2 573	2 255	2 185	2 418
		↓ -1,1	↑ 0,1	↓ -12,4	↓ -3,1	↑ 10,7

### Операционные показатели Группы «Аэрофлот» на внутренних линиях

Показатель	Изменение, год к году	2018	2019	2020	2021	2022
Перевезено пассажиров, млн человек	%	31,0	33,6	24,2	37,3	35,3
		↑ 12,3	↑ 8,5	↓ -28,1	↑ 54,5	↓ -5,3
Пассажирооборот, млрд пкм	%	59,9	64,9	46,9	72,8	79,9
		↑ 12,6	↑ 8,3	↓ -27,7	↑ 55,2	↑ 9,8
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	%	70,2	77,1	62,4	86,7	93,1
		↑ 10,1	↑ 9,8	↓ -19,1	↑ 39,0	↑ 7,4
Занятость кресел, %	п. п.	85,3	84,1	75,2	83,9	85,9
		↑ 1,9	↓ -1,2	↓ -9,0	↑ 8,8	↑ 1,9
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	%	132,7	144,2	148,2	182,4	151,9
		↑ 10,6	↑ 8,6	↑ 2,8	↑ 23,0	↓ -16,7
Тоннокилометраж, млрд ткм	%	5,9	6,3	4,8	7,2	7,8
		↑ 11,9	↑ 7,8	↓ -25,0	↑ 51,4	↑ 8,6
Количество рейсов, тыс.	%	238,0	259,0	203,4	271,0	247,3
		↑ 10,7	↑ 8,8	↓ -21,5	↑ 33,3	↓ -8,7
Средняя дальность рейса, км	%	1934	1930	1939	1948	2 261
		↑ 0,3	↓ -0,2	↑ 0,5	↑ 0,5	↓ 16,0

### Операционные показатели Группы «Аэрофлот» на международных линиях

Показатель	Изменение, год к году	2018	2019	2020	2021	2022
Перевезено пассажиров, млн человек	%	24,7	27,1	6,0	8,5	5,3
		↑ 9,7	↑ 9,6	↓ -77,9	↑ 41,6	↓ -36,9
Пассажирооборот, млрд пкм	%	83,2	91,4	21,2	27,4	18,5
		↑ 8,1	↑ 9,8	↓ -76,9	↑ 29,4	↓ -32,4
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	%	102,8	113,8	30,0	38,0	24,6
		↑ 10,1	↑ 10,6	↓ -73,7	↑ 26,6	↓ -35,2
Занятость кресел, %	п. п.	80,9	80,3	70,6	72,1	75,3
		↓ -1,5	↓ -0,6	↓ -9,8	↑ 1,5	↑ 3,2
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	%	171,1	172,8	93,3	116,0	45,1
		↑ 11,6	↑ 1,0	↓ -46,0	↑ 24,3	↓ -61,1
Тоннокилометраж, млрд ткм	%	8,3	9,0	2,4	3,1	1,9
		↑ 7,9	↑ 8,9	↓ -73,2	↑ 27,7	↓ -39,2
Количество рейсов, тыс.	%	173,4	187,0	48,0	56,1	40,8
		↑ 13,0	↑ 7,8	↓ -74,3	↑ 16,7	↓ -27,3
Средняя дальность рейса, км	%	3 365	3 370	3 534	3 228	3 460
		↓ -1,5	↑ 0,2	↑ 4,9	↓ -8,7	↑ 7,2

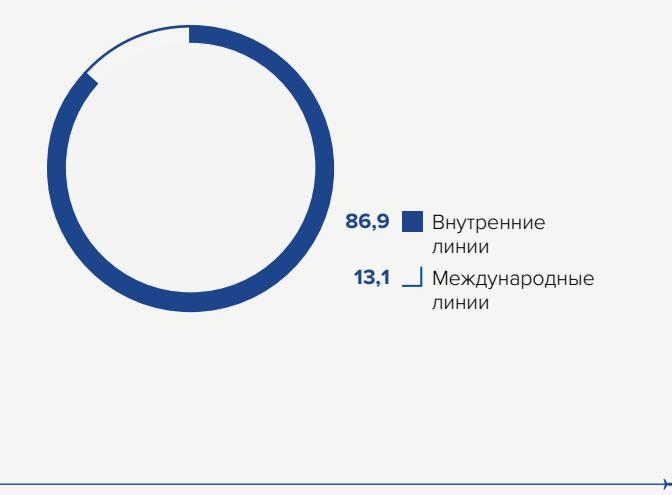
## Группа «Аэрофлот» всего



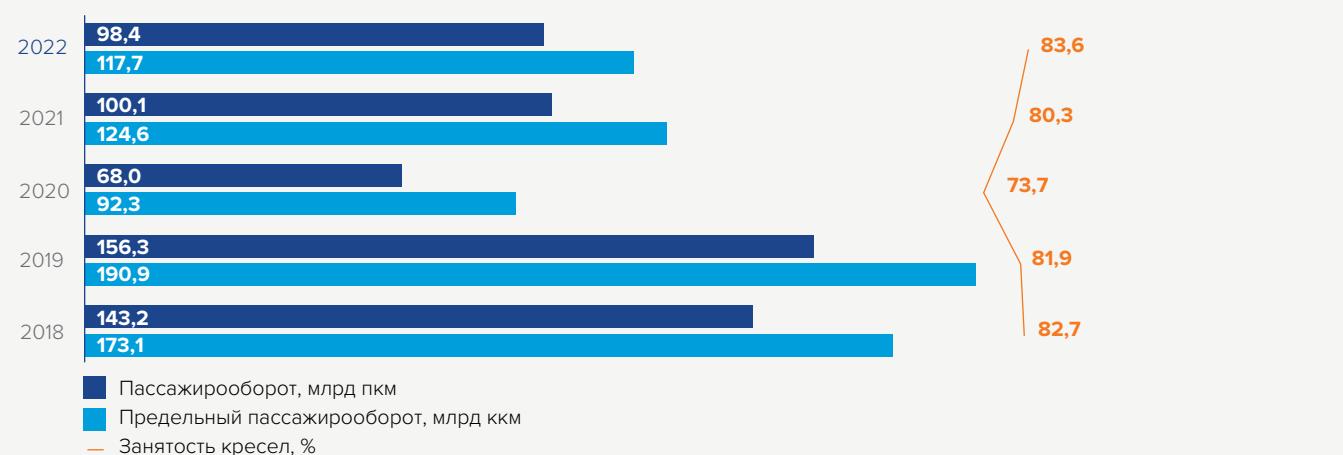
## Пассажиропоток Группы «Аэрофлот», млн человек



## Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» в 2022 году, %



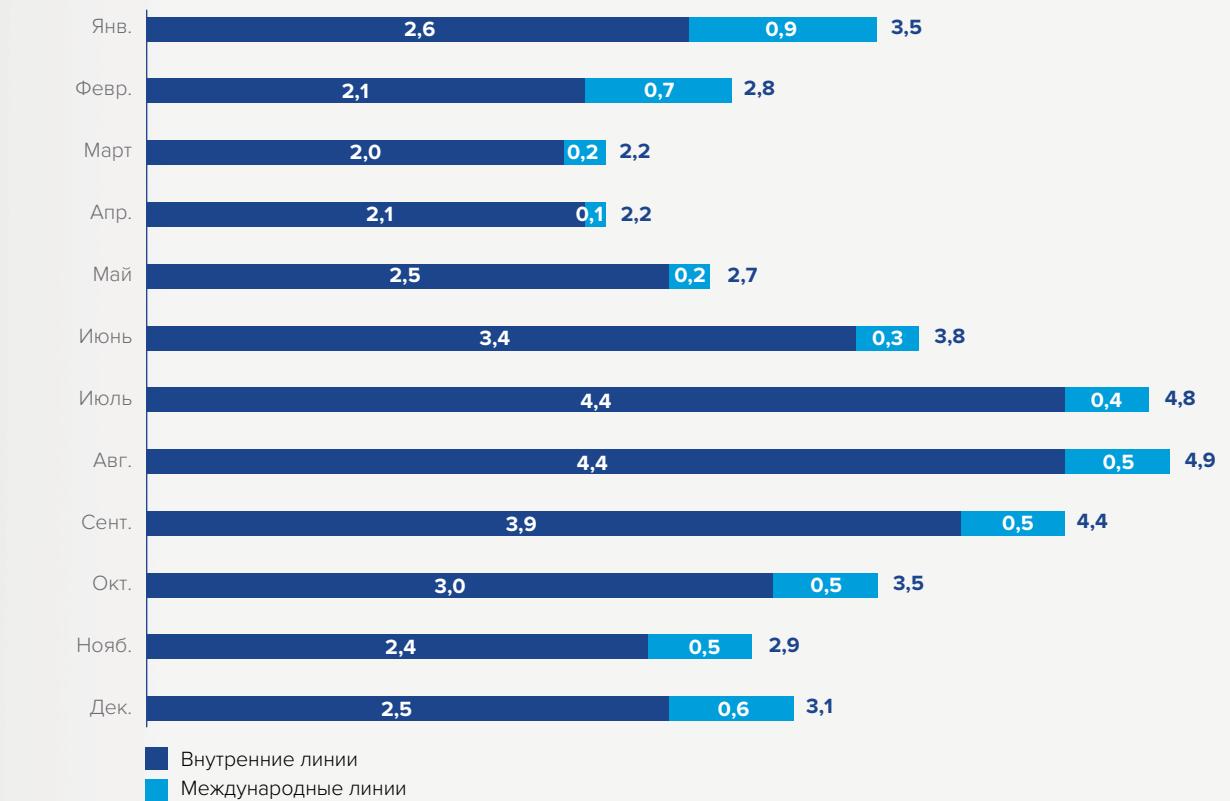
## Пассажирооборот Группы «Аэрофлот» и занятость кресел



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

Регион	Перевезено пассажиров, млн человек			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2021	2022	изм., %	2021	2022	изм., %	2021	2022	изм., %	2021	2022	изм., п.п.
Россия	36,4	<b>35,3</b>	↓ -3,0	70,9	<b>79,7</b>	↑ 12,5	84,6	<b>92,8</b>	↑ 9,6	83,7	<b>85,9</b>	↑ 2,2
СНГ	2,0	<b>2,0</b>	↓ -0,1	5,0	<b>4,9</b>	↓ -1,9	6,5	<b>6,4</b>	↓ -0,4	77,4	<b>76,3</b>	↓ -1,1
Ближний Восток	1,9	<b>1,9</b>	↓ -2,2	5,8	<b>6,4</b>	↑ 10,8	7,8	<b>7,9</b>	↑ 0,5	73,8	<b>81,3</b>	↑ 7,5
Азия	0,4	<b>0,5</b>	↑ 36,3	2,7	<b>3,8</b>	↑ 42,4	4,4	<b>5,5</b>	↑ 26,7	61,1	<b>68,6</b>	↑ 7,6
Европа	2,1	<b>0,4</b>	↓ -80,7	4,8	<b>0,9</b>	↓ -80,7	7,4	<b>1,5</b>	↓ -79,1	65,2	<b>60,4</b>	↓ -4,8
Америка	0,4	<b>0,1</b>	↓ -77,8	3,8	<b>0,9</b>	↓ -76,6	6,0	<b>1,5</b>	↓ -75,4	63,9	<b>60,8</b>	↓ -3,1
<b>Итого регулярные перевозки</b>	<b>43,3</b>	<b>40,2</b>	↓ -7,0	<b>92,9</b>	<b>96,6</b>	↑ 4,0	<b>116,6</b>	<b>115,7</b>	↓ -0,8	<b>79,7</b>	<b>83,6</b>	↑ 3,9
Чартерные перевозки	2,5	<b>0,5</b>	↓ -82,0	7,2	<b>1,8</b>	↓ -75,4	8,0	<b>2,0</b>	↓ -75,1	89,9	<b>88,6</b>	↓ -1,4
<b>Итого пассажирские перевозки</b>	<b>45,8</b>	<b>40,7</b>	↓ -11,2	<b>100,1</b>	<b>98,4</b>	↓ -1,7	<b>124,6</b>	<b>117,7</b>	↓ -5,6	<b>80,3</b>	<b>83,6</b>	↑ 3,3

## Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в 2022 году, млн человек



## Авиакомпания «Аэрофлот»

В 2022 году авиакомпания «Аэрофлот» перевезла 20,5 млн пассажиров – на 4,1 % меньше, чем в 2021 году. В том числе 16,7 млн пассажиров осуществили перелет на внутренних линиях и 3,8 млн пассажиров – на международных. Было выполнено 137,6 тыс. рейсов, из них на внутренних линиях – 113,6 тыс., на международных – 24,0 тыс. Выполненный пассажирооборот составил 56,5 млрд пкм, что на 9,4 % выше показателя за предыдущий год. Занятость пассажирских кресел составила 81,0 %, увеличившись на 6,7 п. п.

Объем внутренних перевозок сохранился на уровне, сопоставимом с показателями прошлых лет. По сравнению с 2021 годом пассажиропоток на внутренних линиях

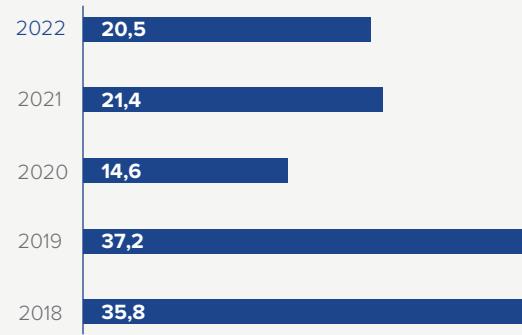
увеличился на 7,6 %, пассажирооборот – на 30,3 %. Рост пассажиропотока был поддержан развитием региональной программы и увеличением частот по наиболее востребованным направлениям, что позволило компенсировать снижение пассажиропотока на линиях ряда южных аэропортов, полеты по которым были приостановлены в течение года.

На международных линиях пассажиропоток снизился по сравнению с 2021 годом, однако в течение года авиакомпания планомерно работала над его восстановлением, чему способствовало возобновление полетов по доступным направлениям. Значительный вклад внесло открытие новых направлений полетов, в том числе рейсы из регионов за рубеж.



Аэрофлот не отступает от своих достижений и гарантирует пассажирам высокую пунктуальность. По итогам 2022 года он занял первое место в рейтинге пунктуальности аэропорта Шереметьево Perfect Timing Awards в номинации «Самая пунктуальная российская авиакомпания». В течение года авиакомпания неоднократно становилась лидером пунктуальности региональных аэропортов.

## Пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот», млн человек



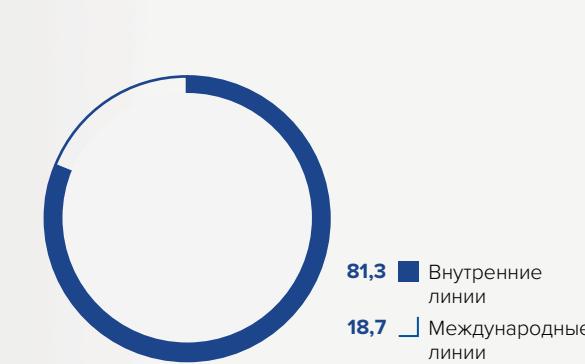
## Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Аэрофлот»



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

Регион	Перевезено пассажиров, млн человек			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2021	2022	изм., %	2021	2022	изм., %	2021	2022	изм., %	2021	2022	изм., п. п.
Россия	15,5	<b>16,7</b>	↑ 7,6	32,1	<b>41,8</b>	↑ 30,2	40,6	<b>49,9</b>	↑ 23,0	79,1	<b>83,8</b>	↑ 4,7
СНГ	2,0	<b>1,4</b>	↑ 0,7	4,8	<b>3,6</b>	↑ 0,7	6,2	<b>4,6</b>	↓ -25,0	77,5	<b>77,3</b>	↓ -0,2
Ближний Восток	1,2	<b>1,3</b>	↑ 11,8	3,8	<b>5,2</b>	↑ 37,1	5,4	<b>6,3</b>	↑ 16,5	69,1	<b>81,3</b>	↑ 12,2
Азия	0,4	<b>0,5</b>	↑ 36,2	2,7	<b>3,8</b>	↑ 42,3	4,4	<b>5,5</b>	↑ 26,6	61,1	<b>68,7</b>	↑ 7,6
Европа	1,9	<b>0,4</b>	↓ -81,0	4,5	<b>0,8</b>	↓ -81,0	6,8	<b>1,4</b>	↓ -79,3	65,4	<b>60,3</b>	↓ -5,2
Америка	0,4	<b>0,1</b>	↓ -77,8	3,8	<b>0,9</b>	↓ -76,6	6,0	<b>1,5</b>	↓ -75,4	63,9	<b>60,8</b>	↓ -3,1
<b>Итого регулярные перевозки</b>	<b>21,4</b>	<b>20,4</b>	↓ -4,5	<b>51,6</b>	<b>56,1</b>	↑ 8,7	<b>69,3</b>	<b>69,2</b>	↓ -0,1	<b>74,4</b>	<b>81,0</b>	↑ 6,6
Чартерные перевозки	0,04	<b>0,12</b>	↑ 3,2x	0,08	<b>0,45</b>	↑ 5,9x	0,24	<b>0,57</b>	↑ 2,4x	32,3	<b>78,9</b>	↑ 46,6
<b>Итого пассажирские перевозки</b>	<b>21,4</b>	<b>20,5</b>	↓ -4,1	<b>51,6</b>	<b>56,5</b>	↑ 9,4	<b>69,5</b>	<b>69,8</b>	↑ 0,4	<b>74,3</b>	<b>81,0</b>	↑ 6,7

## Структура пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот», 2022 год, %



## Доля авиакомпании «Аэрофлот» в пассажиропотоке Группы, 2022 год, %



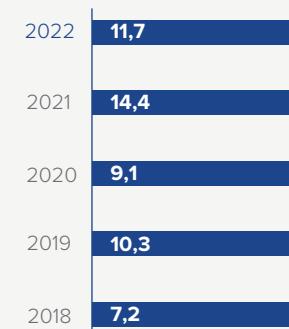
## Авиакомпания «Победа»

В 2022 году авиакомпания «Победа» перевезла 11,7 млн пассажиров – на 19,0 % меньше предыдущего года. В том числе 11,4 млн пассажиров осуществили перелет на внутренних линиях, 312 тыс. пассажиров – на международных. Было выполнено 66,4 тыс. рейсов, из них на внутренних линиях – 64,5 тыс., на международных – 1,9 тыс. Выполненный пассажирооборот составил 22,4 млрд пкм, снизившись на 7,0 % по сравнению с предыдущим годом. Занятость пассажирских кресел составила 93,6 %.

В течение года «Победа» выполняла рейсы из московского аэропорта Внуково, из аэропорта Пулково Санкт-Петербурга, а также межрегиональные рейсы. Рейсы из московского аэропорта Шереметьево были приостановлены в апреле и возобновлены с конца октября. Активное восстановление пассажиропотока осуществлялось не только на внутренних линиях, но и с учетом рыночных и операционных возможностей также в международном сегменте. В течение года были возобновлены рейсы в страны СНГ и Ближнего Востока.



**Пассажиропоток авиакомпании «Победа», млн человек**



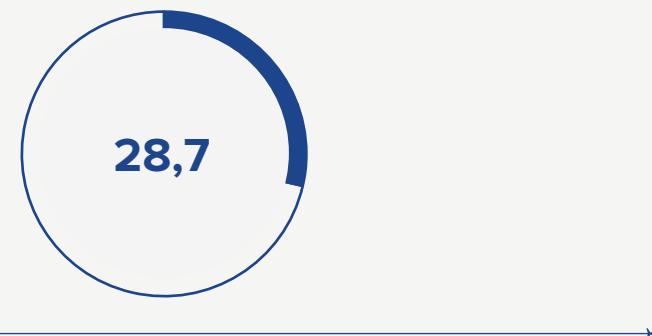
**Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Победа»**



**Структура пассажиропотока авиакомпании «Победа» в 2022 году, %**



**Доля авиакомпании «Победа» в пассажиропотоке Группы в 2022 году, %**



## Авиакомпания «Россия»

В 2022 году авиакомпания «Россия» перевезла 8,5 млн пассажиров – на 15,0 % ниже предыдущего года. В том числе 7,3 млн пассажиров осуществили перелет на внутренних линиях, 1,2 млн пассажиров – на международных. Было выполнено 84,1 тыс. рейсов, из них на внутренних линиях – 69,2 тыс., на международных – 14,9 тыс. Пассажирооборот составил 19,5 млрд пкм, снизившись на 20,1 % по сравнению с предыдущим годом. Занятость пассажирских кресел составила 81,5 %.

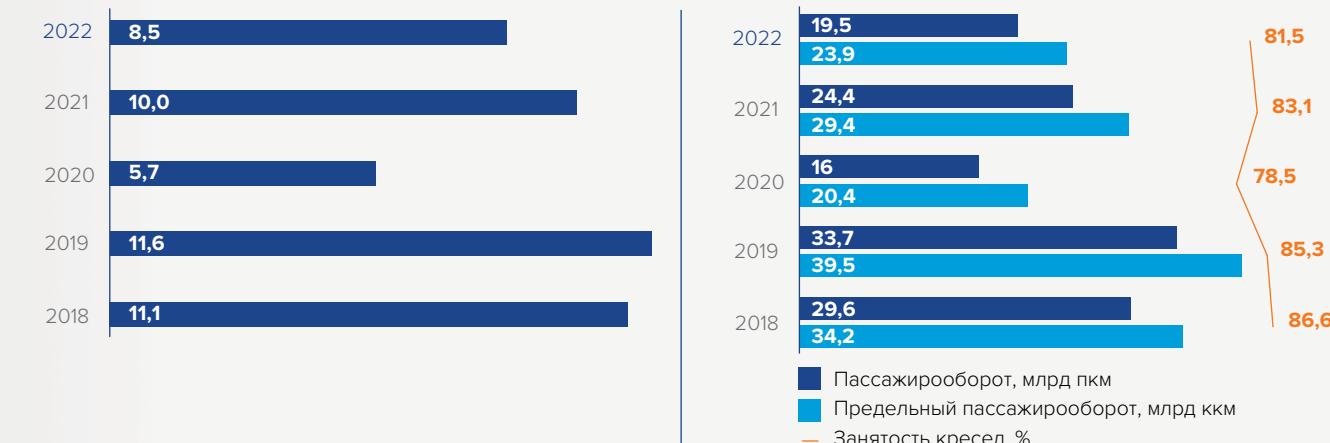
В отчетном периоде авиакомпания «Россия» выполняла регулярные перевозки из Санкт-Петербурга, из московского аэропорта Шереметьево на SSJ



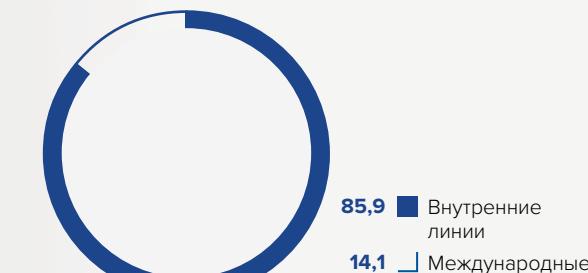
**Пассажиропоток авиакомпании «Россия», млн человек**



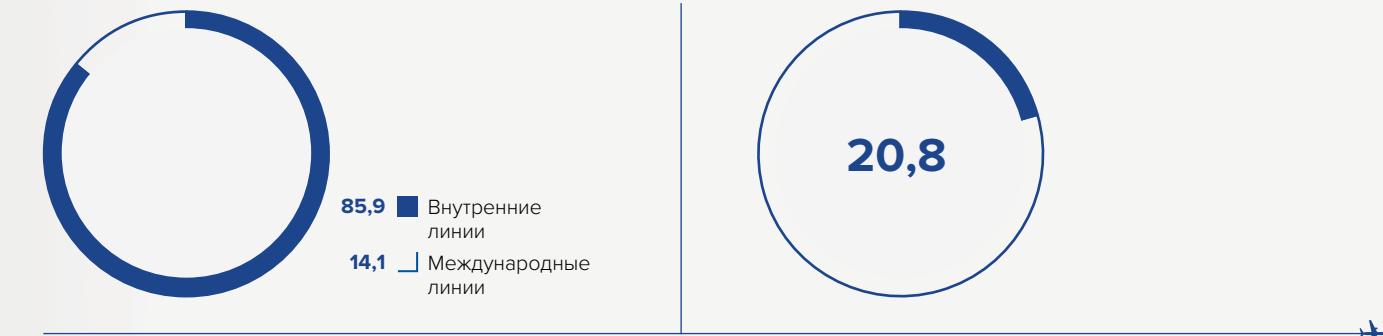
**Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Россия»**



**Структура пассажиропотока авиакомпании «Россия» в 2022 году, %**



**Доля авиакомпании «Россия» в пассажиропотоке Группы в 2022 году, %**



## Перевозки грузов и почты

В 2022 году Группа «Аэрофлот» перевезла 197,0 тыс. тонн грузов и почты, на 34,0 % ниже по сравнению с предыдущим годом. На долю авиакомпании «Аэрофлот» пришлось 61,8 % от общего объема перевозок грузов и почты – 121,7 тыс. тонн. Авиакомпания «Победа» перевезла 46,1 тыс. тонн, что составило 23,4 % от общего объема грузоперевозок Группы, а авиакомпания «Россия» – 29,3 тыс. тонн, или 14,9 % от общего объема.

Для перевозки грузов и почты Группа «Аэрофлот» использует грузовые отсеки самолетов, обслуживающих пассажирские рейсы. Трансформация транспортно-логистических потоков оказала влияние на объемы и географическую структуру перевозок Группы. Тем не менее, как и в прошлые годы, сохранилась высокая значимость пунктов Дальнего Востока России и Китая

в структуре грузовых перевозок. На изменение структуры перевозимых товаров по сравнению с прошлым годом повлияло снижение заболеваемости COVID-19 и уменьшение объемов перевозок грузов медицинского характера и вакцин.

В связи со значительным изменением маршрутной сети пассажирских перевозок Группа «Аэрофлот» предприняла оперативные шаги по адаптации своей работы в грузовом сегменте. Группа сфокусировалась на внутреннем рынке и возможностях грузовых перевозок по доступным международным направлениям. Для этого было активизировано сотрудничество с компаниями, работающими в сфере отправки грузов. В частности, развитие внутренних перевозок осуществлялось за счет расширения сотрудничества с крупными российскими транспортно-экспедиционными компаниями.

### Ключевые направления грузовых перевозок в 2022 году



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

	Внутренние линии	Международные линии	Общее
2022	151,9	45,1	197,0
2021	182,4	116,0	298,4
2020	148,3	93,3	241,6
2019	144,2	172,8	317,0
2018	132,7	171,1	303,9

■ Внутренние линии  
■ Международные линии

### Тоннокилометраж Группы «Аэрофлот», млрд ТКМ

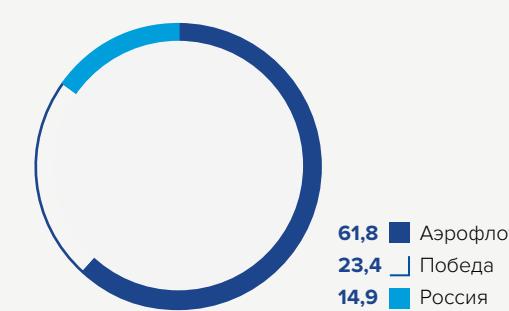
	Внутренние линии	Международные линии	Общий
2022	7,8	1,9	9,7
2021	7,2	3,1	10,3
2020	4,8	2,4	7,2
2019	6,3	9,0	15,4
2018	5,9	8,3	14,2

■ Внутренние линии  
■ Международные линии

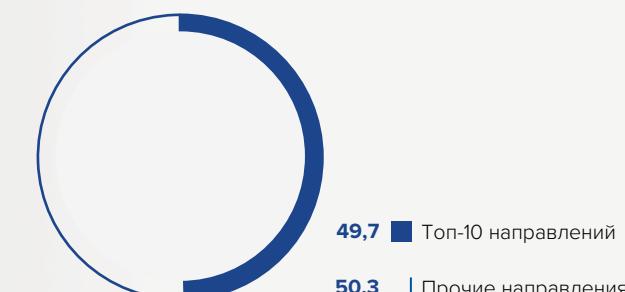
### Структура грузовых перевозок Группы «Аэрофлот» в 2022 году<sup>1</sup>, %



### Структура грузопочтовых перевозок Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям в 2022 году, %



### Доля топ-10 направлений в общем объеме грузовых перевозок Группы «Аэрофлот» в 2022 году<sup>1</sup>, %



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



### Производственный налет часов

Налет часов по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» в 2022 году снизился на 6,3 % по сравнению с предыдущим годом и составил 785 тыс. ч. Группа «Аэрофлот» стремится к эффективной эксплуатации воздушных судов с учетом доступных пунктов маршрутной сети и возможностей

использования удобного расписания и стыковок. При этом ограничения международной сети полетов повлияли на показатель среднесуточного налета, который без корректировки на не задействованные в программе воздушные суда и резерв составил 6,1 ч. в 2022 году.

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

	Авиакомпания «Аэрофлот»	Дочерние авиакомпании	Общий
2022	412	374	785
2021	451	387	838
2020	375	262	637
2019	834	392	1 226
2018	779	345	1 124

■ Авиакомпания «Аэрофлот»  
■ Дочерние авиакомпании

### Среднесуточный налет по парку Группы «Аэрофлот» в эксплуатации<sup>2</sup>, ч.

	2022	2021	2020	2019	2018
2022	6,1				
2021	6,6				
2020	4,9				
2019	9,3				
2018	8,9				

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

<sup>2</sup> Среднесуточный налет рассчитан на основе среднеарифметического количества воздушных судов на начало и конец периода без учета корректировок на время ремонта и прочего простоя по техническим причинам.

# ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Группа «Аэрофлот» обладает развитым и сбалансированным парком воздушных судов, в который входят воздушные суда российского и иностранного производства. Среди эксплуатируемых воздушных судов представлены как узкофюзеляжные, так и широкофюзеляжные самолеты, различающиеся по вместимости и кресельной емкости, компоновке классов «эконом», «комфорт» и «бизнес» и другим характеристикам.

В I квартале 2022 года в отношении российской авиационной отрасли был введен ряд санкционных ограничений, накладывающих запрет на определенные виды взаимодействия западных стран с Россией в сфере авиации, в том числе на поставку и аренду воздушных судов и комплектующих для них. Из-за введенных мер некоторые самолеты Группы «Аэрофлот», находившиеся на техническом обслуживании или выполнявшие регулярные рейсы в момент введения ограничений, оказались заблокированными за пределами территории России.

По состоянию на конец 2022 года парк Группы «Аэрофлот» насчитывал 346 воздушных судов. Изменение в парке за год связано с поступлением в эксплуатацию трех новых самолетов, в том числе одного Airbus A350 и двух SSJ100, а также выбытием 13 воздушных судов в результате вышеуказанных причин.

## Унифицированный парк

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» эксплуатируют ограниченное количество типов воздушных судов в каждом из сегментов, что делает парк относительно унифицированным. В 2022 году Группа эксплуатировала семь типов воздушных судов.

## Молодой флот

Группа «Аэрофлот» эксплуатирует флот, который является молодым по меркам международной авиации и одним из самых молодых среди крупных

авиакомпаний мира. Средний возраст парка Группы по состоянию на конец 2022 года составил 7,9 года.

Эксплуатация современного парка воздушных судов обеспечивает высокую топливную эффективность, пониженный уровень выбросов CO<sub>2</sub> и шумового загрязнения.

Подробнее читайте в разделе «Экология и охрана окружающей среды».

**Эксплуатация современных воздушных судов отечественного производства**  
Центром компетенции Группы «Аэрофлот» по эксплуатации отечественной техники является авиакомпания «Россия». В отчетном периоде продолжилась передача воздушных судов SSJ100 из авиакомпании «Аэрофлот» в авиакомпанию «Россия». На конец отчетного периода «Россия» является единственным эксплуатантом данного типа воздушных судов в Группе.

Началась подготовка к совместной с Корпорацией «Иркут» пилотной эксплуатации опытного самолета МС-21, покрашенного в ливрею авиакомпании «Россия».

## Типы воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»



6 типов

2–3 класса обслуживания

**Широкофюзеляжные**

- Airbus A350
- Airbus A330
- Boeing 777

**Узкофюзеляжные (среднемагистральные)**

- Airbus A320neo (семейство)
- Boeing 737 NG
- Boeing 737 NG

**Узкофюзеляжные (региональные)**

- SSJ100
- SSJ100



5 типов

1–2 класса обслуживания

**Широкофюзеляжные**

- Boeing 747
- Boeing 777

**Узкофюзеляжные (среднемагистральные)**

- Airbus A320neo (семейство)
- Boeing 737 NG

**Узкофюзеляжные (региональные)**

- SSJ100



1 тип

Монокласс

**—**

В сентябре 2022 года между ПАО «Аэрофлот» и ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» было подписано соглашение о намерениях в отношении приобретения 339 воздушных судов отечественного производства. Церемония подписания документа состоялась в рамках Восточного экономического форума.

Соглашение предусматривает передачу Группе «Аэрофлот» на условиях аренды 210 самолетов МС-21, 89 самолетов Superjet-NEW и 40 Ту-214 в период с 2023 по 2030 год. В 2023 году в Группу планируется поставка первых двух SSJ-NEW, а начиная с 2024 года – первых шести самолетов МС-21 и первых пяти самолетов Ту-214.

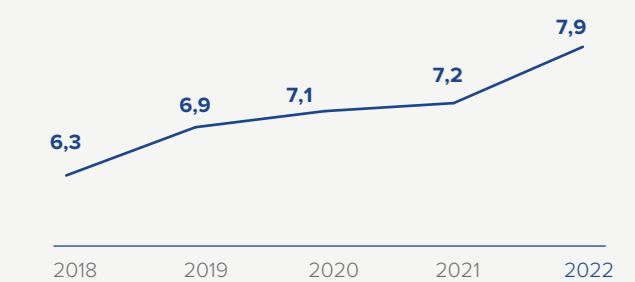
**SSJ-NEW** – новая модификация самолета SSJ100. Помимо импортозамещения иностранных систем и компонентов, производители нацелены на повышение эффективности

самолета за счет внедрения отечественных авиационных систем нового поколения. Главным новшеством в SSJ-NEW станет перспективный российский двигатель ПД-8. Часть оборудования будет унифицирована с новейшим российским авиалайнером МС-21.

**МС-21** – среднемагистральный самолет нового поколения вместимостью от 163 до 211 пассажиров.

Лайнер ориентирован на наиболее востребованный сегмент рынка пассажирских перевозок. От аналогов МС-21 отличается применением композитного крыла и перспективных металлических сплавов в сочетании с внедрением бортовых систем нового поколения, более совершенной аэrodинамикой и использованием высокоэффективного двигателя нового поколения.

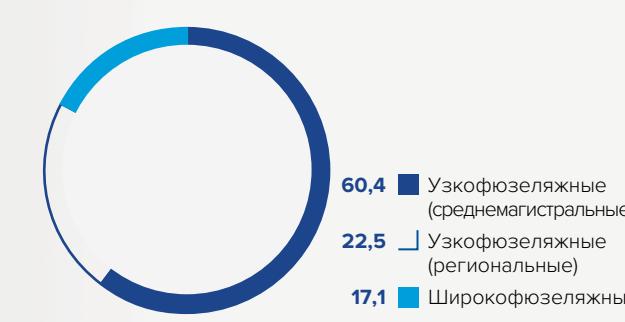
## Средний возраст эксплуатируемого парка воздушных судов Группы «Аэрофлот», лет



## Количество воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот» на конец года, единиц<sup>1</sup>



## Структура парка Группы «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31 декабря 2022 года, %



## Структура парка Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям на 31 декабря 2022 года, %



<sup>1</sup> Данные за 2018–2019 годы представлены без учета самолетов Ан-24 и Ан-148, не эксплуатировавшихся Группой в указанные периоды. Данные на конец 2020 года представлены без учета парка авиакомпании «Аврора», выбывшей из состава Группы 25 декабря 2020 года. Данные на конец 2022 года представлены без учета 13 воздушных судов Группы, заблокированных за пределами Российской Федерации.



## Парк воздушных судов Группы «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2021	Изменение		Количество на 31.12.2022
		ввод	вывод	
Широкофюзеляжные	59	1	1	59
Airbus A350-900	6	1	—	7
Airbus A330-300	12	—	—	12
Boeing 777-300	32	—	—	32
Boeing 747-400	9	—	1	8
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	221	—	12	209
Airbus A319ceo	20	—	2	18
Airbus A320neo	72	—	6	66
Airbus A321ceo/neo	36	—	1	35
Boeing 737-800	93	—	3	90
Узкофюзеляжные (региональные)	76	2	—	78
Superjet 100	76	2	—	78
<b>Итого</b>	<b>356</b>	<b>3</b>	<b>13<sup>1</sup></b>	<b>346</b>



## Парк авиакомпании «Аэрофлот»

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

В отчетном периоде в парк авиакомпании поступил один лайнер Airbus A350. Восемь самолетов SSJ100 были переданы в авиакомпанию «Россия» в соответствии с ранее утвержденной Стратегией развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года.

По состоянию на конец 2022 года парк авиакомпании «Аэрофлот» насчитывал 173 воздушных судна, в том числе 41 широкофюзеляжное, 130 узкофюзеляжных среднемагистральных и два узкофюзеляжных региональных.

### Структура парка авиакомпании «Аэрофлот» по типам воздушных судов на 31 декабря 2022 года, %



## Парк авиакомпании «Россия»

Авиакомпания «Россия» эксплуатирует пять типов воздушных судов. Самолеты имеют от одного до двух классов обслуживания пассажиров на борту.

За год в парк авиакомпании принято 10 самолетов SSJ100, из которых восемь были переданы Аэрофлотом. Лайнеры, поступившие из Аэрофлота, имеют двухклассную компоновку – оснащены бизнес-классом и используются на маршрутах с высокой востребованностью данного продукта. Новые SSJ100 поступают в авиакомпанию в компоновке «монокласс» с увеличенной вместимостью до 100 кресел, что позволяет перевозить большее количество пассажиров и способствует улучшению экономики данного воздушного судна. В 2022 году на 15 воздушных судах данной компоновки внедрен класс комфорт – первые три ряда с увеличенным шагом кресел.

По состоянию на конец 2022 года парк авиакомпании «Россия» насчитывал 132 воздушных судна.

## Парк авиакомпании «Победа»

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

По состоянию на конец 2022 года парк авиакомпании «Победа» насчитывал 41 воздушное судно.

## Парк воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот»

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2021	Количество на 31.12.2022	Изменение
Широкофюзеляжные	40	41	1
Airbus A350-900	6	7	1
Airbus A330-300	12	12	–
Boeing 777-300ER	22	22	–
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	137	130	-7
Airbus A320neo	64	58	-6
Airbus A321ceo/neo	36	35	-1
Boeing 737-800	37	37	–
Узкофюзеляжные (региональные)	10	2	-8
Superjet 100	10	2	-8
<b>Итого</b>	<b>187</b>	<b>173</b>	<b>-14</b>

## Парк воздушных судов дочерних авиакомпаний

Тип воздушного судна	Количество на 31.12.2021	Количество на 31.12.2022	Изменение
Авиакомпания «Россия»	125	132	7
Boeing 777-300	10	10	–
Boeing 747-400	9	8	-1
Airbus A319ceo	20	18	-2
Airbus A320ceo	8	8	–
Boeing 737-800	12	12	–
Superjet 100	66	76	10
Авиакомпания «Победа»	44	41	-3
Boeing 737-800	44	41	-3
<b>Итого</b>	<b>169</b>	<b>173</b>	<b>4</b>

<sup>1</sup> Воздушные суда, заблокированные за пределами Российской Федерации.

## МАРШРУТНАЯ СЕТЬ

### Восстановление и развитие маршрутной сети Группы «Аэрофлот»<sup>1</sup>

Управление маршрутной сетью Группы «Аэрофлот» осуществляется на основе мультибрендового подхода, нацеленного на обеспечение широкого покрытия рынка и присутствие в различных ценовых и региональных сегментах.

Группа «Аэрофлот» к 2022 году достигла значительного прогресса в восстановлении маршрутной сети после пандемии: помимо повышенных объемов внутрироссийских перевозок, Группа возобновила авиационное сообщение по большинству международных направлений, хотя и со сниженной частотностью. В отчетном периоде маршрутная сеть Группы «Аэрофлот» претерпела значительные изменения. Ограничения, введенные рядом государств, в том числе закрытие воздушного пространства, привели к полной остановке рейсов в Европу и Америку в I квартале. Количество рейсов в другие регионы также снизилось, что определялось доступным для выполнения международных полетов флотом, а также давлением на трансферный пассажиропоток. Потребовалась реализация мер по трансформации и адаптации маршрутной сети

к новым условиям работы. В течение года Группа активно восстанавливала авиационное сообщение со странами, продолжившими сотрудничество с Российской Федерацией в сфере воздушных перевозок.

На внутреннем рынке Группа «Аэрофлот» продолжила фокусироваться на обеспечении связанности страны. В связи с ограничениями на работу аэропортов юга страны<sup>2</sup> потребовалось реализовать комплекс мероприятий по перераспределению значительного объема парка воздушных судов на другие направления маршрутной сети. Важным фактором, учитывавшимся при планировании и адаптации внутрироссийской маршрутной сети, стало давление на возможность обслуживать трансферные потоки в отдельных сегментах из-за снижения числа пунктов международной сети. В результате проведенных работ Группа сохранила широкое покрытие российского рынка, обеспечила связанность городов, предложив пассажирам новые маршруты и возможности для поездок.

Всего в 2022 году сетевые авиакомпании Группы «Аэрофлот» («Аэрофлот» и «Россия») выполняли полеты по 313 регулярным маршрутам. Сеть низкобюджетной авиакомпании «Победа» включала 101 маршрут, из которых 33 не пересекались с сетью других перевозчиков Группы. Авиакомпании Группы «Аэрофлот» выполняли полеты в 54 страны (включая Россию).

В результате адаптации маршрутной сети к изменениям внешней среды количество направлений полетов сократилось, Группа сфокусировалась на выполнении полетов по России и восстановлении доступных международных линий. В результате во второй половине 2022 года сетевые авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» выполняли полеты по 189 регулярным маршрутам. Сеть низкобюджетной авиакомпании «Победа» включала 75 маршрутов, из которых 20 не пересекались с сетью других перевозчиков Группы. Авиакомпании Группы «Аэрофлот» выполняли полеты в 17 стран<sup>1</sup>.

Основное снижение количества регулярных направлений сетевых авиакомпаний приходится на международную сеть, где в II полугодии выполнялись полеты по 82 линиям. Во внутреннем сегменте полеты осуществлялись по 108 линиям, что ниже показателя 2021 года в связи с закрытием южных аэропортов (обширная программа полетов на юг

Во второй половине 2022 года

**189** регулярных направлений у сетевых компаний Группы «Аэрофлот»

**75** направлений у лоукостера (включая 20 не пересекающихся с сетью других авиакомпаний Группы)

России в летнем сезоне 2021 года включала рейсы из 14 городов страны по 41 маршруту, из которых 29 – в аэропорты Анапы, Геленджика и Симферополя). Приостановка ряда международных и российских линий была частично компенсирована развитием хаба в Красноярске, а также укреплением региональной базы в Сочи и открытием новых линий.

### Тактические и стратегические инициативы по адаптации маршрутной сети Группы «Аэрофлот»



#### Внутренние линии

- ➔ Усиление фокуса всех авиакомпаний Группы на внутреннем рынке
- ➔ Программа полетов в Сочи из регионов
- ➔ Запуск программы полетов из регионов в Минеральные Воды
- ➔ Новые рейсы по России, на Дальний Восток из Санкт-Петербурга



#### Международные линии

- ➔ Восстановление авиасообщения со странами СНГ, Ближнего Востока и Азии
- ➔ Запуск программы полетов из российских регионов в Таиланд, Турцию, Индию
- ➔ Международная программа из аэропорта Сочи на SSJ100



#### Развитие хаба в Красноярске

### Количество регулярных направлений сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот»

Показатель	2019 <sup>1</sup>	2020 <sup>2</sup>	2021	2022 <sup>3</sup>
Внутренние	94	94	142	<b>132</b>
Международные	134	123 <sup>4</sup>	161 <sup>3</sup>	<b>181</b>
Среднемагистральные	201	189	273	<b>273</b>
Дальнемагистральные	27	28	30	<b>40</b>
<b>Итого</b>	<b>228</b>	<b>217</b>	<b>303</b>	<b>313</b>

<sup>1</sup> Включая 21 направление авиакомпании «Аврора» в 2019 году и 17 направлений в 2020 году.

<sup>2</sup> Здесь и далее количество стран в маршрутной сети приводится без учета России. Данные включают полеты в Израиль, осуществлявшиеся в мае 2022 года, которые впоследствии были приостановлены.

<sup>3</sup> Включая линии, по которым выполнялись полеты в I квартале 2022 года до ограничений на полеты.

<sup>4</sup> Включая грузопассажирские рейсы, выполнявшиеся с марта 2020 года.

<sup>1</sup> Данные по маршрутной сети Группы «Аэрофлот», если не указано иное, приведены без учета авиакомпании «Победа», которая в силу бизнес-модели специализируется на прямых перевозках и не фокусируется на частоте полетов. Данные по компании «Победа» приводятся и анализируются отдельно от сетевого сегмента.

<sup>2</sup> Аэропорты Анапы, Белгороды, Брянска, Воронежа, Геленджика, Краснодара, Курсы, Липецка, Ростова-на-Дону, Симферополя и Элисты закрыты с конца февраля 2022 года.

Ограничения на международные полеты и закрытие воздушного пространства странами Европы существенно изменили региональную структуру авиаперевозок и привели к разнонаправленной динамике количества регулярных рейсов. Общее количество рейсов Группы «Аэрофлот» в 2022 году снизилось на 11,9 % по сравнению с 2021 годом, в том числе количество рейсов сетевых авиакомпаний снизилось на 7,7 % на фоне прекращения авиационного сообщения с регионами Европы и Америки. Количество рейсов в Азию, на Ближний Восток и в страны СНГ увеличилось в том числе на фоне восстановления авиационного сообщения после значительного сокращения в 2020–2021 годах на фоне пандемии COVID-19.

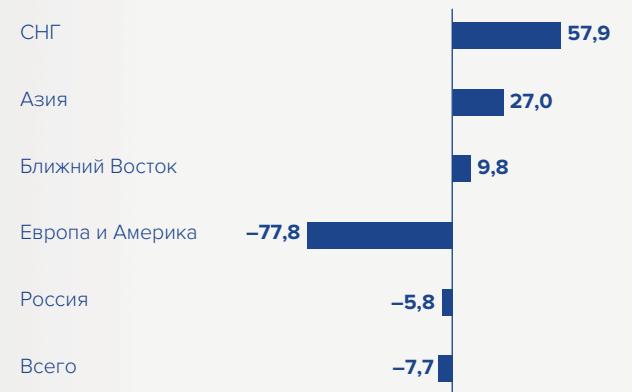
Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах в 2022 году выросла на 29,3 % по сравнению с предыдущим годом. Такая динамика была обусловлена как общим увеличением частоты полетов, так и существенным ростом доли внутреннего сегмента, для которого исторически характерна более высокая частота в общей структуре рейсов. Фокус на направлениях туристического спроса, а также в сопредельные государства при трансформации сети также поддержал показатель на международных линиях: средняя частота полетов с II по IV квартал 2022 года составила 7,3 рейса в неделю, что превышает среднегодовой уровень. На фоне повышенного спроса на внутренние перевозки показатель частоты на регулярных направлениях внутри России в 2022 году увеличился на 14,5 % по сравнению с предыдущим годом.

Частота полетов сетевых авиакомпаний возросла по многим востребованным направлениям и в ряде случаев превышала исторические показатели, в частности на линии Москва – Сочи частота полетов в летний сезон 2022 года составила 172 рейса по сравнению с 109 и 84 рейсами в неделю летом 2021 и 2019 года соответственно. Сокращение географии региональной программы в пункты юга, в том числе в Анапу, Геленджик, Краснодар и Симферополь, в связи с закрытием аэропортов также поддержало средние показатели частоты полетов внутренней сети (данная программа выполнялась с частотой 3,6 рейса в неделю, что отражало емкость рынка и спрос на прямую перевозку). Таким образом, в II–IV кварталах 2022 года показатели средней частоты полетов на внутренних линиях были выше среднегодовых и составили 20,3 рейса в неделю на линию.

Развитая маршрутная сеть Группы способствует реализации синергетического эффекта через стыковаемость рейсов и трансферные потоки. Трансферный пассажиропоток Группы обслуживается преимущественно сетевыми компаниями «Аэрофлот» и «Россия», в 2022 году количество трансферных пассажиров было сопоставимо с уровнем 2021 года. Доля трансферных пассажиров в общем объеме перевозок Аэрофлота и «России» по итогам 2022 года составила 23,1 % (в 2021 году – 21,7 %). Основной объем пришелся на внутрироссийский транзит, который увеличился на 2,3 % и составил 4,7 млн пассажиров. Пассажиропоток между Россией и пунктами зарубежья также находился на уровне, сопоставимом с предыдущим годом.



### Динамика количества регулярных рейсов сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по регионам, 2022 год по сравнению с 2021 годом, %



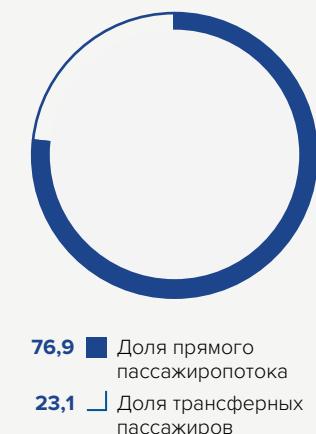
### Средняя частота полетов в неделю по маршрутам сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот»



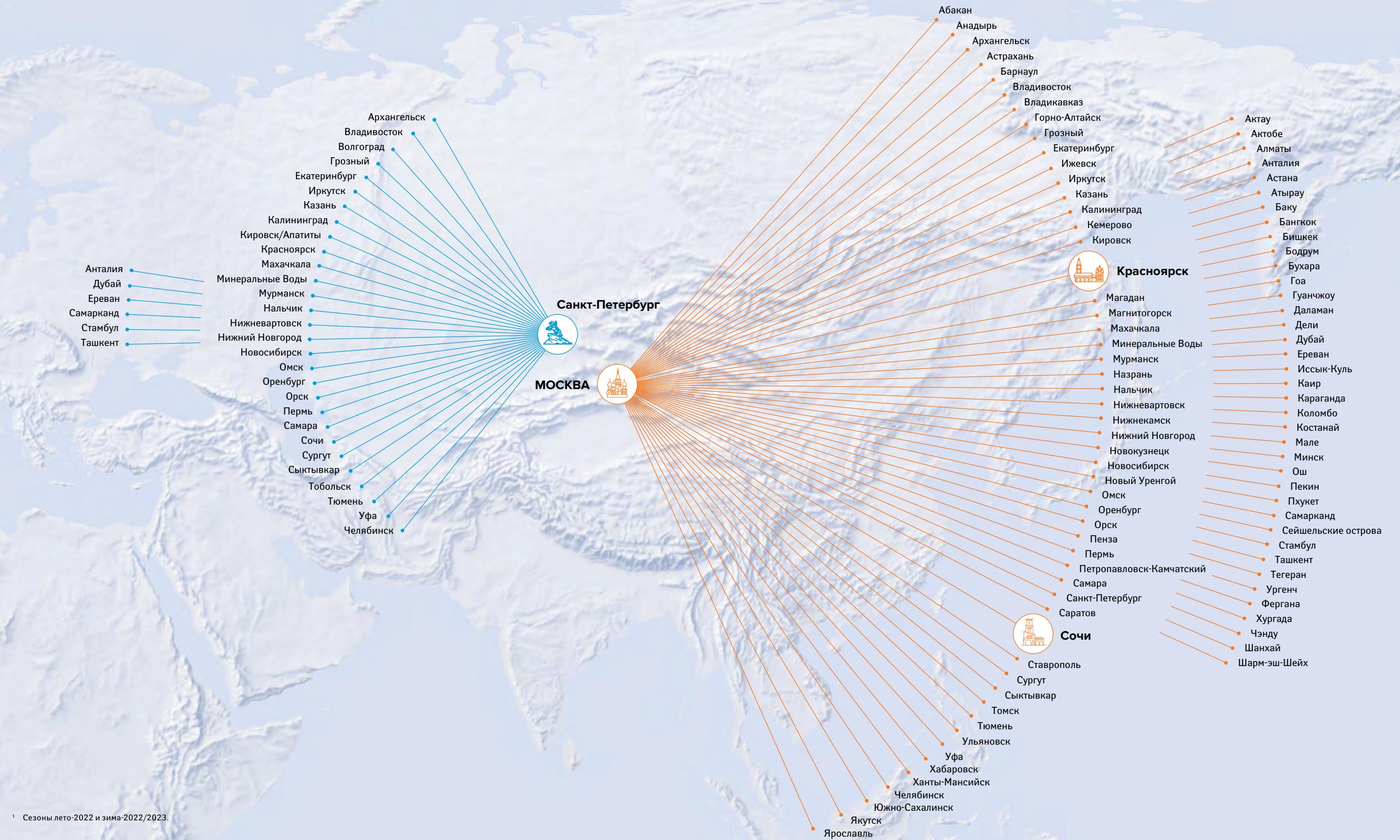
### Трансферный пассажиропоток сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот», млн человек



### Доля трансферных пассажиров в структуре перевозок сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в 2022 году, %



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



<sup>1</sup> Сезоны лето-2022 и зима-2022/2023.

## Хабы и базовые аэропорты Группы «Аэрофлот»

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» работают в ключевых аэропортах Российской Федерации. Присутствие в крупнейших транспортных узлах обеспечивает максимальный охват рынка с использованием возможностей мультибрендового предложения.

Шереметьево – основной аэропорт базирования для авиакомпаний Группы, где обеспечивается максимальная стыкуемость сетей Аэрофлота, «России» и «Победы».

Красноярск – второй хаб, работающий с 2021 года. Авиакомпании Группы также базируются в аэропортах Внуково (Москва), Пулково (Санкт-Петербург) и развивают полеты из ряда региональных аэропортов без фактического базирования.

В 2022 году продолжилось активное развитие хаба в Красноярске, а также базы в аэропорту Сочи, где появился ряд новых международных рейсов.

### Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» по аэропортам<sup>1</sup>, млн человек

Аэропорт	2019	2020	2021	2022
<b>Группа «Аэрофлот»</b>	<b>59,1</b>	<b>29,4</b>	<b>45,8</b>	<b>40,7</b>
Москва (Шереметьево)	39,8	16,1	25,7	<b>23,7</b>
Москва (Внуково)	10,7	6,8	9,2	<b>7,5</b>
Санкт-Петербург	6,5	4,7	7,3	<b>6,7</b>
Красноярск	0	0,1	0,3	<b>0,5</b>
Сочи	0,8	0,9	1,4	<b>1,9</b>
Прочие	1,3	0,7	1,9	<b>0,4</b>
<b>Авиакомпания «Аэрофлот»</b>	<b>37,2</b>	<b>14,6</b>	<b>21,4</b>	<b>20,5</b>
Москва (Шереметьево)	37,1	14,5	20,1	<b>19,6</b>
Санкт-Петербург	–	–	0,3	<b>0,2</b>
Красноярск	–	–	0,2	<b>0,1</b>
Сочи	0,1	–	0,3	<b>0,6</b>
Прочие	–	–	0,5	<b>0,1</b>
<b>Авиакомпания «Россия»</b>	<b>11,6</b>	<b>5,7</b>	<b>10,0</b>	<b>8,5</b>
Москва (Шереметьево)	2,6	1,6	4,2	<b>2,9</b>
Москва (Внуково)	3,1	0,5	0,6	<b>0,8</b>
Санкт-Петербург	4,9	2,8	4,2	<b>3,9</b>
Красноярск	–	–	–	<b>0,4</b>
Сочи	0,2	0,4	0,2	<b>0,4</b>
Прочие	0,7	0,4	0,7	<b>0,1</b>
<b>Авиакомпания «Победа»</b>	<b>10,3</b>	<b>9,1</b>	<b>14,4</b>	<b>11,7</b>
Москва (Шереметьево)	–	–	1,3	<b>1,2</b>
Москва (Внуково)	7,7	6,3	8,6	<b>6,7</b>
Санкт-Петербург	1,6	1,9	2,8	<b>2,6</b>
Красноярск	–	–	0,1	–
Сочи	0,5	0,5	0,9	<b>0,9</b>
Прочие	0,6	0,3	0,6	<b>0,2</b>

<sup>1</sup> При расчете суммарного пассажиропотока авиаперевозчика в конкретном аэропорту исключен пассажиропоток этого же перевозчика, относящийся к более крупному аэропорту из этого списка. Данные по Группе за 2019–2020 годы не включают показатели авиакомпании «Аврора». Данные и методология подсчета уточнены по сравнению с опубликованными в годовом отчете за 2021 год.



Международный аэропорт Шереметьево – крупнейший по объему перевозок аэропорт России.

**3**  
ВПП

**5**  
пассажирских терминалов

**97** пунктов полетов Группы (58 ВВЛ и 39 МВЛ)<sup>1</sup>



Международный аэропорт Внуково – третий по объему перевозок аэропорт московского авиационного узла.

**2**  
ВПП

**2**  
пассажирских терминала

**40** пунктов полетов Группы (35 ВВЛ и 5 МВЛ)



Международный аэропорт Пулково – крупнейший аэропорт Северо-Западного федерального округа, входит в топ-5 самых крупных аэропортов России по пассажиропотоку, крупнейший аэропорт страны вне московского авиационного узла.

**2**  
ВПП

**1**  
пассажирский терминал

**46** пунктов полетов Группы (39 ВВЛ и 7 МВЛ)



Международный аэропорт Сочи – пятый по объему перевозок аэропорт России и второй вне московского авиационного узла.

**2**  
ВПП

**2**  
пассажирских терминала

**36** пунктов полетов Группы (17 ВВЛ и 19 МВЛ)



Международный аэропорт Красноярска – один из важнейших авиатранспортных узлов Восточной Сибири, играющий важную роль в развитии экономики и торговых связей региона.

**1**  
ВПП

**1**  
пассажирский терминал

**21** пункт полетов Группы (9 ВВЛ и 12 МВЛ)



Источники данных по пассажиропотоку аэропортов: пресс-релизы аэропортов, публично доступные материалы и публикации деловых изданий. Пункты полетов Группы из аэропортов, кроме Красноярска, – за период с апреля по декабрь 2022 года. Пункты из аэропорта Красноярска – за полный 2022 год, поскольку, в отличие от других аэропортов, изменения в сети хаба в течение года были связаны преимущественно с раскаткой линий и сезонным фактором.

<sup>1</sup> ВВЛ – внутренние воздушные линии; МВЛ – международные воздушные линии.



## Московский аэропорт Шереметьево

Аэропорт Шереметьево – основной хаб, в котором представлена Группа «Аэрофлот». В 2022 году авиакомпании Группы перевезли через аэропорт Шереметьево 23,7 млн пассажиров<sup>1</sup> и обслуживали 97 уникальных направлений в 16 странах.

Основную часть пассажиропотока Группы в аэропорту составили клиенты авиакомпании «Аэрофлот». Авиакомпания «Россия» перебазировала регулярные рейсы в Шереметьево в 2018 году, а авиакомпания «Победа» работает в этом аэропорту с 2021 года. В период

с апреля по октябрь 2022 года «Победа» временно приостановила полеты из Шереметьева, сконцентрировавшись на операционных процессах во Внуково для эффективного использования ресурсов Компании. С конца октября «Победа» постепенно восстанавливалась полетную программу из Шереметьева, запустив рейсы в 25 городов России.

Работа всех трех авиакомпаний Группы обеспечивает стыкуемость сетей, а значит, повышает эффективность операций.

## Частота регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» в неделю из Шереметьева, 2022 год<sup>2</sup>

Все рейсы	<b>20,1</b>
Международные	<b>8,7</b>
Внутренние	<b>25,8</b>
Дальнемагистральные	<b>8,3</b>
Среднемагистральные	<b>22,3</b>

## Коэффициент стыкуемости сети Группы «Аэрофлот» в Шереметьеве, 2022 год<sup>3</sup>

Сеть «Аэрофлота»	<b>12,0</b>
Сеть «Аэрофлота» и «России»	<b>11,5</b>

## Аэропорт Красноярска

Красноярск – один из крупнейших городов Сибири, в котором в рамках реализации планов стратегического развития с июня 2021 года работает международный хаб Группы «Аэрофлот». Развитие второго хаба направлено на рост пассажиропотока, а также повышение транспортной доступности сибирских регионов и мобильности населения.

За первый год работы хаба с июня 2021 года им воспользовались 835,5 тыс. пассажиров (включая перевозки в Москву и Санкт-Петербург). Без учета рейсов в Москву и Санкт-Петербург пассажиропоток составил 290,5 тыс. человек. Самыми популярными направлениями у пассажиров Аэрофлота в Красноярске стали Благовещенск, Иркутск, Сочи, Краснодар и Симферополь.

В июне 2022 года выполнение большинства собственных рейсов из Красноярска передано авиакомпании «Россия», которая задействовала воздушные суда Boeing 737-800 в моноклассной компоновке для наиболее ёмких линий, в том числе в Сочи, Благовещенск, Иркутск, а также самолеты SSJ100 для менее ёмких и новых линий, открывшихся в 2022 году, в том числе в Читу, Бишкек, Ош и Алма-Ату. В отчетном периоде из хаба были также открыты новые рейсы в Минеральные Воды, Екатеринбург и Новый Уренгой, прекращены полеты в Новосибирск и Симферополь. В международной программе добавились рейсы в Таиланд (Пхукет), в пункты Казахстана и Узбекистана.

Совокупный пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в красноярском хабе в 2022 году достиг 1,1 млн пассажиров, в том числе 457 тыс. пассажиров без учета линий с Москвой и Санкт-Петербургом.

## Маршрутная сеть авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» из Красноярска



<sup>1</sup> Пассажиропоток приведен по всем рейсам авиакомпаний Группы «Аэрофлот» (собственные рейсы и рейсы под коммерческим управлением).

<sup>2</sup> Для презентативности данных приводится частотность без учета данных I квартала 2022 года.

<sup>3</sup> Данные по стыкуемости с «Победой» не приводятся в связи с тем, что компания приостановила полеты из аэропорта в период с апреля по октябрь 2022 года, приводятся показатели стыкуемости без учета данных сети в I квартале 2022 года.

## Маршрутная сеть авиакомпании «Аэрофлот»

Аэрофлот среди всех авиакомпаний Группы обладал самой значительной и развитой международной маршрутной сетью, которая обеспечивала международный трансфер и стыкуемость российских и международных рейсов. В результате трансформации маршрутной сети с II квартала 2022 года авиакомпания сократила число маршрутов, прежде всего международных, и выполняла полеты по 119 регулярным направлениям (75 внутрироссийским и 44 международным) в 15 стран.

В 2022 году внутренняя сеть Аэрофлота пополнилась рядом новых направлений. В декабре в преддверии горнолыжного сезона открыт рейс из Москвы в Кировск, что дало пассажирам возможность удобно добраться до горного кластера Хибин. Климат Кольского полуострова позволяет начинать сезон катания к декабрю и закрывать его в мае, а помимо катания в Хибинах часто можно застать северное сияние. Значимым событием стало открытие прямых рейсов Аэрофлота из Санкт-Петербурга во Владивосток.

Продолжилось выполнение региональной программы полетов в города южного туристического кластера России, что предоставило жителям регионов возможность

добраться до Сочи и моря, минуя пересадку в Москве. Запуск комбинированных перевозок совместно с Федеральной пассажирской компанией позволил соединить Краснодар, Анапу, а также Ростов-на-Дону авиационным и железнодорожным транспортом с другими городами России. Дополнительную синергию сочинской базе дало открытие международных рейсов авиакомпанией «Россия».

В 2022 году была запущена новая программа перевозок в Минеральные Воды из шести регионов: Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Уфы, Перми, Казани и Самары. Также были открыты рейсы из Минеральных Вод в Ереван.

В международном сегменте проводилась работа по восстановлению авиационного сообщения. Один из наиболее значимых регионов восстановления полетов – страны СНГ, с которыми Россию связывают многочисленные социальные, семейные и культурные связи. Были возобновлены полеты в страны Ближнего Востока и в Азию, в том числе в рамках программы полетов из регионов в Турцию, Индию и Таиланд.

### Региональная программа полетов



### Количество регулярных направлений авиакомпании «Аэрофлот»

Показатель	2019	2020 <sup>1</sup>	2021 <sup>1</sup>	2022 <sup>2</sup>
Внутренние	59	59	114	<b>75</b>
Международные	101	95	149	<b>44</b>
Среднемагистральные	136	130	237	<b>95</b>
Дальнемагистральные	24	24	26	<b>24</b>
<b>Итого</b>	<b>160</b>	<b>154</b>	<b>263</b>	<b>119</b>

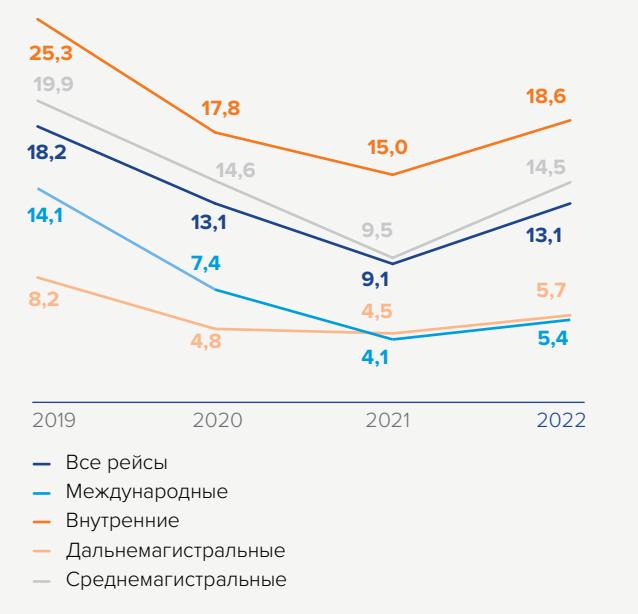
Количество регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» в отчетном периоде снизилось на 14,3 % по сравнению с предыдущим годом в первую очередь в связи с остановкой авиасообщения с Европой и Америкой. Снижение числа рейсов в страны СНГ и Ближнего Востока находилось на незначительном уровне и в основном связано с тем, что ряд рейсов на данных направлениях в отчетном периоде выполняла авиакомпания «Россия». Количество рейсов в Азию показало положительную динамику.

Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах авиакомпании «Аэрофлот» в 2022 году увеличилась на 45,1 % по сравнению с 2021 годом – с 9,1 до 13,1 рейса в неделю. На международных направлениях показатель вырос на 33,0 % (с 4,1 до 5,4 рейса), на внутренних – на 24,0 % (с 15,0 до 18,6 рейса). Влияние оказalo изменение числа рейсов в региональной программе и увеличение частоты полетов по наиболее востребованным направлениям сети.

### Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам, 2022 год по сравнению с 2021 годом, %



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



<sup>1</sup> Включая регулярные и грузопассажирские рейсы. В 2020 году включая рейсы I квартала до закрытия международного авиасообщения в связи с началом пандемии. Количество международных направлений в II полугодии 2020 года: 13 регулярных и 38 грузопассажирских.

<sup>2</sup> Сеть после трансформации.

## Маршрутная сеть авиакомпании «Россия»

В 2022 году авиакомпания «Россия» выполняла полеты по 155 направлениям (85 внутрироссийским и 70 международным) под 100%-м коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот». Авиакомпания также осуществляла полеты в рамках чarterной программы совместно с туроператором «Библио-Глобус».

В летнем расписании авиакомпания выполняла полеты по 44 международным и 74 внутренним маршрутам, что превышало количество направлений предыдущего года. Расширение сети «России» связано с открытием новых маршрутов, прежде всего международных из Москвы и Сочи, на которых эксплуатировались самолеты SSJ100, полученные в прошлые годы от авиакомпании «Аэрофлот».

В рамках коммерческого управления ПАО «Аэрофлот» авиакомпания «Россия» продолжает развивать перевозки из аэропорта Шереметьево (ключевого хаба Группы), аэропорта Пулково (исторически базового), а также аэропорта Красноярска (второго хаба Группы). В 2022 году авиакомпания начала выполнять международную программу полетов из Сочи.

Рейсы из российских регионов в Сочи выполняются авиакомпанией «Аэрофлот» и были впервые запущены в 2021 году в рамках инициатив по развитию прямых перелетов, минуя Москву, а также для использования рыночных возможностей вне основных рынков Группы «Аэрофлот». Весной 2022 года авиакомпания «Россия» дополнила маршрутную сеть авиакомпании «Аэрофлот», тем самым повысив качество региональной базы и создав новые возможности для региональных полетов и стыковок.

Международные рейсы из Сочи обеспечили транспортные связи Российской Федерации с другими странами в период трансформации сети и ограничений на международное сообщение. Ряд рейсов из Сочи, открытых весной, прежде всего рейсы в Среднюю Азию, затем были прекращены в связи с возобновлением прямого авиаобщения с Москвой. Значительная часть программы полетов продолжила работать до конца года, особой популярностью пользовались рейсы в Турцию и Египет.

## Региональная база в Сочи: маршрутная сеть авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия»<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Включая внутренние рейсы, выполнявшиеся в рамках расписания зима-2022/2023, а также международные рейсы, закрытые в связи с переоткрытием линий из Москвы или по иным причинам.

## Маршрутная сеть авиакомпании «Победа»

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

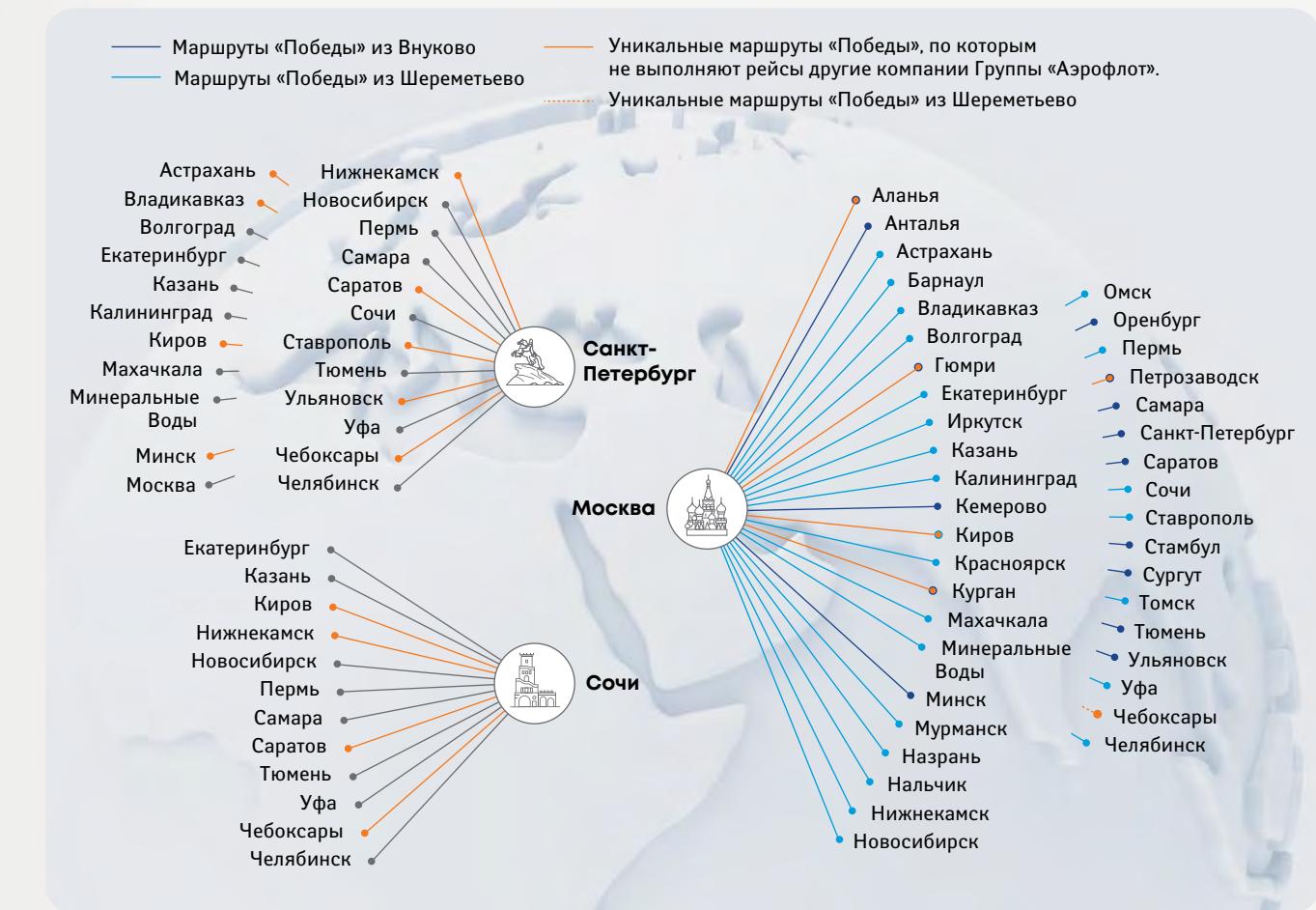
В отчетном периоде маршрутная сеть авиакомпании «Победа» включала 101 направление (76 внутрироссийских и 25 международных), из которых 32 являются уникальными для Группы «Аэрофлот». С учетом структурных изменений в период начала действия летнего расписания 2022 года маршрутная сеть насчитывала 75 направлений, в том числе шесть международных. Значительная часть направлений «Победы» продолжает оставаться уникальной для Группы, то есть это маршруты, на которых в Группе выполняет рейсы только «Победа». К таким направлениям относится 20 маршрутов, в том

числе линии из Москвы в Чебоксары, Курган, Киров, Петрозаводск, а также значительное число линий из Санкт-Петербурга и других регионов.

Основные изменения в маршрутной сети «Победы» в 2022 году связаны с временной приостановкой рейсов из московского аэропорта Шереметьево и консолидацией операций во Внукове в период с апреля по октябрь. После возобновления рейсов из Шереметьева с конца октября компания изменила структуру и соотношение емкости между московскими аэропортами: в обновленной сети 25 линий из Шереметьева и 14 – из Внукова. Авиакомпания продолжила активно выполнять прямые рейсы между регионами, вносящими существенный вклад в результаты Группы.

В международной сети авиакомпании вновь появились рейсы из Москвы в Армению, Республику Беларусь и Турцию. Рейс в Минск также выполнялся из Санкт-Петербурга.

## Маршрутная сеть авиакомпании «Победа»<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Маршрутная сеть с апреля по декабрь 2022 года.



## Управление доходами и емкостями

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

Тарифная политика Группы «Аэрофлот» в 2022 году в большей степени была направлена на максимизацию пассажиропотока с удержанием средней доходной ставки. Дополнительную гибкость тарифной политике представила выделенная на отрасль субсидия в размере 100 млрд руб., которая предполагала компенсацию 1,1 руб./п/км. Таким образом, авиакомпании Группы смогли предоставить пассажирам дополнительные скидки на билеты без ущерба для финансовой устойчивости, что оказалось стимулирующее воздействие на пассажиропоток.

Важным фактором, влияющим на управление доходами и тарифную политику, является сохранение низкой глубины бронирований, несмотря на окончание пандемии COVID-19. В течение года наблюдалось небольшое смещение кривой бронирования ближе к вылету без значительных изменений по сравнению с 2021 годом.

Важным ориентиром в тарифной политике в 2022 году было выполнение основных плановых показателей в ситуации трансформации маршрутной сети. В этой связи стратегия выстраивалась через проактивное поведение Группы – проведение глобальных акций и ввод тарифных программ для специальных категорий пассажиров. В частности, были введены молодежные тарифы и тарифы для пожилых людей, направленные на стимулирование спроса в отдельных сегментах.

В августе 2022 года Аэрофлот внес изменения в набор услуг и условия применения тарифных групп. Основные изменения коснулись группы «Максимум» и были направлены на повышение уровня сервиса: приоритетная регистрация на рейс, посадка на борт воздушного судна, выдача багажа, доступ в залы ожидания повышенной комфортности в базовом аэропорту Шереметьево, возможность бесплатной перевозки животных в салоне воздушного судна.

С сентября топливный сбор был включен в тариф. Таким образом, при распродажах билетов скидки стали применяться к общему тарифу, включающему топливный сбор.

Всего в 2022 году было проведено более 10 акций и распродаж. Размер скидок по некоторым «горячим» акциям достигал 50–75 %.



## СОТРУДНИЧЕСТВО С АВИАКОМПАНИЕЙ «АВРОРА»

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

В декабре 2020 года ПАО «Аэрофлот» продало долю в АО «Авиакомпания «Аврора». При этом с компанией было продолжено сотрудничество в рамках

код-шерингового соглашения. Поддержание соглашения о код-шеринге направлено на использование синергии маршрутных сетей дальневосточного перевозчика и сетевых компаний Группы «Аэрофлот» для увеличения транзитного потенциала и подвоза пассажиров в аэропорты присутствия Группы. Соглашение в 2022 году охватывало 12 маршрутов, из которых 10 на внутренних линиях обслуживались в течение всего года.

В 2022 году в рамках соглашения с Аэрофлотом авиакомпания «Аврора» перевезла на своих рейсах 835 тыс. пассажиров.

### Маршруты авиакомпании «Аврора» в рамках код-шеринга с Аэрофлотом<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Сезоны лето-2022 и зима-2022/2023.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

Группа «Аэрофлот» осуществляет продажи авиабилетов и дополнительных услуг как через прямые каналы продаж (на официальном сайте, в мобильном приложении, через офисы собственных продаж и контакт-центр), так и через агентов в рамках прямых агентских соглашений и через агентов – участников нейтральных систем продаж.

В октябре 2022 года был осуществлен переход на отечественную автоматизированную систему оформления воздушных перевозок «Леонардо» с перенесением основного функционала (оформление бронирования и оплата билета, обмен билета с возможностью изменения даты перевозки, выбор мест и продажа полетной страховки). Ведутся работы по восстановлению ряда вспомогательных онлайн-сервисов, приостановленных в связи с переходом на новую систему.

 Подробнее читайте в разделе «Информационные технологии и инновации».

В 2022 году продолжила расти доля онлайн-каналов продаж авиабилетов, которые становятся все более привычными для пассажиров. Доля продаж через онлайн-ресурсы и контакт-центр в 2022 году достигла 45,5 % (в 2021 году – 44,5 %).

В части онлайн-продаж в 2022 году реализован ряд проектов, в том числе:

- ✚ перевод основного функционала сайта в рамках перехода на отечественную систему бронирования;

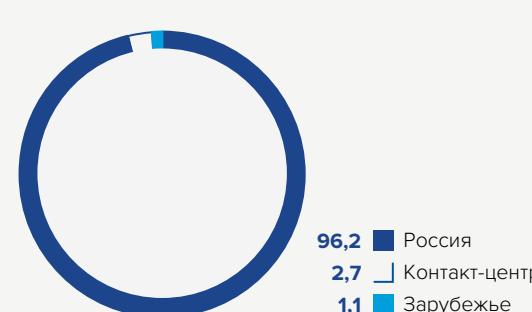
- ✚ реализация системы быстрых платежей на сайте и в мобильном приложении Аэрофлота;
- ✚ оплата с использованием SberPay на платежной странице и через мобильное приложение;
- ✚ обновление визуализации и логики онлайн-табло на сайте;
- ✚ редизайн страниц «Выбор рейса» и «Выбор тарифа» в процессе бронирования на сайте;
- ✚ разработка страницы сайта «Чarterные перевозки»;
- ✚ мобильное приложение на платформе Android размещено в отечественных магазинах RuStore, NashStore, RuMarket.

Доля продаж через агентскую сеть в 2022 году снизилась до 47,9 % (в 2021 году – 49,1 %). После миграции Компании на новую систему бронирования «Леонардо» агентам на территории Российской Федерации и в других странах доступно оформление авиабилетов и дополнительных услуг Аэрофлота в системе «Сирена», а также в ряде других дистрибутивных систем. Доля глобальной распределительной системы «Сирена Трэвел» после миграции на систему «Леонардо» и ухода зарубежных дистрибуторских систем увеличилась с 5 % в 2019 году до 85 % в 2022 году.

Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот», %



Структура интернет-продаж и контакт-центра ПАО «Аэрофлот», 2022 год, %

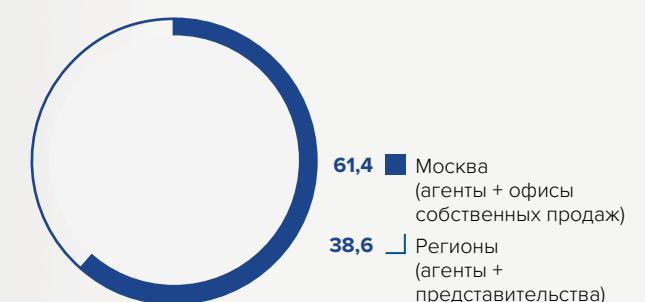


## Структура продаж

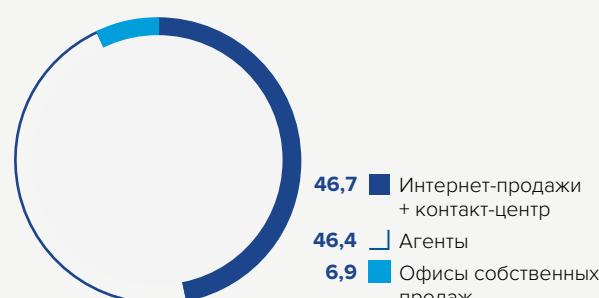
Структура дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» в Российской Федерации практически не изменилась по сравнению с предыдущим годом. Наибольшая доля пришла на Москву – 62,9 %, значительный вклад внесли Санкт-Петербург и города Дальнего Востока. С точки зрения каналов доля интернет-продаж и контакт-центра составила 46,7 %, доля агентских продаж – 46,4 %, доля продаж через собственные офисы – 6,9 %.

За пределами Российской Федерации наибольшая доля в структуре дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» пришла на продажи через агентов – 77,3 %. Доля продаж через онлайн-канал и контакт-центр составила 13,8 %, доля офисов собственных продаж – 8,9 %.

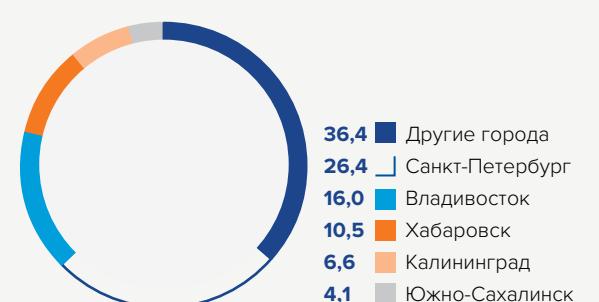
Распределение дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» в России, 2022 год, %



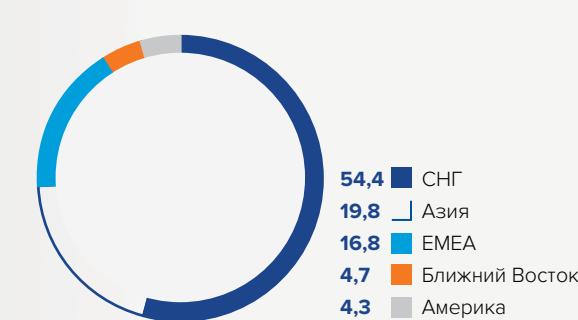
Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» в России, 2022 год, %



Топ-5 городов по доходу от продаж ПАО «Аэрофлот» в России, за исключением Москвы, 2022 год, %



Распределение дохода от продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2022 год, %



Соотношение каналов продаж ПАО «Аэрофлот» за рубежом, 2022 год, %



## Корпоративные продажи

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

Аэрофлот предлагает различные варианты сотрудничества:

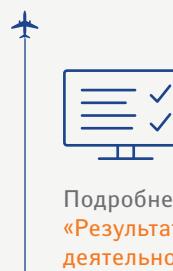
- ✚ программа корпоративной лояльности – бонусная программа для предприятий малого и среднего бизнеса (за исключением сферы туризма);
- ✚ прямой договор с ПАО «Аэрофлот» – обслуживание юридических лиц в офисах продаж Аэрофлота в Москве и других городах России;
- ✚ договор о корпоративном сотрудничестве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

В 2022 году основные подходы к сотрудничеству с корпоративными клиентами остались неизменными. В программе для крупных клиентов в отчетном периоде акцент сделан на поощрении покупок в тарифных группах более высокой категории. В II квартале 2022 года клиенты активно вели работу по переориентированию на российский рынок, наращивалась маршрутная сеть авиакомпании, рынок корпоративного сегмента в II полугодии постепенно стабилизовался. Аэрофлоту удалось сохранить порядка 85 % объемов корпоративных продаж по отношению к уровню 2021 года.

## Чarterные перевозки

Авиакомпания «Аэрофлот» осуществляет организацию чартерных перевозок для различных категорий пассажиров. Организованы перевозки спортивных команд, делегаций, коммерческих и общественных организаций, а также частных лиц. В 2022 году выполнено более 500 высокорентабельных чартерных рейсов. Чартерные перевозки выполнялись по внутрироссийским и международным маршрутам по регулярным и нерегулярным направлениям.

Авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» также выполняют чартерные перевозки в партнерстве с туристическим оператором «Библио-Глобус».



Подробнее читайте в разделе «[Результаты операционной деятельности](#)».

## Развитие дополнительных доходов

В 2022 году велась активная работа по внедрению существующих дополнительных услуг в рамках перехода на отечественную автоматизированную систему оформления воздушных перевозок. В частности, внедрены услуги предварительного повышения в классе обслуживания на сайте авиакомпании «Аэрофлот» для билетов, оформленных по программе «Аэрофлот Бонус»; стартовало повышение в класс комфорта на воздушном судне SSJ100 на рейсах авиакомпании «Россия».

Среди собственных платных услуг Аэрофлота наибольшей популярностью у пассажиров пользовались оплата сверхнормативного багажа, повышение в классе обслуживания и выбор мест на борту.

В части партнерских дополнительных услуг реализован ряд проектов по развитию продаж страховых продуктов, аренды авто, аэропортовых услуг (доступ в VIP- и бизнес-залы, сопровождение и др.) и других дополнительных услуг.

## Развитие сервисов прямой дистрибуции авиауслуг NDC

В 2022 году реализованы новые функциональные возможности системы сервисов New Distribution Capability (NDC) для использования в работе агентами: вынужденный возврат и вынужденный обмен в NDC; реализация оплаты платежными картами для продаж прямых агентов через систему сервисов NDC. Продолжение работ по реализации функционала NDC выполняется на базе отечественной системы бронирования.

В процессе миграции функциональности на новую систему бронирования в части NDC предусмотрен поэтапный ввод в эксплуатацию. В рамках первого этапа в 2022 году доступ к базовой функциональности собственной системы дистрибуции на основе стандарта NDC восстановлен с возможностью использования основных сервисов, включая поиск рейса, предоставление подробной информации о маршруте, создание заказа, выпуск документов, получение информации о бронировании, добровольный возврат билетов, предварительный выбор мест и заказ услуги дополнительного багажа.

Открытие остальных функциональных возможностей системы сервисов NDC, доступных для использования по стандарту IATA NDC версии 18.2, планируется на следующем этапе в 2023 году.

Количество клиентских систем (агенты и метапоисковые системы), подключенных и оформляющих авиаперевозки с использованием системы сервисов NDC, в 2022 году выросло до 44, а доля NDC от всех агентских продаж в Российской Федерации в среднем составила 52 %.

## РАЗВИТИЕ СЕРВИСА

**Предоставление качественного продукта в каждом сегменте – важный приоритет Группы «Аэрофлот». Компания обеспечивает пассажирам удобное и высокочастотное расписание рейсов, выполняемых современными самолетами, оснащенными бортовыми системами развлечений.**

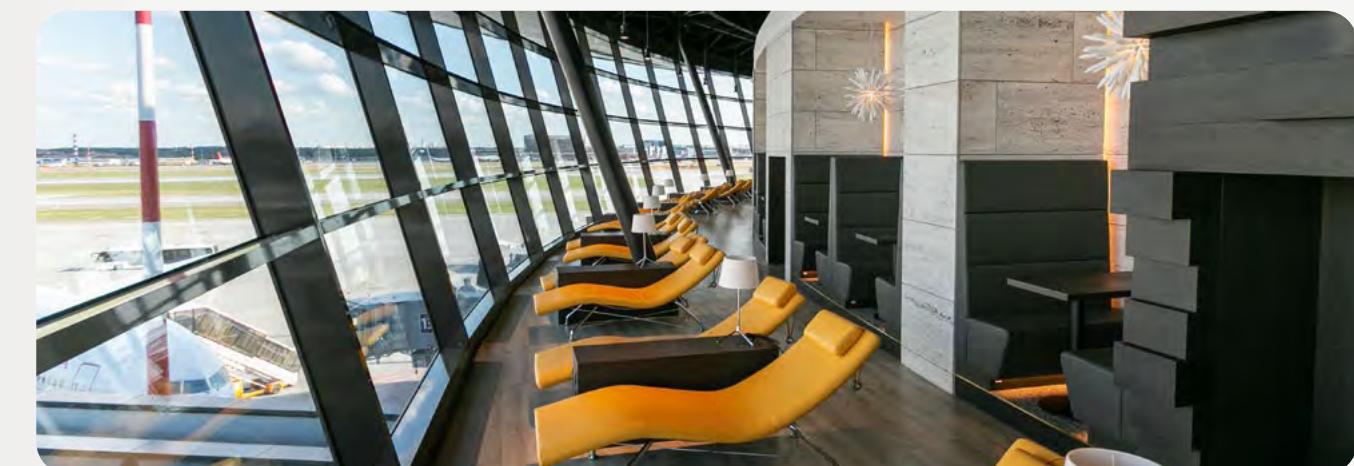
- ✚ стартовали продажи мест на рейсах авиакомпании «Аврора» и на борту Boeing 747-400 на рейсах авиакомпании «Россия»;
- ✚ мобильное приложение стало доступным в галерее Huawei AppGallery, а также на платформе Android в отечественных магазинах RuStore, RuMarket и NashStore.

Аэрофлот обновил предложение полетной и медицинской страховки от компании «АльфаСтрахование», добавив новый страховой продукт с учетом рисков заболевания COVID-19 и упрощенный вариант полетной страховки для недорогих билетов. Была запущена новая линейка медицинских страховок: оптимальная, базовая и спортивная.

В связи с переходом на новую систему бронирования авиабилетов и регистрации пассажиров Аэрофлот обновил мобильное приложение на платформе Android. В новой версии мобильного приложения пассажирам по-прежнему доступны основные сервисы по бронированию, покупке, обмену и возврату авиабилетов, заказу дополнительных и специальных услуг.



Подробнее читайте в разделе «[«Организация продаж»](#)».



## Сервис на борту

Авиакомпания «Аэрофлот» привержена высоким стандартам обслуживания пассажиров на борту, обеспечивая не только комфортный полет, но и приятные гастрономические впечатления. Авиакомпания предлагает широкий спектр разнообразного питания и уделяет особое внимание выбору надежных поставщиков. Аэрофлот регулярно обновляет меню на рейсах в классе бизнес из аэропорта Шереметьево и на рейсах из внебазовых аэропортов, чтобы часто летающие пассажиры могли насладиться разнообразием блюд.

В 2022 году Компания внедрила ряд изменений, в частности:

- проведена ротация импортных продуктов питания на российские аналоги;
- обновлен ассортимент алкогольных напитков, все безалкогольные напитки заменены на российские бренды;
- возобновлена выдача карт меню на рейсы в классах «бизнес» и «комфорт».

Ведется работа по конфигурации салонов и кресельного оборудования новых отечественных воздушных судов МС-21 и Ту-214 с учетом высоких стандартов обслуживания пассажиров в условиях импортозамещения.

Авиакомпания «Россия» в 2022 году запустила класс «комфорт» и разработала соответствующий стандарт обслуживания пассажиров. Авиакомпания также внедрила новые детские наборы в дизайне «Маша и Медведь» на рейсах продолжительностью свыше шести часов. Обновлены технологии предоставления сервисных услуг в классах «комфорт» и «бизнес», а также торгового обслуживания «Дискавери Бар».

## Бортовые системы развлечения

Воздушные суда авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» оснащены широкоформатными мониторами мультимедийной развлекательной системы или беспроводным доступом к системе развлечений посредством Wi-Fi. В 2022 году авиакомпания «Аэрофлот» увеличила перечень направлений, на которых пассажирам класса бизнес предлагаются планшеты. Для обеспечения независимой от зарубежных поставщиков работы бортовых систем

развлечения в 2022 году Группа «Аэрофлот» внедрила новое отечественное программное обеспечение на воздушных судах Airbus A320/321CEO.

## Поддержка пассажиров в контакт-центре

В 2022 году контакт-центр Аэрофлота столкнулся с незапланированным увеличением количества обращений пассажиров, вызванным вынужденными изменениями в расписании рейсов по ряду направлений в связи с geopolитической ситуацией в мире и переходом на новую систему бронирования и регистрации пассажиров. На протяжении всего периода Компания принимала меры для обеспечения высокого уровня обслуживания клиентов и доступности контакт-центра.

Особенно значительная нагрузка выпала на период миграции в новую систему бронирования в связи с ограничениями в ряде клиентских сервисов и продуктов авиакомпании, что временно привело к увеличению времени ожидания на линии. Однако благодаря отладке процессов в режиме реального времени и тесному взаимодействию подразделений контакт-центра, подразделений авиакомпаний и поставщика время ожидания было приведено к стандартам Компании.

На протяжении всего года Компания предоставляла пассажирам актуальную информацию о действующих ограничениях в приветственном голосовом меню контакт-центра, оперативно внося изменения, что позволяло исключить необходимость соединения с оператором.

Аэрофлот обеспечивал круглосуточную информационную поддержку пассажиров, которым требовалась помощь при выполнении гуманитарных рейсов, по оформлению и переформированию воздушных перевозок по вывозным программам для граждан Российской Федерации из других стран.

Компания осуществляла информирование пассажиров по вопросам, связанным с эпидемиологическими ограничениями на зарубежных направлениях, отменами рейсов и изменениями в расписании. Для этого использовалась многофункциональная система входящих вызовов и исходящего оповещения.

## ИНИЦИАТИВЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭКОЛОГИЧНОСТИ



Одноразовые наушники доступны в биоразлагаемой упаковке



Используются картонные ланч/снек-боксы с логотипом «Аэрофлота»



Бутылки для безалкогольных напитков поставляются из переработанного пластика

## ОБРАЩЕНИЯ КЛИЕНТОВ В КОНТАКТ-ЦЕНТР И ОПОВЕЩЕНИЯ АВИАКОМПАНИИ «АЭРОФЛОТ» В 2022 ГОДУ

Обработано более 7,8 млн звонков, что на 21 % больше по сравнению с 2021 годом.

В среднем 1 тыс. операторов консультировали клиентов и помогали решить запросы пассажиров.

Каждый пятый звонок в контакт-центр поступал от клиентов для получения общей консультации по совершению перелета.

Более 1 млн обращений получено по вопросам, связанным с внесением изменений в бронирование.

Индекс удовлетворенности клиентов (C-Sat) сохранился на уровне 92 % (при отраслевом стандарте, устанавливающем норму показателя на уровне 85 % и более).

Свыше 4,5 млн пассажиров проинформированы по различным вопросам многофункциональной системой оповещения, что на 19 % больше по сравнению с 2021 годом.



## Перевозка животных

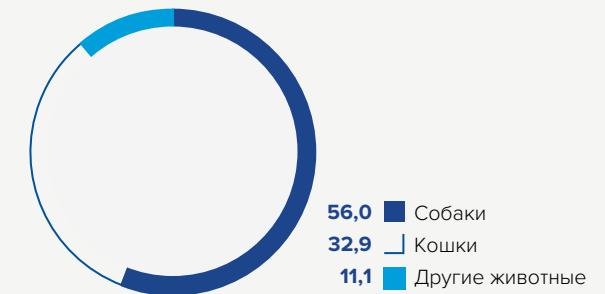
В 2022 году авиакомпания «Аэрофлот» продолжила осуществлять ежедневный контроль качества перевозки животных и сфокусировалась внимание на мониторинге удовлетворенности клиентов по результатам изменений, внесенных в правила перевозки животных в 2021 году.

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



Пассажиры, путешествующие с животными, имеют возможность оценить услугу с помощью анкеты, направляемой им на электронную почту после совершения поездки. Обратная связь позволяет Компании учитывать запросы пассажиров и совершенствовать сервис перевозки животных.

### Виды животных, перевезенных Группой «Аэрофлот» в 2022 году, %



<sup>1</sup> Включая перевозку животных в пассажирском салоне, в багажном отсеке и грузовую перевозку.

## Программа лояльности «Аэрофлот Бонус»

В 2022 году Аэрофлот продолжил активно развивать программу лояльности для часто летающих пассажиров «Аэрофлот Бонус». По состоянию на конец года количество участников программы выросло до 11,2 млн, также увеличилось число активных участников программы. К программе «Аэрофлот Бонус» подключено 154 партнера, в том числе 22 новых.

В 2022 году для повышения клиентаориентированности Аэрофлот предоставил дополнительные привилегии участникам элитных уровней, которые самостоятельно перешли на уровень или подтвердили свой элитный статус: 50 % квалификационных миль, полученных в 2021 году, перешло в засчет квалификации 2022 года, что позволило участникам упростить подтверждение своего уровня или получение нового в отчетном периоде.

Продолжили действовать специальные условия получения элитных уровней: участникам требовалось накопить на 20 % меньше квалификационных миль и полетных сегментов. Льготные условия для держателей совместных банковских карт стали действовать постоянно и закреплены в правилах программы: при квалификации учитываются мили как за полеты, так и за покупки по картам банков-партнеров.

В отчетном периоде Компания реализовала ряд специальных акций для стимулирования часто летающих пассажиров, в частности:

❖ «Дополнительные мили за перелеты при раннем бронировании» по начислению двойных миль за перелет при условии оформления билета не менее чем за 30 дней до даты вылета;

❖ начисление двойных квалификационных миль за перелет для участников элитных уровней программы «Аэрофлот Бонус», которые выполнили условия квалификации на 60–95 % для получения или подтверждения Серебряного уровня, на 70–90 % для получения или подтверждения Золотого уровня, на 70–95 % для получения или подтверждения Платинового уровня.

Кроме того, был реализован ряд специальных предложений для стимулирования полетной активности и продвижения рейсов. Проведена акция по начислению двойных миль за перевозку животных.

Для повышения вовлеченности участников была проведена специальная акция по начислению миль неактивным участникам программы «Аэрофлот Бонус», которые при совершении перелета не указали номер участника программы в бронировании.

В период распродажи «Черная пятница» участникам программы были разосланы промокоды, предоставляющие возможность получения раннего доступа к распродаже, а участники элитных уровней получили дополнительную скидку.

В 2022 году к проекту «Мили милосердия» присоединился новый партнер – Благотворительный фонд Константина Хабенского.

 Подробнее читайте в разделе «[Социальная деятельность](#)».

## Как работает программа «Аэрофлот Бонус»

### Получение миль

 Мили за перелеты Аэрофлотом и партнерами

 Мили за покупки по совместным картам банков-партнеров

 Мили за товары и услуги партнеров программы

### Использование миль

 На билеты и повышение класса обслуживания

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

 На товары и услуги партнеров программы

### SMART AWARD

В 2022 году Аэрофлот распространял билеты Smart Award на всю маршрутную сеть: пассажиры получили возможность оформлять премиальные билеты Smart Award на любой рейс авиакомпании в классах «комфорт» и «бизнес».

Smart Award – премиальный билет, оформляемый со сниженным количеством миль, и предлагаемый на условиях, отличных от стандартного премиального билета.

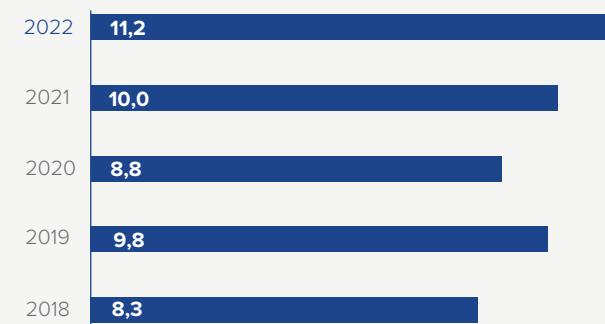
### Партнеры программы «Аэрофлот Бонус» в 2022 году, %



### LIGHT AWARD

С целью стимулирования пассажиропотока и регулирования спроса на премиальные билеты в июне 2022 года была проведена акция Light Award, в рамках которой участники могли оформить премиальный билет без взимания топливного сбора за сниженное количество миль. В акции участвовало более 70 направлений.

### Количество участников программы «Аэрофлот Бонус», млн человек



## Программа корпоративной лояльности

Программа корпоративной лояльности ориентирована на субъекты малого и среднего предпринимательства на российском и зарубежных рынках. Участвуя в программе, организация может накапливать баллы за полеты своих сотрудников, которые аккумулируются в личном кабинете и могут быть использованы для оплаты стоимости тарифа новой перевозки.

Пассажиры при этом также продолжают накапливать мили в программе «Аэрофлот Бонус», если являются ее участниками. В начале 2022 года реализованы технические доработки программы, которые вкупе с улучшением пользовательского опыта позволили значительно увеличить скорость подключения клиентов и обеспечили прирост их числа.



# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ

Информационные технологии – неотъемлемый элемент эффективной работы всех авиакомпаний и неавиационных компаний Группы «Аэрофлот».

Цифровые решения лежат в основе продажи авиабилетов и сопутствующих услуг, эксплуатации воздушных судов, обслуживания пассажиров на борту и развития программы лояльности.

В 2022 году Группа «Аэрофлот» реализовала ряд проектов в области импортозамещения программного обеспечения и осуществила переход на отечественную автоматизированную информационную систему оформления воздушных перевозок.

## Стратегия цифровой трансформации

Развитие информационных систем Группы «Аэрофлот» ведется в соответствии со Стратегией цифровой трансформации, утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в конце 2021 года. Стратегия определяет направления развития цифровизации авиакомпаний Группы и ряда неавиационных дочерних компаний<sup>1</sup> до 2024 года включительно.

Стратегия цифровой трансформации поддерживает цели инновационного развития Группы «Аэрофлот», а также содействует развитию цифровой культуры российской транспортной отрасли в целом.

Для реализации целей Стратегии цифровой трансформации Группы «Аэрофлот» осуществляется последовательная реализация проектов в рамках следующих направлений.



Обеспечение импортонезависимости ИТ-систем и сервисов



Обеспечение технологической независимости критической информационной инфраструктуры



Повышение удовлетворенности потребителей цифровыми сервисами в условиях импортозамещения



Повышение эффективности деятельности Компании



Внедрение структуры управления реализацией Стратегии цифровой трансформации и реализации инициатив



Развитие цифровых кадров, компетенций и культуры

## «АФЛТ-СИСТЕМС»

Стратегия цифровой трансформации направлена на полную реструктуризацию цифровой инфраструктуры и цифровых решений исходя из максимальной импортонезависимости. В связи с этим в сентябре 2022 года в структуре Группы «Аэрофлот» была учреждена ИТ-компания ООО «АФЛТ-Системс», которая получила государственную аккредитацию в Министерстве цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Целями создания новой компании являются:

- проектирование и реализация ключевых инициатив и проектов Группы «Аэрофлот» в области ИТ;
- управление реализацией Стратегии цифровой трансформации Группы «Аэрофлот» (проектный офис и экспертиза);
- оптимизация стоимости владения ИТ-сервисов и услуг;
- централизация и обеспечение ИТ-функций поддержки и обслуживания Группы «Аэрофлот».

<sup>1</sup> «Аэрофлот Техникс», «АэроМар», «Шеротель», «Авиашкола Аэрофлота».

## Переход на отечественную систему бронирования «Леонардо»



Одним из критически важных проектов обеспечения импортонезависимости ИТ-систем и сервисов, реализованных в 2022 году в Группе «Аэрофлот» в рамках направления «Обеспечение технологической независимости критической информационной инфраструктуры», является переход на отечественную автоматизированную систему бронирования и оформления воздушных перевозок «Леонардо». Система, созданная компанией «Сирена-Тревел» в партнерстве с госкорпорацией «Ростех», заменила зарубежное программное обеспечение и обеспечивает управление расписаниями и ресурсами рейсов, процессами пересадки пассажиров и продажами.

Переход на отечественную систему бронирования был осуществлен в соответствии с требованиями Постановления Правительства № 1393 от 8 августа 2022 года и реализован в кратчайшие сроки. При переходе на новую систему весь ключевой функционал внедрен в максимально возможном объеме, процессы автоматизированы или временно выполняются путем альтернативных решений. В результате выполненных работ обеспечены информационная безопасность и защита персональных данных пассажиров и экипажей, независимость пассажирских перевозок от иностранных систем, возможных сбоев и отключений.

Первой из компаний Группы «Аэрофлот» на новую систему бронирования перешла авиакомпания «Победа», эксплуатация «Леонардо» началась уже весной 2022 года.

В отчетном периоде была также внедрена собственная система регистрации по сети маршрутов авиакомпании «Аэрофлот» и авиакомпании «Россия», а также сервисы самостоятельной регистрации по сети маршрутов этих авиакомпаний. Онлайн-регистрация и регистрация через мобильное приложение запущены во всех аэропортах с собственной системой регистрации.



## АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА ОФОРМЛЕНИЯ ВОЗДУШНЫХ ПЕРЕВОЗОК «ЛЕОНАРДО»

Разработка «Леонардо» началась в конце 2011 года. Официальный запуск системы состоялся в 2014 году. В 2019 году Правительство Российской Федерации выпустило Постановление № 955 о необходимости локализовать в России системы бронирования с целью снижения зависимости от иностранного программного обеспечения.

Система «Леонардо» хранит все данные по организации воздушных перевозок и имеет расширенный функционал, который подходит для разных типов авиакомпаний: международных, региональных, чартерных и лоукостеров. Также система включает набор решений, отвечающих стандартам IATA, и позволяет автоматизировать большинство процессов.

## Развитие производственных систем

В 2022 году в рамках цифровой трансформации Аэрофлот внедрил отечественную автоматизированную систему управления расписанием Opensky Sched. Это позволило эффективно управлять расписанием рейсов в условиях прекращения поддержки иностранных программных продуктов.

Для обеспечения отказоустойчивых каналов связи, используемых в работе систем регистрации пассажиров, Аэрофлот внедрил Авиационную сервисную платформу. Через единное подключение к сети передачи данных платформа позволяет осуществлять информационное взаимодействие с другими участниками авиаотрасли: авиакомпаниями, представительствами и аэропортами, агентами по наземному и грузовому обслуживанию с применением защищенных каналов связи, соответствующих требованиям законодательства Российской Федерации.

## Электронный портфель для летного состава и планшет бортпроводника

В 2022 году исполнилось 10 лет с момента, как Аэрофлот стал первой компанией в Европе, внедрившей электронный портфель для летного состава (Electronic Flight Bag) – стационарные планшеты для кабины пилотов. По состоянию на конец года 100 % экипажей авиакомпании «Аэрофлот» используют Electronic Flight Bag. Компания использует 600 планшетов, оснащенных программным обеспечением, которое необходимо пилотам для подготовки и выполнения полетов, с отечественным модулем по картографии. До конца 2023 года Компания планирует заменить импортное оборудование на отечественное и перейти на российскую операционную систему.

Аэрофлот также запустил процесс импортозамещения сервиса для автоматизации работы бортпроводников CrewTablet – планшетов и операционной системы.

проведения наземной, предварительной и предполетной подготовки к полету с подробным изучением актуальной информации, содержащейся в библиотеке Electronic Flight Bag и базах данных программных приложений, возможность дистанционного обучения и тренингов.

В 2022 году авиакомпания «Россия» сменила провайдера CrewTablet на отечественного разработчика с сохранением полноценного функционала. Система включает интерактивный модуль для работы с рейсовыми данными: назначенным экипажем, статистикой пассажирской загрузки, данными пассажиров, модулями электронной отчетности и документации и другим функционалом.

Авиакомпания также реализовала проект по импортозамещению серверов и систем хранения данных, завершила первый этап по переходу на российскую систему управления базами данных и отечественную

операционную систему, протестировала российскую платформу видео-конференц-связи и реализовала другие проекты в рамках импортозамещения.

В направлении развития грузовых перевозок была выполнена миграция на новую автоматизированную систему бронирования перевозок Cargoline.

## «Аэромар»

АО «Аэромар» осуществило переход на отечественную систему бронирования «Леонардо» совместно с ПАО «Аэрофлот». Производственная система СВАСЕ, которая ранее получала информацию из Sabre, была перенастроена на работу с «Леонардо». Новая система полностью заменила прежнюю в части предоставления данных о пассажирской загрузке и специальном питании. Компания продолжала бесперебойно поставлять питание на рейсы авиакомпании «Аэрофлот» в процессе перехода на новую систему.

## ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

В отчетном периоде Компания ускорила переход к использованию отечественного программного обеспечения. Процесс затронул широкий спектр направлений деятельности, начиная от средств управления отношениями с клиентами

(CRM) – 33 % отечественного ПО, до средств управления содержимым (CMS) сайтов и порталных решений (80 % отечественного ПО) систем управления событиями информационной безопасности (100 % отечественного ПО).

## Развитие ИТ-систем в дочерних компаниях

### Авиакомпания «Победа»

В 2022 году стремительно развивались информационные системы авиакомпании «Победа». С целью снижения рисков зависимости от иностранного программного обеспечения и издержек, связанных с его использованием, авиакомпания «Победа» реализовала ряд проектов по замещению иностранного ПО.

В частности, «Победа» заменила Electronic Flight Bag на отечественное ПО SkyBag.PRO.

В связи со спецификой работы кабинных экипажей бюджетного перевозчика авиакомпания приняла решение об использовании мобильного приложения для обслуживания пассажиров собственной разработки.

Компания продолжила использовать и развивать кросс-платформенное приложение собственной разработки Cabin Reports. Приложение позволяет членам кабинных экипажей в режиме реального времени направлять информацию о выполненных рейсах и отчеты о выполнении операций наземного обслуживания.

Авиакомпания также занималась разработкой собственной системы топливной эффективности, системы контроля обучения членов летных экипажей, сервисов передачи сообщений телеграфии и других продуктов. Начато внедрение отечественной системы управления базами данных Postgres Pro и запущена миграция пользователей на отечественную операционную систему Astra Linux Special Edition. Начат переход к использованию отечественного серверного и связующего программного обеспечения, российских средств защиты каналов передачи данных, резервного копирования, виртуализации, почтовых серверов и другого ПО.

### Авиакомпания «Россия»

Авиакомпания «Россия» в отчетном периоде реализовала ряд мероприятий по переходу на отечественное ПО: в частности, компания работала над обеспечением бесперебойного функционирования системы Electronic Flight Bag и перешла на решение российского производителя – планшеты Byterg и совместимое с ними ПО SmartSky Pro. Реализована возможность

## Основные ИТ-системы Аэрофлота

### B2C

-  Сайт Аэрофлота, в том числе онлайн-регистрация
-  Мобильное приложение
-  Система управления клиентской лояльностью
-  Платформа электронной коммерции
-  Единое платежное решение
-  Интернет и системы развлечений на борту

### B2B

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

### B2P

-  Система управления техническим обслуживанием и ремонтом
-  Планшет бортпроводника
-  Голосовая платформа для контакт-центра
-  Система управления предприятием
-  Система учета доходов
-  Система электронного документооборота и электронной цифровой подписи
-  Монитор руководителя
-  Электронный портфель для летного состава
-  Система управления ресурсами в базовом аэропорту

## Информационная безопасность

Деятельность Группы «Аэрофлот» тесно связана с вопросами информационной безопасности и безопасности данных сотрудников и клиентов. Безопасность во всех аспектах, в том числе безопасность данных, – безусловный приоритет. ПАО «Аэрофлот» осуществляет все необходимые мероприятия, связанные с защитой конфиденциальной информации, в соответствии с законодательством Российской Федерации и Политикой по обработке персональных данных работников согласно Общему регламенту по защите персональных данных (постановление Европейского союза).

Работа ИТ-систем и инфраструктуры организована с учетом принятия мер по предупреждению рисков сбоев и обеспечивает надежную защиту данных. По состоянию на конец 2022 года серверные мощности и базы данных располагаются на территории Российской Федерации.

Помимо безопасности данных в информационных системах, важным направлением работы является обеспечение защиты доходов от продажи пассажирских авиаперевозок на официальном сайте. С этой целью проводятся ежедневный мониторинг операций по оплате авиабилетов, выявление мошеннических и подозрительных транзакций, проверка правомерности платежных транзакций и принятие мер по предотвращению ущерба. Аэрофлот взаимодействует с банками-эмитентами, банками-эквайерами, правоохранительными органами в рамках противодействия организованной преступности на каналах электронной продажи пассажирских авиаперевозок. В результате

проведенных мероприятий защита доходов электронных продаж Группы «Аэрофлот» обеспечена в соответствии с требованиями международных платежных систем.

В целях обеспечения информационной безопасности в ПАО «Аэрофлот»:

- ✚ осуществляется мониторинг угроз и инцидентов информационной безопасности;
- ✚ выполняются процедуры по контролю доступа пользователей к информационным системам ПАО «Аэрофлот»;
- ✚ обеспечивается контроль режима конфиденциальности и исполнения требований по информационной безопасности, в том числе с учетом массового перевода работников на дистанционный режим;
- ✚ проводятся мероприятия по исполнению требований законодательства Российской Федерации в области персональных данных. Создана постоянно действующая комиссия по соблюдению требований по обработке и защите персональных данных, проводятся внутренние проверки подразделений;
- ✚ осуществляется постоянный мониторинг законодательства, разрабатываются и актуализируются локальные нормативные документы в области защиты информации.

В 2022 году в Компании проведено три внутренних аудита информационной безопасности: аудит реализации программы импортозамещения в области ИТ, оценка защищенности карточных данных в соответствии со стандартом безопасности платежных карт PCI DSS, аудит дизайна сайта и мобильного приложения.

## Инновационное развитие

Инновации являются драйвером всех бизнес-процессов Аэрофлота и дочерних авиакомпаний. Группа «Аэрофлот» совершенствует инновационную экосистему решений, которые повышают конкурентоспособность авиакомпаний Группы, оптимизируют управленческие и операционные процессы и позволяют повышать уровень обслуживания пассажиров. Результаты 2022 года в условиях глобальных изменений в авиационной отрасли на фоне санкционного давления подтверждают динамичное инновационное развитие Группы «Аэрофлот».

Основным документом, определяющим векторы инновационного развития Аэрофлота и дочерних авиакомпаний, является Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» (ПИР). ПИР разработана в полном соответствии с требованиями нормативно-методических документов федеральных органов исполнительной власти, а также с учетом специфики компаний Группы «Аэрофлот» как потребителей инновационных продуктов и технологий. В 2022 году изменения в ПИР не вносились.

ПИР Группы «Аэрофлот» синхронизирована с общей Стратегией и ДПР Группы «Аэрофлот» и включает основные направления и мероприятия инновационного развития, а также показатели эффективности в среднесрочной и долгосрочной перспективах (до 2025 года).

В число приоритетных направлений ПИР входит:

- ✚ повышение безопасности полетов и создание комплексной системы безопасности и противодействия терроризму;
- ✚ внедрение современных технологий, в том числе российских, включая программное обеспечение информационной безопасности;
- ✚ импортозамещение;

- ✚ укрепление конкурентных позиций, в том числе по такому ключевому показателю, как удовлетворенность клиентов услугами;
- ✚ взаимодействие с институтами развития, поддержка государственных проектов в области развития новых отраслей экономики;
- ✚ автоматизация операционных и управленческих процессов авиакомпаний;
- ✚ повышение экологической, энергетической эффективности и ресурсосбережения;
- ✚ повышение показателей производительности труда.

ПИР определяет КПЭ, среди которых снижение себестоимости продукции, улучшение потребительских свойств, экономия энергоресурсов, повышение экологичности, рост производительности труда и др.

В отчетном периоде реализация ПИР включала мероприятия, обеспечивающие взаимодействие с субъектами инновационной экосистемы, в том числе с субъектами малого и среднего предпринимательства и защите прав и интересов Группы «Аэрофлот» в отношении объектов интеллектуальной собственности.

Компания продолжила взаимодействие с вузами. В декабре 2022 года подписан договор с Московским государственным университетом им. М. В. Ломоносова на актуализацию ПИР Группы «Аэрофлот». В рамках договора между ПАО «Аэрофлот» и АНО ВО «Университет Иннополис» продолжилась совместная реализация проекта «Интеллектуальная система поддержки принятия решений по безопасности эксплуатации транспортных средств с применением технологий компьютерного зрения и совместной реализации мероприятий исследовательского центра в сфере искусственного интеллекта».



Система защиты персональных данных интегрирована в общую систему информационной безопасности ПАО «Аэрофлот» и функционирует в границах контролируемых Компанией зон.



Организационно-распорядительные документы ПАО «Аэрофлот», функционирующие в сфере защиты конфиденциальной информации, охватывают все элементы защиты предоставляемых клиентами Компании конфиденциальных сведений.



В дочерних компаниях действуют аналогичные документы.

### Основные инновационные проекты 2022 года



Исследование в области обработки летной документации и создание электронной библиотеки документов в защищенном хранилище

Продукт позволит автоматизированно выполнять изменения во всем каталоге летно-технической документации. Проект планируется завершить в 2024 году



Актуализация Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»

Разработка стратегического документа в области инновационного развития Группы «Аэрофлот» и методологии совершенствования системы показателей для оценки технологического уровня производственной и инновационной активности Группы «Аэрофлот», КПЭ. Актуализацию планируется завершить в 2023 году

## Система одного окна

В ПАО «Аэрофлот» функционирует автоматизированная система одного окна для работы с инновационными предложениями субъектов малого и среднего предпринимательства (СМСП) и других субъектов инновационной экосистемы. Система позволяет СМСП предлагать инновационные решения, связанные с деятельностью ПАО «Аэрофлот» и отвечающие его потребностям. Предложения оцениваются комитетом по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот»; в состав комитета входят представители дочерних авиационных компаний. По результатам экспертизы комитет оценивает решение и направляет рекомендации о возможности его внедрения в компаниях Группы «Аэрофлот». По состоянию на конец 2022 года было обработано 123 предложения от СМСП.

В 2022 году состав комитета был обновлен и наделен полномочиями рассматривать вопросы, связанные с управлением правами на результаты интеллектуальной деятельности.

## Результаты интеллектуальной деятельности

По состоянию на конец 2022 года в Группе «Аэрофлот» зарегистрировано 173 объекта интеллектуальной собственности: 153 – в ПАО «Аэрофлот» и 20 – в АО «Авиакомпания «Россия».

Одним из важных направлений работы с результатами интеллектуальной деятельности в отчетном периоде было оформление товарных знаков, относящихся к ключевым средствам индивидуализации авиакомпании. Были получены решения о государственной регистрации шести товарных знаков. Кроме того, ПАО «Аэрофлот» продолжило регистрацию патентов по теме «Онлайн-сервисы поиска информации» в информационно-аналитической системе «Монитор руководителя» в странах СНГ с целью защиты прав авиакомпании на объекты интеллектуальной собственности и возможного дальнейшего использования патентов в рамках коммерциализации объектов интеллектуальной собственности.



## ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

### В 2022 году Группа «Аэрофлот» приступила к трансформации функции технического обслуживания и ремонта (ТОиР) воздушных судов.

К концу года в дочернюю специализированную компанию «Аэрофлот Техникс» были переданы производственные мощности и основной кадровый ресурс департамента технического обслуживания воздушных судов ПАО «Аэрофлот». Выполнение тяжелых форм технического обслуживания, ранее выполнявшихся за рубежом, было консолидировано в «Аэрофлот Техникс» уже в 2021 году в рамках реализации стратегии по техническому обслуживанию воздушных судов Группы «Аэрофлот».

С учетом новых вызовов времени и наличия современной технической базы Советом директоров ПАО «Аэрофлот» было принято решение о создании структурных подразделений, необходимых для полноценного поддержания летной годности:

- ➔ службы ТОиР компонентов воздушных судов;
- ➔ департамента разработки конструкторских решений.

Обновленная структура технического комплекса призвана обеспечить непрерывную и безопасную эксплуатацию парка воздушных судов Группы «Аэрофлот».



В рамках Группы «Аэрофлот» обеспечивается полный цикл поддержания летной годности парка воздушных судов – от разработки и сертификации

конструкторских решений до выполнения работ по техническому обслуживанию и ремонту воздушных судов и их компонентов.

## Развитие собственных компетенций ТОиР компонентов воздушных судов

Одним из ключевых стратегических направлений замещения иностранных поставщиков услуг по техническому обслуживанию компонентов воздушных судов является развитие собственных компетенций.

Служба ТОиР компонентов воздушных судов преобразована в отдельное подразделение на базе, входившей в структуру департамента по техническому обслуживанию воздушных судов Аэрофлота.

С переводом парка воздушных судов иностранного производства в российский регистр служба оперативно расширила перечень обслуживаемых компонентов до 352 единиц, что составляет порядка 2 тыс. чертежных номеров. В работе службы используется 3,3 тыс. единиц уникального проверочного оборудования, средств измерений и технологической оснастки.

В сфере деятельности все основные категории оборудования – от шасси и системы развлечения пассажиров до систем автоматического управления полетом и навигации.

## Развитие собственных компетенций в разработке конструкторских решений

Направление развития собственных компетенций в разработке конструкторских решений является новым для Аэрофлота, что в условиях отсутствия поддержки со стороны производителей западной техники становится важным фактором для обеспечения дальнейшей независимости в поддержании летной годности действующего парка воздушных судов.

Коллектив департамента разработки конструкторских решений сформирован на основе опытных инженеров конструкторского бюро Boeing в России.

В рамках реализации стратегии снижения рисков влияния ограничительных мер в части инженерно-технической поддержки на основной бизнес получены сертификаты разработчика авиационной техники «Аэрофлот Техникс» (сертификат № ФАВТ-Р-63) и авиакомпании «Победа» (сертификат № ФАВТ-Р-79).

Наличие сертификатов разработчика авиационной техники позволило, используя внутренние инженерные ресурсы, оперативно реагировать на возникающие задачи. При этом деятельность департамента разработки конструкторских решений ПАО «Аэрофлот» направлена на решение сложных и трудоемких конструкторских задач, а также выпуск дополнений к эксплуатационно-технической документации.

В декабре 2022 года ПАО «Аэрофлот» подало заявку в Федеральное агентство воздушного транспорта (Росавиацию) на получение сертификата разработчика авиационной техники ФАП-21J с расширенными полномочиями, позволяющего разрабатывать модификации и нестандартные ремонты воздушных судов и компонентов для самолетов. Сертификат получен в марте 2023 года и позволит проводить изменения во всех зонах конструкции самолета, системах и силовых установках, а также даст возможность разрабатывать значительный перечень компонентов III класса (элементы интерьера, бытовое оборудование и др.). Для обеспечения независимости и исключения конфликта интересов предполагается выделение структуры в отдельную организацию.

В ходе сертификационного аудита представителями Росавиации и Авиарегистра была проведена принципиальная оценка Аэрофлота по направлению деятельности разработчика, проверены профессиональные знания и навыки сотрудников, подтверждено соответствие процессов и внутренних нормативных документов авиакомпании требованиям ФАП 21J и авиационного законодательства Российской Федерации в целом.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДЕПАРТАМЕНТА РАЗРАБОТКИ КОНСТРУКТОРСКИХ РЕШЕНИЙ АЭРОФЛОТА



### Операционная надежность

Повышение операционной доступности и надежности парка воздушных судов авиакомпаний Группы «Аэрофлот» за счет оперативного решения конструкторских задач, включая разработку ремонтной документации для нестандартных ремонтов конструкции воздушных судов, разработку модификаций салона воздушных судов, систем самолетов и их компонентов.



### Экономическая эффективность

Снижение расходов Группы на закупку авиационного технического имущества посредством импортозамещения компонентов, а также расширения спектра конструкторско-технологического обеспечения процессов ТОиР воздушных судов. Снижение расходов на оплату услуг организаций – разработчиков авиационной техники за счет создания собственной организации.



### Группа «Аэрофлот» и отрасль

Формирование собственных компетенций по разработке решений конструкторских задач воздушных судов иностранного производства. Планируется создание Национального центра компетенций с целью централизации усилий по замещению запчастей иностранного производства и помощи в повышении эффективности внедрения регуляторных и законодательных процедур на государственном уровне.

## «Аэрофлот Техникс»

В 2022 году велась активная работа по расширению сферы деятельности дочерней компании «Аэрофлот Техникс». В марте провайдер успешно прошел аудит Росавиации по расширению сертификата ФАП-285 для выполнения технического обслуживания самолетов Airbus и Boeing, зарегистрированных в российском регистре. В июне получил сертификат ФАП-21 раздел J, позволяющий осуществлять разработку документации для изготовления ряда компонентов на любые типы воздушных судов отечественного и иностранного производства. Это позволило продолжить непрерывное техническое сопровождение воздушного парка Группы «Аэрофлот».

Во второй половине года «Аэрофлот Техникс» приступил к приему производственных мощностей департамента по техническому обслуживанию Аэрофлота. Компания стала единственным провайдером услуг по периодическому техническому обслуживанию флота Группы «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево. Передача объемов оперативного технического обслуживания осуществляется в 2023 году.

«Аэрофлот Техникс» активно развивал сеть своих линейных станций технического обслуживания (ЛСТО) в регионах за счет передаваемых производственных мощностей

линейных станций Аэрофлота, а также расширял их сертификаты как по типам воздушных судов, так и по перечню работ. Открыты ЛСТО в аэропортах Владивостока, Казани, Калининграда, Перми, Уфы и Хабаровска. Всего на конец 2022 года провайдер имеет 13 ЛСТО.

В течение года «Аэрофлот Техникс» осуществлял одновременное техническое сопровождение более 300 самолетов, обеспечивая высокий уровень доступности парка для бесперебойного выполнения программы полетов.

По итогам года «Аэрофлот Техникс» выполнил более 300 форм периодического технического обслуживания воздушных судов, в том числе:

- 54 «тяжелые» формы C-check, 19 из которых – на широкотеломоторном флоте (Boeing 777, Boeing 747-400 и Airbus A330);
- более 250 форм A-check.

Кроме того, было выполнено свыше 220 дополнительных работ, таких как замена двигателей, вспомогательных силовых установок и др. Ежедневно провайдер выполнял все формы оперативного технического обслуживания в рамках предполетной и послеполетной подготовки воздушных судов.

## «АЭРОФЛОТ ТЕХНИКС»



6 ангаров:

- 5 – в аэропорту Шереметьево;
- 1 – в аэропорту Оренбурга.



В ангарах одновременно можно разместить на базовое техобслуживание до 17 воздушных судов.

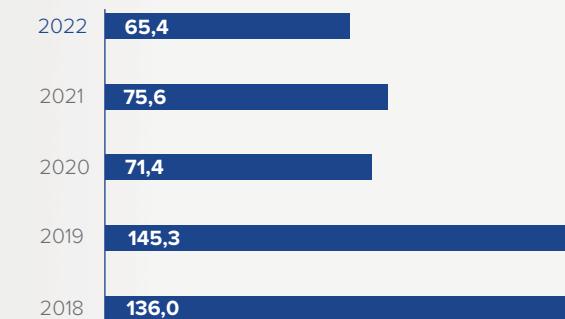
## Технические центры Группы «Аэрофлот»

Группа «Аэрофлот» владеет собственными техническими базами в аэропорту Шереметьево в Москве, в аэропорту Пулково в Санкт-Петербурге и в аэропорту Оренбурга, а также имеет линейные станции в ряде городов.

Плановое техническое обслуживание всех типов эксплуатируемых воздушных судов выполняется в соответствии с программами ТО, разработанными на основании рекомендаций разработчиков воздушных судов и основных компонентов.

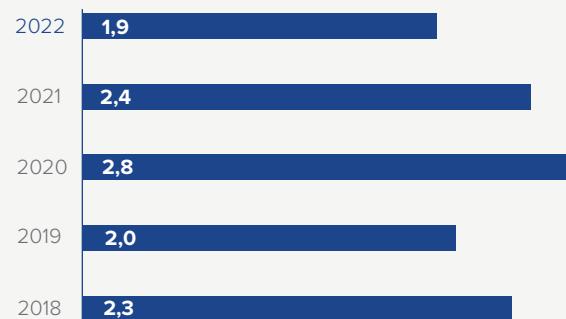
В 2022 году обслужено 65,4 тыс. самолето-вылетов авиакомпании «Аэрофлот» из базового аэропорта Шереметьево. Показатель удельной трудоемкости на один летный час по парку Аэрофлота составил 1,9 чел.-ч.

### Количество обслуженных вылетов авиакомпании «Аэрофлот» из базового аэропорта Шереметьево, тыс.



Департамент технического обслуживания воздушных судов Аэрофлота в 2022 году оказал услуги технической поддержки 33 авиакомпаниям, а также различные услуги от диагностики состояния авиатехники до обслуживания и ремонта отдельных компонентов воздушных судов 38 компаниям, занимающимся эксплуатацией и ТОиР авиационной техники. «Аэрофлот Техникс» оказал услуги технической поддержки 14 авиакомпаниям.

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



# ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Группа «Аэрофлот» владеет собственными техническими базами в аэропорту Шереметьево в Москве, в аэропорту Пулково в Санкт-Петербурге и в аэропорту Оренбурга, а также имеет линейные станции в ряде городов.



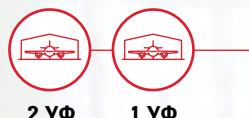
**АЭРОФЛОТ  
ТЕХНИКС**



**АЭРОФЛОТ**

**Москва**

**РОССИЯ**



**АЭРОФЛОТ  
ТЕХНИКС**

**Оренбург**

**2 УФ**

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ БАЗЫ В АЭРОПОРТАХ И ВИДЫ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Локация/компания	Производственная база / линейная станция	Тип воздушного судна	Техническое обслуживание	
			оперативное	периодическое
<b>Москва</b> Аэропорт Шереметьево «Аэрофлот Техникс»	4 ангар <sup>1</sup> , вмещающих широкофюзеляжные ВС 1 ангар, вмещающий узкофюзеляжные ВС	Airbus A320F Airbus A350 Airbus A330 Boeing 777 Boeing 747 Boeing 737 SSJ100	+	+
<b>Санкт-Петербург</b> Аэропорт Пулково «Россия»	2 ангар <sup>2</sup> , вмещающих узкофюзеляжные ВС	Airbus A320F Boeing 737 Boeing 777 Boeing 747 SSJ100	+	+
<b>Оренбург</b> Аэропорт Оренбург «Аэрофлот Техникс»	1 ангар, вмещающий узкофюзеляжные ВС	Boeing 737 SSJ100	+	+
<b>Белгород</b> <b>Воронеж</b> <b>Ставрополь</b> <b>Саратов</b> <b>Нижний Новгород</b> «Аэрофлот Техникс»	Линейные станции	SSJ100	+	-
<b>Красноярск</b> «Аэрофлот Техникс»	Линейная станция	SSJ100 Boeing 737 Airbus A320F Airbus A330	+	-
<b>Сочи</b> «Аэрофлот Техникс»	Линейная станция	SSJ100 Boeing 737 Airbus A320F Airbus A350 Airbus A330 Boeing 777 Boeing 747	+	-
<b>Владивосток</b> «Аэрофлот Техникс»	Линейная станция	Boeing 737 Airbus A320F Airbus A350 Airbus A330 Boeing 777 Boeing 747 Airbus A320F Airbus A350 Airbus A330 Boeing 777 Boeing 747 Airbus A320F	+	-
<b>Хабаровск</b> «Аэрофлот Техникс»	Линейная станция	Boeing 777 Airbus A350 Airbus A330 Boeing 777 Boeing 747 Airbus A320F Airbus A350 Airbus A330 Boeing 777 Boeing 747 Airbus A320F Airbus A350 Airbus A330 Boeing 777 Boeing 747 Airbus A320F	+	-
<b>Казань, Пермь, Уфа</b> «Аэрофлот Техникс»	Линейные станции	Boeing 737 Airbus A320F SSJ100 Boeing 737 Airbus A320F SSJ100	+	-
<b>Калининград</b> «Аэрофлот Техникс»	Линейная станция	Boeing 737 Airbus A320F	+	-
<b>Екатеринбург</b> «Россия»	Линейная станция	Boeing 737	+	-

<sup>1</sup> Три собственных ангаров, один ангар – арендованный.

<sup>2</sup> Один собственный ангар, один ангар – арендованный.

УФ – узкофюзеляжное воздушное судно, ШФ – широкофюзеляжное.

## БЕЗОПАСНОСТЬ ПОЛЕТОВ И АВИАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Поддержание высокого уровня безопасности полетов, обеспечение высокого уровня авиационной и транспортной безопасности, защиты здоровья пассажиров и сотрудников – важнейшие приоритеты Группы «Аэрофлот».

### Показатели безопасности полетов

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

Безопасность полетов в 2022 году находилась на высоком уровне. Значение уровня безопасности полетов Группы компаний «Аэрофлот» в 2022 году составило 99,976 %. Данное значение находится выше заданного на 2022 год уровня (99,957 %) и входит в диапазон величин (99,9–100 %), соответствующий высокому значению уровня безопасности полетов.

Увеличение уровня безопасности полетов в 2022 году связано со снижением общего количества авиационных инцидентов по сравнению с 2021 годом. Снижение налета по парку воздушных судов связано с ограничениями

по международной сети полетов. Наивысшее значение показателя в Группе «Аэрофлот» – в авиакомпании «Победа»: в 2022 году оно составило 99,988 %.

В отчетном периоде инспекторами Европейской конференции по гражданской авиации проведено 27 проверок воздушных судов авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в рамках программы «Программа оценки безопасности иностранных воздушных судов» (SAFA). Последняя инспекция SAFA на воздушных судах авиакомпании «Аэрофлот» была выполнена 24 февраля.

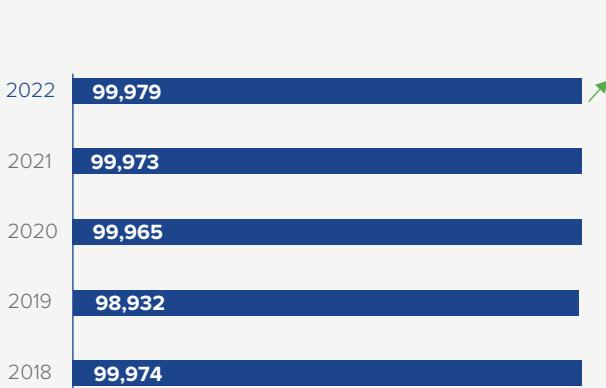
За период отмечено незначительное увеличение коэффициента SAFA по сравнению со значениями 2021 года. Во всех авиакомпаниях Группы «Аэрофлот» значения коэффициента SAFA соответствовали требованиям и находились ниже границы черного списка (нормативное значение ≤ 2) и заданных значений ПАО «Аэрофлот» (нормативное значение ≤ 0,95).



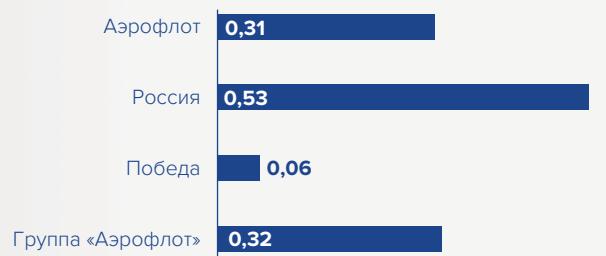
Уровень безопасности полетов воздушных судов Группы «Аэрофлот», %



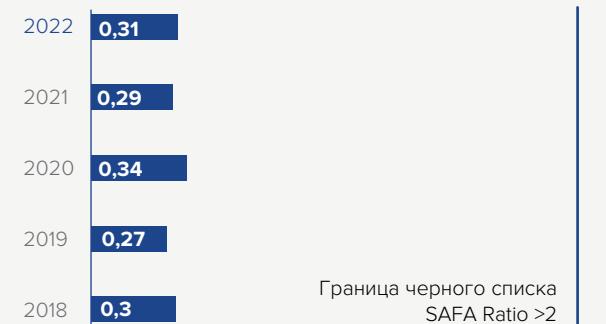
Уровень безопасности полетов воздушных судов авиакомпании «Аэрофлот», %



Коэффициент SAFA авиакомпаний Группы «Аэрофлот», 2022 год



Коэффициент SAFA авиакомпании «Аэрофлот»<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Значение показателя за первые два месяца 2022 года, когда выполнялись полеты в Европейский регион.

## Повышение уровня безопасности полетов

В ПАО «Аэрофлот» действует комитет по управлению безопасностью полетов, который проводит анализ рисков и разрабатывает мероприятия по повышению показателей безопасности полетов и предупреждению авиационных событий.

В 2022 году проведено шесть заседаний комитета по управлению безопасностью полетов. В рамках работы комитета проведено исследование рисков по основным направлениям производственной деятельности: летная эксплуатация воздушных судов, техническая эксплуатация воздушных судов, наземное обслуживание, обеспечение безопасности пассажиров на борту, аэронавигационное обеспечение полетов, перевозка грузов и обеспечение авиационной безопасности.

Комитетом проведены анализ и оценка рисков, связанных с введенными производителями воздушных судов и международными организациями ограничениями, их влиянием на безопасную эксплуатацию авиационной техники ПАО «Аэрофлот». Подготовлены предложения, направленные на исключение или снижение возможных последствий возникновения авиационных событий.

В отчетном периоде проводились служебные расследования авиационных событий, которые не были классифицированы Росавиацией в качестве инцидентов. Для каждого служебного расследования определены причины и предложены мероприятия по недопущению аналогичных событий в будущем, исполнение которых контролирует департамент управления безопасностью полетов ПАО «Аэрофлот». Кроме того, осуществлялся контроль устранения отказов и неисправностей воздушных судов, не приведших к инцидентам, но ставших причинами задержек как в базовом, так и во внебазовых аэропортах.

В ПАО «Аэрофлот» функционирует информационная система «Риск-менеджер безопасности полетов», в которой осуществляется сбор и обработка данных по состоянию безопасности полетов. Данные включают статистику авиационных событий, информацию по проверкам структурных подразделений, проверкам технического и наземного обслуживания в аэропортах по сети маршрутов, проверкам в летной эксплуатации, а также инспекторские предписания, добровольные сообщения и другую информацию.

Компания продолжала развивать систему добровольных сообщений персонала и проанализировала ее эффективность. Все сообщения, получаемые по вопросам безопасности полетов, тщательно изучаются, и на основании этого принимаются корректирующие меры.

В течение 2022 года ПАО «Аэрофлот» проводило регулярные проверки, в частности:

- инспекции топливозаправочных комплексов аэропортов в рамках пулла по качеству заправляемого в воздушные суда авиационного топлива IATA Fuel Quality Pool;
- инспекторские проверки поставщиков услуг по противобледенительной защите воздушных судов;
- контроль состояния парка воздушных судов в части соответствия требованиям программы SAFA, инспекторские осмотры воздушных судов, аварийно-спасательного оборудования и бортовой документации;
- инспекции перрона аэропорта Шереметьево на предмет чистоты стоянок и размещения наземного оборудования;
- инспекторские проверки наземного и технического обслуживания воздушных судов на перронах аэропорта Шереметьево, в представительствах и аэропортах по сети маршрутов;
- инспекции аэропортов в регионах в связи с открытием новых направлений.

Компания продолжала уделять большое внимание качеству наземного обслуживания и взаимодействовать с ООО «Шереметьево Хэндлинг» по вопросам наземного обслуживания самолетов в базовом аэропорту Шереметьево.

В течение года осуществлялись мероприятия по воздействию на риски, связанные со столкновением воздушных судов с птицами. Компания принимает участие в постоянно действующей рабочей группе по вопросам авиационной орнитологии и регулирования живой природы в аэропорту Шереметьево. Осуществлялся ежедневный контроль состояния летного поля аэропорта Шереметьево в части орнитологического обеспечения совместно с АО «МАШ».

Компания также работала над минимизацией воздействия рисков, связанных с поражением воздушных судов атмосферным электричеством. Проведен анализ подобных ситуаций, на постоянной основе проводится информирование летного состава, обучение особенностям выполнения полетов в зоне возможного поражения воздушного судна атмосферным электричеством и контроль знаний летного состава.

## Авиационная и транспортная безопасность

В отчетном периоде Группа «Аэрофлот» продолжила реализовывать мероприятия в сотрудничестве с авиапредприятиями, службами безопасности аэропортов и правоохранительными органами.

В сентябре 2022 года вступило в силу Постановление Правительства Российской Федерации от 28 мая 2022 года № 978 «Об утверждении Правил действия членов экипажей ВС и сотрудников служб авиационной безопасности эксплуатанта (авиационного предприятия) при пресечении противоправных действий на борту воздушного судна лиц, которые своими действиями создают непосредственную угрозу безопасности полета ВС либо угрозу жизни и здоровью других лиц и отказываются подчиниться распоряжениям КВС, Перечня специальных средств сдерживания, которые размещены на борту ВС, и Правил применения специальных средств сдерживания, которые размещены на борту ВС». В соответствии с новым постановлением Компания укомплектовала воздушные суда специальными средствами сдерживания и внедрила механизмы их применения.

ПАО «Аэрофлот» принимает непосредственное участие в совершенствовании российского законодательства в области обеспечения авиационной и транспортной безопасности. Представители Компании входят в состав межведомственной рабочей группы по совершенствованию нормативно-правовых основ в области обеспечения транспортной безопасности.

В 2022 году Компания реализовала интеграцию системы управления авиационной безопасностью с новой системой бронирования «Леонардо». **Подробнее читайте в разделе «Информационные технологии и инновации».** Автоматизированная система управления авиационной безопасностью обеспечивает доступ к информации о состоянии систем безопасности в режиме реального времени сотрудникам всех подразделений Компании. Система позволяет определить соответствие уровня безопасности стандартам, предусмотренным Программой безопасности авиакомпании, рекомендованными стандартами ICAO и IATA, и законодательству стран базирования аэропорта назначения. Информационная система является модульной и может быть дополнена другим функционалом в соответствии с изменениями бизнес-процессов.

Аэрофлот принимает участие в рабочей группе по эксперименту интеграции систем бронирования авиакомпаний, единой государственной информационной системы обеспечения транспортной безопасности, единой системы идентификации и аутентификации, единой биометрической системы для применения биометрической идентификации пассажиров на всех этапах путешествий. Эксперимент проводится Министерством транспорта Российской Федерации и Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации в аэропорту Шереметьево.

Компания ведет работу по недопущению нарушения полетов пассажирами с недействительными проездными документами, в отчетном периоде также предотвратила перевозку пассажиров по причинам, связанным с коронавирусными ограничениями на въезд в другие страны, во избежание штрафов за их принятие к перевозке.

# РАЗВИВАЕМ РЕГИОНЫ

**80,6 %**

доля закупок у местных поставщиков по договорам, заключенным в 2022 году

**Рост в два раза**

НАРУШЕНИЕ ЛОГИСТИКИ  
И ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК

РОСТ  
ДОЛИ МЕСТНЫХ  
ПОСТАВЩИКОВ



# ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

На протяжении всей своей истории Группа «Аэрофлот» придерживалась принципов устойчивого развития: вносила значительный вклад в развитие экономики страны, обеспечение транспортной доступности регионов и мобильности населения, вела работу над повышением эффективности операционной деятельности.

**Основная цель Группы в области устойчивого развития** – обеспечение транспортной связанности регионов и городов России, мобильности населения и доступности авиаперевозок на основе экологически эффективных операций.

## ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОСНОВЫВАЕТСЯ НА СЛЕДУЮЩИХ ПРИНЦИПАХ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



Прозрачность



Этичное поведение



Подотчетность



Уважение интересов заинтересованных сторон



Соблюдение верховенства закона и прав человека

В 2022 году Компания впервые опубликовала Политику в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот», утвержденную Советом директоров. Политика систематизирует деятельность Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития, определяя ключевые ценности и принципы в сфере экологии, социальных вопросов и корпоративного управления, а также подходы к интеграции данных аспектов в систему управления и поддержанию доверия заинтересованных сторон к Группе «Аэрофлот».

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В ОБЛАСТИ ESG



Безопасность и качество оказываемых услуг



Информационная безопасность



Сокращение экологического воздействия



Ответственное управление персоналом



Деятельность в области прав человека



Социальная деятельность



Противодействие и профилактика нарушений при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности

В 2022 году Группа «Аэрофлот» опубликовала первый отчет о деятельности в области устойчивого развития, подготовленный в соответствии с основным вариантом стандартов Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (GRI Standards). Отчет раскрывает подход Группы к управлению вопросами устойчивого развития и демонстрирует влияние деятельности Группы на окружающую среду, а также на экономику и общество в целом.



Подробнее читайте в [Отчете о деятельности в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот» за 2022 год](#).

# ПЕРСОНАЛ

Одна из ключевых ценностей Аэрофлота – это квалифицированный персонал, обладающий необходимыми знаниями, опытом и навыками для обеспечения деятельности Компании, реализации ее стратегии и достижения поставленных целей. Навыки и опыт, дополненные профессиональным развитием, – непременное условие не только успеха каждого отдельного сотрудника, но и лидерства авиакомпании.

Кадровая политика Группы «Аэрофлот» направлена на укрепление рыночных позиций авиакомпании, завоевание доверия пассажиров, а также профессиональное развитие и обеспечение социальной поддержки работников. Основные принципы кадровой политики Компании, а также направления работы в области управления персоналом определены в Руководстве по интегрированной системе менеджмента ПАО «Аэрофлот».

Основные направления работы в области кадровой политики:

- своевременный мониторинг необходимости подбора и найма работников;
- комплектование структурных подразделений кадрами соответствующих профессий, специальностей и квалификации;

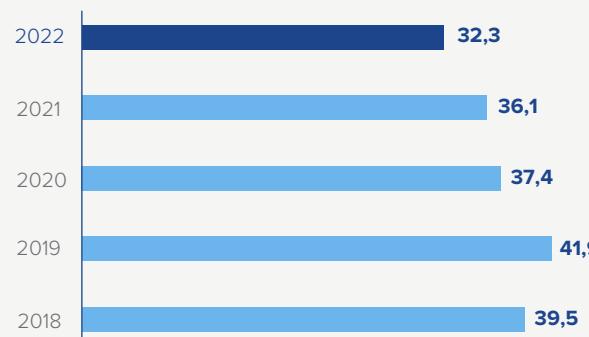
## СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА

Численность персонала Группы «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2022 года составила 32,3 тыс. человек (на 31 декабря 2021 года – 36,1 тыс.).

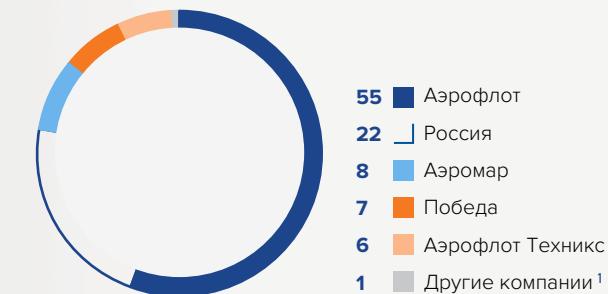
Численность персонала ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2022 года составила 17,9 тыс. человек (на 31 декабря 2021 года – 20,3 тыс.). Динамика численности связана с ограничением приема персонала при сохранении текущести кадров, свойственной бизнесу Компании, а также с реорганизацией подразделения по техническому обслуживанию воздушных судов, в рамках которого сотрудники перешли в дочернюю компанию «Аэрофлот Техникс».

В силу отраслевой специфики, а также благодаря большому количеству социальных программ Аэрофлот является основным местом работы на протяжении профессиональной жизни для множества сотрудников, более 20 % персонала работает в Компании более 15 лет.

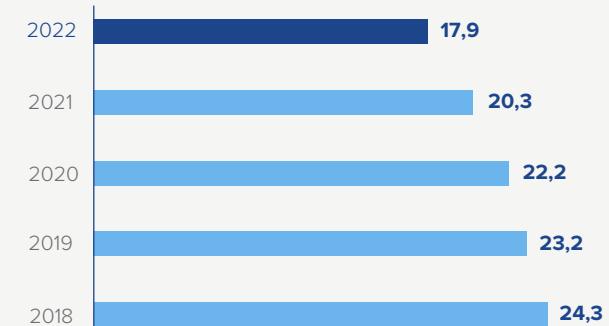
**Списочная численность персонала Группы «Аэрофлот» на 31 декабря, тыс. человек**



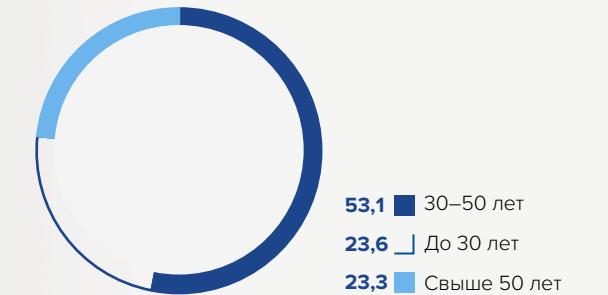
**Структура персонала Группы «Аэрофлот» по компаниям на 31 декабря 2022 года, %**



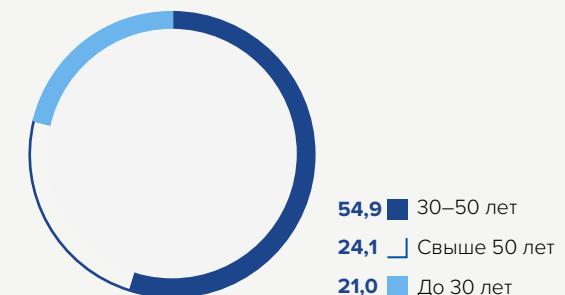
**Списочная численность персонала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря, тыс. человек**



**Структура персонала Группы «Аэрофлот» по возрасту на 31 декабря 2022 года, %**



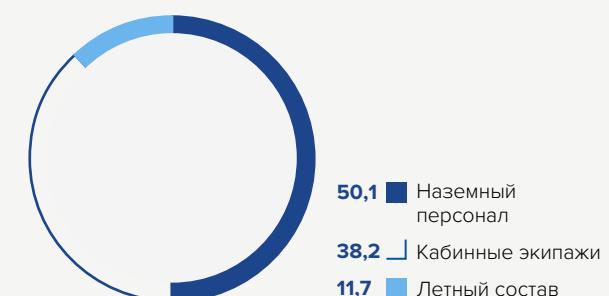
**Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по возрасту на 31 декабря 2022 года, %**



**Структура персонала Группы «Аэрофлот» по видам деятельности на 31 декабря 2022 года, %**



**Структура персонала ПАО «Аэрофлот» по видам деятельности на 31 декабря 2022 года, %**



<sup>1</sup> «Авиашкола Аэрофлота», «Шеротель», «Аэромар-ДВ».

## КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА И РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Группа «Аэрофлот» предоставляет сотрудникам равные возможности и не приемлет любые формы дискриминации в вопросах кадровой политики, оплаты труда и социального обеспечения. Группа «Аэрофлот» уважает частную жизнь и свободу сотрудников участвовать в общественной жизни и инициативах. Группа «Аэрофлот» никогда не использовала и не использует детский или принудительный труд. Ключевые ценности, принципы, этические нормы и правила поведения зафиксированы в Кодексе корпоративной этики ПАО «Аэрофлот» и аналогичных кодексах дочерних компаний, которые являются обязательными к ознакомлению для всех сотрудников.

Проводя свою кадровую политику, осуществляя прием и принимая решения о продвижении специалистов, Группа «Аэрофлот» основывается на профессионализме сотрудников. Компании Группы работают в большинстве российских регионов, имеют представительства за рубежом и нанимают в том числе представителей местных сообществ.

В Группе «Аэрофлот» работают представители стран не только ближнего, но и дальнего зарубежья, на 31 декабря

2022 года работали 42 пилота с иностранным гражданством, из них 34 – в авиакомпании «Аэрофлот».

Аэрофлот поддерживает людей с ограниченными возможностями здоровья и предоставляет квотируемые рабочие места. Общая численность людей с ограниченными возможностями здоровья в Группе «Аэрофлот» по состоянию на конец 2022 года составила 115 человек, из них 74 – в ПАО «Аэрофлот».

Гендерная структура в Группе «Аэрофлот» сбалансирована: доля женщин – 54,5 %, доля мужчин – 45,5 %. Женщины заняты во всех сферах деятельности, включая службы бортпроводников, летные экипажи, отделы ТОиР и офисные подразделения.

Доля женщин на должностях от руководителя группы до заместителя директора департамента составляет 39,9 % от общей численности руководителей.

По состоянию на конец 2022 года в летных подразделениях авиакомпаний Группы «Аэрофлот» работали 97 женщин, в том числе 62 – в Аэрофлоте, 7 – в «Победе» и 28 – в «России».

### Женщины Группы «Аэрофлот»

**Всего**

 **17 622** человека  
(54,5 % от общей численности персонала)

### Пилоты

 **97** человек  
(2,5 % сотрудников подразделения)

### Бортпроводники

 **8 827** человека  
(84,2 % сотрудников подразделения)

### Наземный персонал

 **6 572** человека  
(51,0 % сотрудников подразделений)

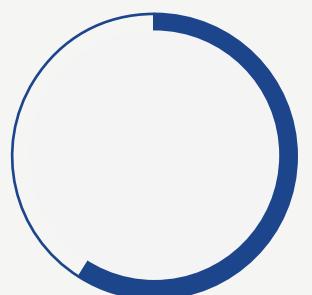


### Гендерная структура персонала Группы «Аэрофлот» на 31 декабря 2022 года, %



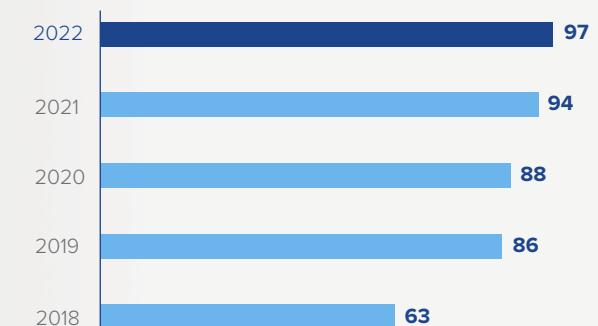
**54,5** Женщины  
**45,5** Мужчины

### Гендерная структура персонала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2022 года, %

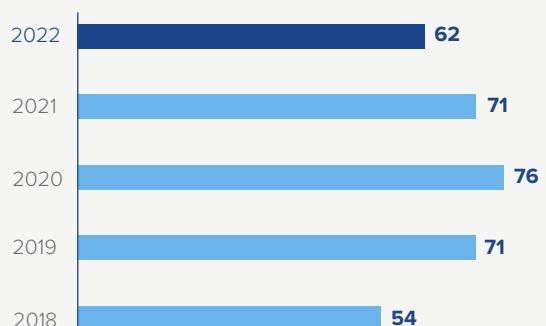


**58,9** Женщины  
**41,1** Мужчины

### Динамика численности женщин в летных экипажах Группы «Аэрофлот» на конец года<sup>1</sup>, человек



### Динамика численности женщин в летных экипажах авиакомпании «Аэрофлот» на конец года<sup>1</sup>, человек



### МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ПАО «АЭРОФЛОТ»

В 2022 году численность сотрудников из числа выпускников учреждений начального и среднего профессионального образования в возрасте 18–23 лет составила 51 человек; из числа выпускников учреждений высшего профессионального образования в возрасте 21–25 лет, впервые устроившихся на работу, – 184 человека.

В Компании предусмотрена программа адаптации новых сотрудников, которая позволяет им получить первый опыт работы, пул теоретических и практических заданий, а также обратную связь о результатах адаптационной программы.

<sup>1</sup> Численность за 2018–2019 годы включает пилотов авиакомпании «Аврора».

<sup>2</sup> В 2022 году снижение в связи с внутригрупповым перераспределением.

## СОТРУДНИЧЕСТВО С ОТРАСЛЕВЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ



ПАО «Аэрофлот» сотрудничает с ведущими отраслевыми образовательными учреждениями, в том числе участвует в программе целевой подготовки сотрудников. Программа действует на базе следующих отраслевых вузов:

- ✚ Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации;
- ✚ Ульяновский институт гражданской авиации им. Главного маршала авиации Б. П. Бугаева;
- ✚ Московский государственный технический университет гражданской авиации;
- ✚ Бугурусланское летное училище гражданской авиации им. Героя Советского Союза П. Ф. Еромасова (колледж).

В 2022 году по программе целевой подготовки поступили 25 абитуриентов. Трудоустроились в учебно-летный отряд авиакомпании «Аэрофлот» шесть выпускников.

### Производственная и преддипломная практика

Структурные подразделения ПАО «Аэрофлот» проводят производственную и преддипломную практику учащимся старших курсов 10 отраслевых учебных заведений. В 2022 году организована практика 98 студентам, из них 36 – из числа пилотов.

С 2013 года договоры о целевом обучении, включающие обязанность выпускника заключить с ПАО «Аэрофлот» трудовой договор после завершения обучения, заключили 595 человек.

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Обучение сотрудников и развитие их потенциала – приоритетное направление кадровой политики Аэрофлота. Компания регулярно проводит образовательные мероприятия для обеспечения высокого уровня подготовки персонала, полностью соответствующего современным требованиям международных стандартов и Федеральных авиационных правил.

В 2022 году организовано обучение более 29,6 тыс. слушателей из числа сотрудников и кандидатов Аэрофлота как внутри Компании, так и в сторонних учреждениях, по программам подготовки, переподготовки, повышения квалификации и сертификации.

В департаменте подготовки авиационного персонала ПАО «Аэрофлот» было организовано обучение 336 слушателей.

Авиашкола Аэрофлота в 2022 году организовала обучение около 28,6 тыс. слушателей. Основные направления переподготовки и повышения квалификации работников включали:

- ✚ наземное обслуживание воздушных судов на перроне;
- ✚ повышение квалификации бортпроводников на воздушных судах;
- ✚ авиационную безопасность;
- ✚ правила перевозки опасных грузов;
- ✚ охрану труда и др.

В сторонних образовательных учреждениях и учебных центрах организовано обучение 729 слушателей по программам обязательной подготовки производственного персонала и подготовки общей направленности (гражданская оборона, охрана окружающей среды, экологическая безопасность, пожарно-технический минимум).

### Количество слушателей обучающих программ, тыс. человек

Место обучения	2018	2019	2020	2021	2022
Авиашкола Аэрофлота	33,2	33,1	27,8	25,0	<b>28,6</b>
Департамент подготовки авиационного персонала ПАО «Аэрофлот»	1,0	1,0	0,4	0,5	<b>0,3</b>
Сторонние учебные заведения	2,4	2,0	1,2	0,6	<b>0,7</b>
<b>Итого</b>	<b>36,6</b>	<b>36,0</b>	<b>29,4</b>	<b>26,1</b>	<b>29,7</b>

департамента подготовки авиационного персонала, в летных подразделениях департамента производства полетов и в Авиашколе Аэрофлота.

В 2022 году большое внимание уделялось поддержанию необходимого уровня квалификации летных специалистов. В частности, проводилась дополнительная теоретическая и тренажерная подготовка, совместные тренировки членов летных и кабинных экипажей по аварийно-спасательной подготовке и CRM.

### Подготовка летного состава

Подготовка летного состава Аэрофлота проводится раздельно с дочерними авиакомпаниями. В рамках взаимодействия и обмена опытом все программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации летного состава доступны для ознакомления и использования при подготовке собственных программ дочерними авиакомпаниями.

Профессиональная подготовка членов летного экипажа, включая первоначальную подготовку, переподготовку на другой тип воздушного судна, подготовку к выполнению функций командира воздушного судна (пилота-инструктора, инструктора-экзаменатора), а также регулярную подготовку для поддержания квалификации, в соответствии с требованиями федеральных авиационных правил осуществляется на базе

### Тренажерный комплекс

Тренажерный комплекс Аэрофлота оснащен самой современной тренировочной техникой, позволяющей поддерживать компетенции летных и кабинных экипажей на должном уровне.

## Авиационные тренажеры ПАО «Аэрофлот», применяемые для подготовки и проверки квалификации авиационного персонала



### Тренажерные устройства имитации полета (FSTD)

- ❖ Полнопилотажный тренажер самолета Airbus A350-900 RR Trent Std. 1.1
- ❖ Полнопилотажный тренажер самолета Airbus A330-200
- ❖ Полнопилотажный тренажер самолета Airbus A320-200 (Std. 2.0)
- ❖ Полнопилотажный тренажер самолета Airbus A320-200 (Std. 1.7)
- ❖ Полнопилотажный тренажер самолета Boeing 737-800W SFP
- ❖ Полнопилотажный тренажер самолета SSJ100
- ❖ Процедурный тренажер самолета Airbus A320
- ❖ Процедурный тренажер самолета SSJ100
- ❖ Процедурный тренажер самолета Boeing 737-800



### Тренажеры по аварийно-спасательной подготовке

- ❖ Тренажер применения бортового аварийно-спасательного оборудования при аварийной посадке на воду
- ❖ Тренажер эвакуации по аварийно-спасательным трапам для различных типов воздушных судов
- ❖ Тренажер тушения реального огня при пожаре на борту воздушного судна
- ❖ Комплект бортового аварийно-спасательного оборудования по типам воздушных судов
- ❖ Тренажеры аварийно-спасательных процедур основной двери, служебной двери, аварийных выходов и других операций по типам воздушных судов

## Формирование кадрового резерва

Компания продолжила работу над формированием кадрового резерва в целях развития кадрового потенциала и обеспечения потребностей в подготовленном персонале. Отбор специалистов для кадрового резерва производится руководителями структурных подразделений с учетом опыта работы кандидата, потенциала профессионального развития, личностных качеств работника и других факторов. В 2022 году актуализирован состав участников кадрового резерва ПАО «Аэрофлот»: общее количество составляет 179 сотрудников.

## Мотивация персонала

Система мотивации персонала направлена на лояльность и удержание высокопрофессиональных сотрудников в целях повышения конкурентоспособности Группы «Аэрофлот». Система мотивации Компании включает как материальные, так и нематериальные

инструменты. Аэрофлот использует гибкие схемы мотивации и работает над развитием компенсационного и социального пакетов. Обширный перечень социальных программ – одно из конкурентных преимуществ ПАО «Аэрофлот», которое способствует привлечению квалифицированных специалистов, повышению эффективности работы, формированию благоприятного социально-психологического климата.

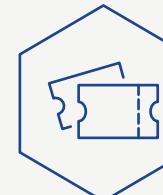
Система оплаты труда в Компании учитывает категории должностей, результативность деятельности структурных подразделений, особенности региональных рынков труда, а также индивидуальный вклад каждого работника. Оценка результатов деятельности высшего руководства проводится с учетом КПЭ, утверждаемых Советом директоров ПАО «Аэрофлот».

В Компании широко используются инструменты нематериальной мотивации труда, помогающие оценить вклад сотрудников в ее деятельность и отметить достижение высоких показателей в работе.

## В ЦЕЛЯХ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ВЫСОКОКАВАЛИФИЦИРОВАННЫХ РАБОТНИКОВ ЛЕТНОГО СОСТАВА КОМПАНИЯ:



поддерживает заработную плату на уровне рыночных показателей



предоставляет бесплатные авиабилеты на собственные рейсы авиакомпании региональным пилотам для перелета к месту проживания



направляет на переучивание на новый тип воздушного судна



обеспечивает право на первоочередной ввод в строй победителям и номинантам корпоративного конкурса профессионального мастерства «Лучший по профессии»



возмещает расходы за обучение по летным должностям у предыдущего работодателя

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ И КОРПОРАТИВНЫЕ НАГРАДЫ В 2022 ГОДУ



**3**  
сотрудника

получили государственные награды Российской Федерации

**190**  
сотрудников

получили ведомственные награды Минтранса России

Корпоративными наградами отмечены около 850 сотрудников, из них:



**8**  
сотрудников  
награждены почетным знаком «Отличник Аэрофлота»

**327**  
сотрудников  
награждены почетной грамотой ПАО «Аэрофлот»

**67**  
сотрудников  
награждены нагрудным знаком «За доблестный труд в Аэрофлоте»

**440**  
сотрудников  
удостоены благодарности

## Конкурс «Лучший по профессии»

Аэрофлот ежегодно проводит конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии», который способствует росту мотивации сотрудников к профессиональному развитию и служит важным инструментом внутрикорпоративных коммуникаций. В 2022 году в конкурсе приняли участие 22 структурных подразделения по 37 профессиям.



## СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНЫХ СООБЩЕНИЙ

Аэрофлот регулярно собирает и анализирует обратную связь сотрудников посредством единой многоканальной системы учета и обработки добровольных сообщений. Обращения принимаются через электронную почту, бумажную корреспонденцию, рапорты и отчеты. Регистрация сообщений, создание ответов,

## Институт наставничества

В авиакомпании «Аэрофлот» действует институт наставничества: практика шефства над новыми сотрудниками зародилась в летном комплексе, затем этот опыт был успешно внедрен у бортпроводников и авиационных инженеров. В 2022 году в системе наставничества Аэрофлота было задействовано 440 наставляемых и 671 наставник.

## СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Компании Группы «Аэрофлот» реализуют широкий спектр социальных программ в целях создания комфортных условий для профессионального и личностного роста сотрудников, обеспечения социальной защищенности персонала.

Социальные программы являются конкурентным преимуществом Компании, способствуют привлечению квалифицированных специалистов, повышению эффективности работы, формированию благоприятного социально-психологического климата, а также укреплению имиджа социально ответственной организации.

В ПАО «Аэрофлот» действует коллективный договор, согласно которому установлен социальный пакет, существенно дополняющий перечень льгот и компенсаций, которые предусмотрены трудовым законодательством. Действие коллективного договора распространяется на всех сотрудников.

### Корпоративные социальные программы ПАО «Аэрофлот», тыс. человек

Направление	2020	2021	2022
Санаторно-курортное лечение работников и их семей	3,0	3,8	<b>4,1</b>
Предоставление служебного автотранспорта <sup>1</sup>	2,4	2,0	<b>1,8</b>
Предоставление мест на служебных автостоянках	8,1	8,1	<b>8,1</b>
Предоставление служебного жилья <sup>2</sup>	1,2	1,0	<b>1,0</b>
Возмещение затрат на дошкольные учреждения	1,9	1,9	<b>1,8</b>

### Негосударственное пенсионное обеспечение

Действующая корпоративная система негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) Аэрофлота базируется на принципе взаимного участия работника и работодателя. Негосударственная пенсия формируется из трех составляющих:

- ✚ ежемесячных пенсионных взносов работников;
- ✚ ежеквартальных доплат Компании, зачисляемых на индивидуальный накопительный пенсионный счет работника;
- ✚ ежегодного инвестиционного дохода, начисляемого негосударственным пенсионным фондом на сумму взносов работника и доплат работодателя.

Программу НПО для работников Компании реализуют два корпоративных негосударственных пенсионных фонда: АО «НПФ Открытие» и АО «НПФ Сбербанк». В 2022 году в корпоративной программе НПО принимали участие более 3,8 тыс. работников. На личные взносы участников программы начислялась доплата от авиакомпании в размере 20 %.

Для командиров воздушных судов реализуется специальный пенсионный план, по которому Компания начисляет участникам ежегодные бонусы на именной пенсионный счет в корпоративном негосударственном фонде. Размер бонуса увеличивается за каждый последующий год, отработанный в авиакомпании. При увольнении работников на пенсию авиакомпания дополнительно к накопительной пенсии назначает участникам программы корпоративную пенсию. По состоянию на 31 декабря 2022 года корпоративную пенсию получали 3,4 тыс. бывших сотрудников Аэрофлота.

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

### Программа негосударственного пенсионного обеспечения ПАО «Аэрофлот»

Направление	2021	2022
Количество человек, получавших пенсию от Компании, тыс. человек	3,4	<b>3,4</b>
Количество участников программы, тыс. человек	4,7	<b>3,8</b>
Сумма пенсионных выплат, млн руб.	18,4	<b>15,7</b>
Отчисления в НПФ в рамках софинансирования пенсии, млн руб.	22,5	<b>19,0</b>

<sup>1</sup> Среднее количество работников, пользующихся служебным транспортом ежедневно.

<sup>2</sup> Среднее количество работников, проживавших в служебном жилье ежедневно.



## Санаторно-курортное лечение работников и членов их семей

В Аэрофлоте действует программа санаторно-курортного лечения, направленная на укрепление здоровья сотрудников и членов их семей. Аэрофлот финансирует программу за счет средств добровольного медицинского страхования и средств бюджета Фонда социального страхования Российской Федерации, формируемого из страховых взносов авиакомпании на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

В 2022 году в программе участвовали 11 российских санаторно-курортных учреждений различных регионов: в том числе регионы с морским климатом – Краснодарский край, Крым; регионы Кавказских Минеральных Вод, Алтайского края.

На базе санаториев Краснодарского края, Крыма и региона Минеральных Вод была реализована специальная программа с расширенным перечнем лечебно-оздоровительных мероприятий для работников предпенсионного и пенсионного возраста.

В 2022 году оздоровление прошли более 4,1 тыс. работников и членов их семей, в том числе 773 ребенка прошли лечение с родителями по программе «Здоровый ребенок».

## Корпоративный спорт

Программа развития корпоративного спорта направлена на укрепление здоровья сотрудников и корпоративной культуры. Программа включает комплекс мероприятий по обеспечению работы спортивных клубов и спортивных секций, проведению спортивных мероприятий корпоративного уровня, а также участию команд Аэрофлота в чемпионатах разного уровня. В Компании организованы спортивные секции по футболу, волейболу, большому теннису, хоккею, а также беговой клуб и шахматный клуб. Сотрудники и члены их семей имеют возможность заниматься спортом в партнерских фитнес-клубах.

В 2022 году команда Аэрофлота приняла участие в ряде спортивных мероприятий, в том числе в отраслевом чемпионате по шахматам «Весенний кубок – 2022», чемпионате России по шахматам среди корпоративных команд, корпоративных онлайн-турнирах по шахматам, Сибирском международном марафоне, а также в отборочных и финальных соревнованиях турнира «Ударная десятка» по боксу и силе удара.

## Предоставление служебного жилья ключевым специалистам

Ключевым специалистам из регионов в течение года<sup>1</sup> за счет средств Компании предоставлялось служебное жилье вблизи аэропорта Шереметьево – в среднем ежедневно 950 мест (90 % – летный состав).

## Предоставление служебного автотранспорта и автостоянок

Перевозка работников ПАО «Аэрофлот» к месту работы в офисы Компании, расположенные в районе аэропорта Шереметьево, и обратно осуществлялась служебным автотранспортом. В 2022 году ежедневно служебным транспортом выполнялось 167 рейсов, перевозилось в среднем 1,8 тыс. сотрудников авиакомпании.

В 2022 году для обеспечения персонала производственных подразделений Компании парковочными местами были арендованы семь автостоянок в районах, прилегающих к аэропорту Шереметьево. В течение года сотрудникам ежедневно предоставлялось в среднем 1,9 тыс. машино-мест.

## Поддержка ветеранов

В соответствии с решением Правления ПАО «Аэрофлот» ветераны Великой Отечественной войны из числа бывших работников авиакомпании ежемесячно обеспечиваются продуктовыми наборами. Расходы на реализацию проекта в 2022 году составили 3,7 млн руб. К 77-й годовщине Победы всем ветеранам Великой Отечественной войны произведена разовая денежная выплата.

## Предоставление материальной помощи

В 2022 году 46 действующим и бывшим работникам ПАО «Аэрофлот» была оказана материальная помощь в связи со сложными жизненными ситуациями.

## Возмещение затрат на содержание детей в дошкольных общеобразовательных учреждениях

В 2022 году возмещение родительской платы за содержание ребенка в дошкольных учреждениях получили 1,8 тыс. работников Компании.

## Дополнительные социальные льготы для летного состава

Аэрофлот обеспечивает дополнительные социальные льготы для летного состава, способствующие повышению лояльности:

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

## Медицинский центр Аэрофлота

Для сотрудников, членов их семей и пенсионеров Аэрофлота работает корпоративный медицинский центр. Работники медицинского центра, помимо прочего, проводят врачебно-летнюю экспертную комиссию (ВЛЭК) для летного персонала, предполетные медицинские осмотры, а также предрейсовые и послерейсовые осмотры водителей.

В 2022 году на базе Медицинского центра Аэрофлота ВЛЭК прошли 3,8 тыс. пилотов и бортпроводников. Периодические медицинские осмотры прошли 15,8 тыс. сотрудников Компании.

## Социальное партнерство

В Компании существуют подразделения четырех различных профсоюзов, включая Первичную профсоюзную организацию работников ПАО «Аэрофлот», Шереметьевский профсоюз летного состава, Шереметьевский профсоюз бортпроводников, Общероссийский профсоюз работников инженерно-авиационных служб гражданской авиации.



<sup>1</sup> С июня 2022 года реализация программы приостановлена.

## ОХРАНА ТРУДА

Обеспечение безопасности и здоровья сотрудников является одним из основных направлений деятельности в области устойчивого развития и закреплено в Политике устойчивого развития Группы «Аэрофлот».

Система управления охраной труда Группы «Аэрофлот» соответствует требованиям законодательства Российской Федерации и лучшим отраслевым практикам и включает в себя спектр мероприятий по минимизации травмоопасных ситуаций: вводные инструктажи и обучение по охране труда, учет и анализ причин производственного травматизма и профессиональных заболеваний, комплексные проверки состояния охраны труда, периодические медицинские осмотры.

Группа «Аэрофлот» принимает меры по недопущению опасных ситуаций и стремится минимизировать случаи травматизма в ходе производственной деятельности. В 2022 году системой управления охраной труда было охвачено 31,8 тыс. работников Группы «Аэрофлот», что составляет 100 % от среднесписочного числа сотрудников.

Политика в области охраны труда ПАО «Аэрофлот», утвержденная генеральным директором, подчеркивает ответственность каждого сотрудника за свою безопасность и безопасность своих коллег. Компания, в свою очередь, гарантирует открытость предложений и инициативам сотрудников и других заинтересованных сторон, направленным на обеспечение и улучшение условий охраны труда. Аэрофлот гарантирует выделение ресурсов и создание необходимых условий для реализации обязательств, закрепленных в Политике.

### Количество рабочих мест ПАО «Аэрофлот», на которых проведена специальная оценка условий труда



Для работников Группы проводится обучение по охране труда:

- обучение требованиям охраны труда, включая обучение безопасным методам и приемам выполнения работ;
- обучение оказанию первой помощи пострадавшим;
- обучение использованию средств индивидуальной защиты;
- инструктаж по охране труда;
- стажировка на рабочем месте.

Обучение организовано в соответствии с Положением об организации обучения и проверки знания требований охраны труда работников. В Компании действуют локальные нормативные акты, которые регулируют процессы, связанные с несчастными случаями и профессиональными заболеваниями.

В компаниях Группы «Аэрофлот» на регулярной основе проводится специальная оценка условий труда (СОУТ). По ее результатам основными вредными и опасными факторами производственной деятельности, обуславливающими наличие вредных условий труда, являются напряженность трудового процесса, тяжесть трудового процесса, шум и химические факторы.

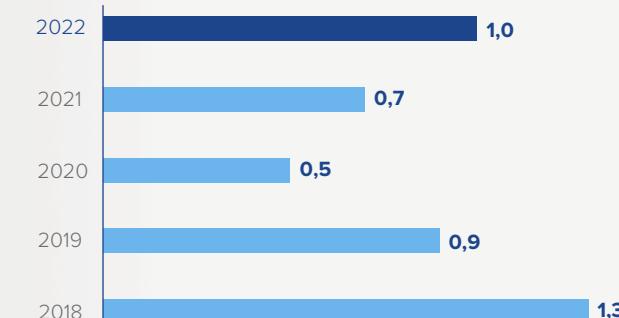
В 2022 году проведена СОУТ 7,2 тыс. рабочих мест компаний Группы «Аэрофлот». По итогам проведенной оценки 83,9 % рабочих мест отнесены к II классу опасности, 16,1 % – к III классу.

В ПАО «Аэрофлот» оценка условий труда проведена на 3,1 тыс. рабочих мест, из них 2,6 тыс. (83,5 %) были признаны допустимыми. Работники, занятые на рабочих местах с вредными условиями труда, проходят периодические медицинские осмотры и получают компенсации в виде доплат и дополнительного отпуска.

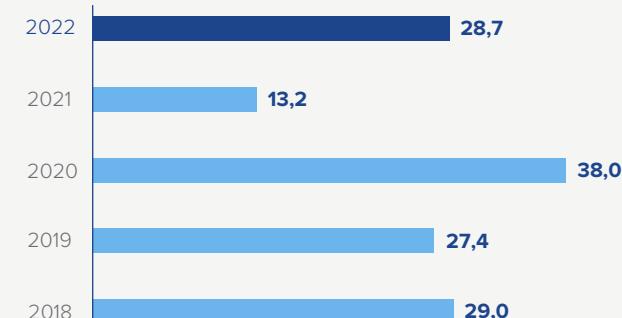
В 2022 году в ПАО «Аэрофлот» произошло 17 несчастных случаев, связанных с производством, из них 16 – легкой степени тяжести и один – тяжелой степени. Удельный показатель травматизма – численность пострадавших от несчастных случаев в расчете на 1 тыс. работников – составил 0,88 (в 2021 году – 0,66). Удельный показатель тяжести

травматизма – количество дней временной нетрудоспособности на одного пострадавшего – составил 28,7 (в 2021 году – 13,2). Все несчастные случаи расследуются на предмет их связи с производственной деятельностью, по итогам расследований принимаются меры для устранения причин и дальнейшего недопущения похожих ситуаций.

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



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



- оснащение воздушных судов авиагарнитурами с повышенным шумоподавлением.

Для сотрудников с установленным диагнозом не допускается превышение нормы полетного времени. Пилоты направляются на санаторно-курортное лечение, находятся под наблюдением Медицинского центра Аэрофлота.

Важные направления работы компаний Группы «Аэрофлот» – минимизация вредных факторов на всех этапах производственного процесса, представление лечебно-профилактического медицинского обслуживания работникам, обеспечение работников современными средствами индивидуальной и коллективной защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов.

С целью профилактики и снижения случаев профессиональных заболеваний среди летного состава реализуются следующие мероприятия:

- контроль за соблюдением продолжительности полетного времени при выполнении полетов на всех типах судов;
- контроль за соблюдением сроков предоставления и продолжительности оплачиваемых отпусков в соответствии с утвержденным графиком;
- предоставление санаторно-курортных путевок;



Подробнее читайте в разделе «Обеспечение безопасности труда» Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот» за 2022 год.

# СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Приоритетной задачей Аэрофлота как национального перевозчика является обеспечение транспортной доступности регионов России и мобильности населения. Авиакомпании Группы «Аэрофлот» продолжают принимать активное участие в жизни общества, реализовывать благотворительные и социально значимые инициативы, содействуя социально-экономическому развитию страны.

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ДОСТУПНОСТИ РЕГИОНОВ

В 2022 году фокус развития был направлен на сохранение транспортной доступности и связанных с ней российских регионов, обеспечение россиян комфорными, безопасными и доступными перевозками.

Группа «Аэрофлот» продолжила реализовывать программы льготных и доступных перевозок, которые являются ключевым аспектом инициатив в области устойчивого развития и вносят значительный вклад в развитие регионов. Группа выполняла полеты по программе «плоских» тарифов для удаленных регионов, а также перевозки,

субсидируемые правительством, которые играют важную роль в обеспечении транспортной доступности Дальнего Востока. В 2022 году авиаперевозчик проводил специальные акции, снижая стоимость субсидированных билетов для жителей Дальневосточного федерального округа на 25 %. По «плоским» тарифам в пункты Дальнего Востока в период специальных акций выгода достигала 50 %.

Программа «плоских» тарифов, созданная для стимулирования мобильности населения, предполагает перевозки по единому тарифу в экономическом классе, которые



не изменяются по мере приближения даты вылета. «Плоские» тарифы применяются на рейсах в семь пунктов назначения: пять городов Дальнего Востока, Калининград и Симферополь. Для направлений Дальнего Востока такие тарифы имеют особое значение. Программа делает эти перелеты доступнее и является социальной инвестицией в развитие макрорегиона.

С начала действия программы рейсами авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» по программе «плоских» тарифов перевезено 15,1 млн пассажиров.

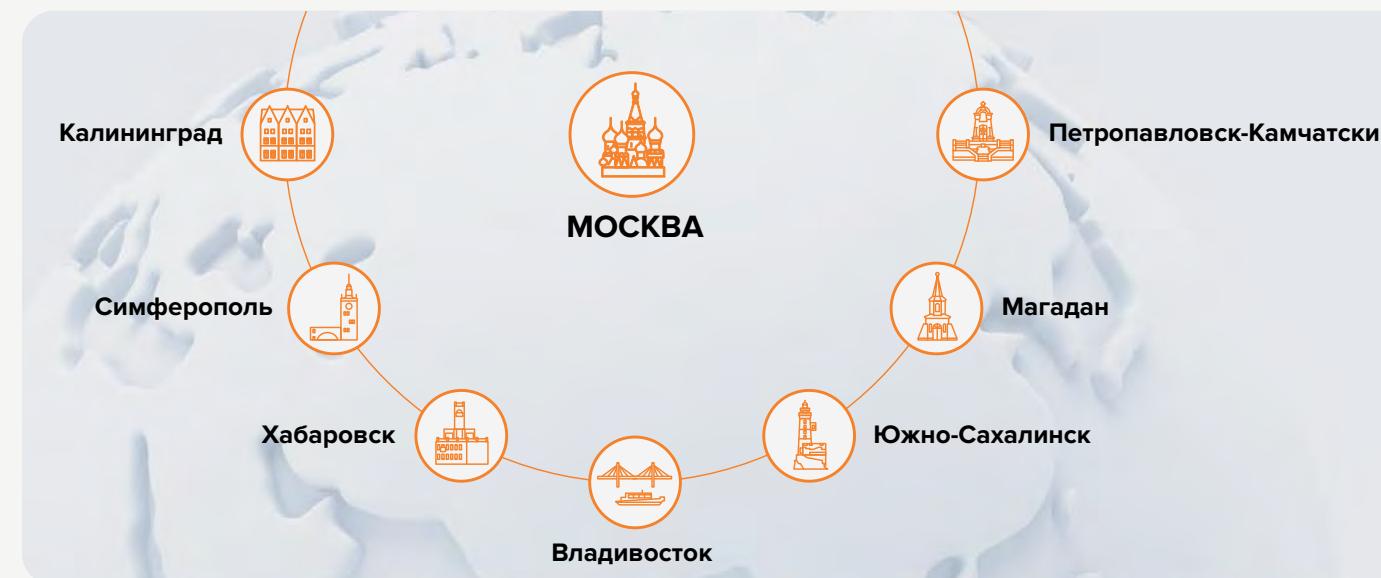
Аэрофлот запустил специальные тарифы на перелеты по России для молодежи и пенсионеров. Дополнительная скидка на билет в размере 25 % предусмотрена для детей от 2 до 12 лет, которые путешествуют со взрослым пассажиром категории «Молодежь» или «Пенсионер».

Группа «Аэрофлот» продолжает развитие региональных баз в Красноярске и Сочи, а также программу по развитию внутренней сети в обход Москвы, способствующую росту межрегиональных перевозок и повышению доступности авиапутешествий.

### Структура перевозок по «плоским» тарифам по авиакомпаниям Группы в 2022 году, %



### Направления полетов по «плоским» тарифам в 2022 году



## ТРАНСПОРТНАЯ ДОСТУПНОСТЬ РЕГИОНОВ ЮГА РОССИИ

В условиях временной приостановки полетов в аэропорты юга России Аэрофлот реализовал совместный проект по комбинированной перевозке пассажиров через Сочи в города юга России с Федеральной пассажирской компанией.

Пассажирам Аэрофлота предложили новые ежедневные железнодорожные маршруты из аэропорта Сочи в Краснодар, Анапу и Ростов-на-Дону с удобной

стыковкой с расписанием авиакомпании. Благодаря этому у россиян появилось больше возможностей для путешествий в пиковый сезон летних отпусков и каникул.

Проект реализован в рамках подписанного на XXV Петербургском международном экономическом форуме меморандума о сотрудничестве.

## ПОМОЩЬ В СЛОЖНЫХ ЖИЗНЕННЫХ СИТУАЦИЯХ

В Аэрофлоте действует программа помощи пассажирам, срочно нуждающимся в перелете в силу чрезвычайных обстоятельств: потери близкого родственника или с целью оказания высокотехнологичной медицинской помощи в виде трансплантации органов. На каждом рейсе

повышенного спроса, где предложение в наиболее дешевых классах бронирования экономического салона уже исчерпано, авиакомпания предоставляет специальные ценовые условия пассажирам, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях.

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ И СОЦИАЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ АКЦИИ

### Проект «Мили милосердия»

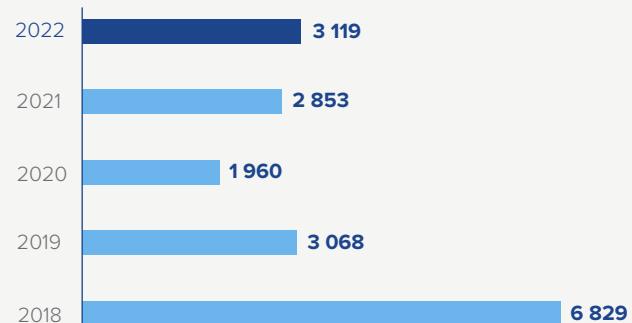
Аэрофлот продолжает реализовывать благотворительный проект «Мили милосердия», способствующий повышению вовлеченности населения в социальные инициативы. Участники программы лояльности «Аэрофлот Бонус» имеют возможность пожертвовать часть накопленных миль в благотворительные фонды, которые используют эти мили для приобретения авиабилетов для детей, страдающих тяжелыми заболеваниями и нуждающихся в лечении и реабилитации в ведущих клиниках других российских городов.

В 2022 году к проекту «Мили милосердия» присоединился новый партнер – Благотворительный фонд Константина Хабенского. С момента подключения на счет фонда было переведено 28,4 млн миль, оформлен 181 премиальный билет, на которые списано 3,3 млн миль.

Всего на нужды благотворительных фондов в рамках программы «Мили милосердия» в 2022 году было пожертвовано около 69,3 млн миль и выписано 3 119 билетов. За время существования проекта с 2008 года пассажиры

пожертвовали более 1,6 млрд миль, на которые было оформлено более 51,9 тыс. билетов для подопечных фондов.

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



### Оказание помощи детским домам

Аэрофлот продолжил оказывать благотворительную помощь двум детским домам: Школе-интернату им. Преподобного Сергия и Покровскому детскому дому во Владимирской области. Расходы на оказание благотворительной помощи детским домам в 2022 году составили 6,9 млн руб.

### Помощь ветеранам

Аэрофлот ежегодно проводит акцию «По местам боевой славы», предоставляя ветеранам Великой Отечественной войны возможность бесплатного перелета в период празднования Дня Победы. В 2001 году Аэрофлот первым из российских авиаперевозчиков предоставил ветеранам Великой Отечественной войны возможность бесплатного перелета на своих рейсах. За все время проведения акции ее участниками стали более 96 тыс. человек.

Аэрофлот оказывает поддержку ветеранам Великой Отечественной войны – бывшим сотрудникам Аэрофлота, ежемесячно доставляя продуктовые наборы. К 77-й годовщине Победы всем ветеранам Великой Отечественной войны – бывшим сотрудникам Аэрофлота произведена разовая денежная выплата. Расходы на обеспечение продуктовыми наборами и материальную помощь в 2022 году составили 3,7 млн руб. Вместе с тем Компания оказывает помощь пенсионерам ПАО «Аэрофлот», заслуженным сотрудникам отрасли.

### Адресная помощь

Аэрофлот традиционно оказывает адресную поддержку различным организациям и пассажирам. В 2022 году оказана помощь семьям детей-инвалидов, приобретены билеты для участия детей в региональных фестивалях и всероссийских акциях. Компания продолжила оказывать традиционное содействие Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество» на сумму 10 млн руб.

### Расходы ПАО «Аэрофлот» на благотворительную деятельность, млн руб.



■ Оказание адресной поддержки  
■ Поддержка социально уязвимых групп населения

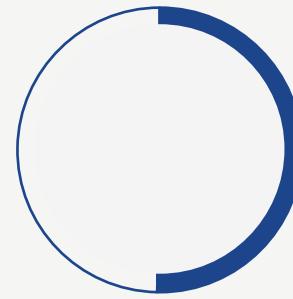


## ПОДДЕРЖКА СПОРТА И СПОНСОРСТВО

Аэрофлот придает большое значение здоровому образу жизни и традиционно оказывает всестороннюю поддержку спорту.

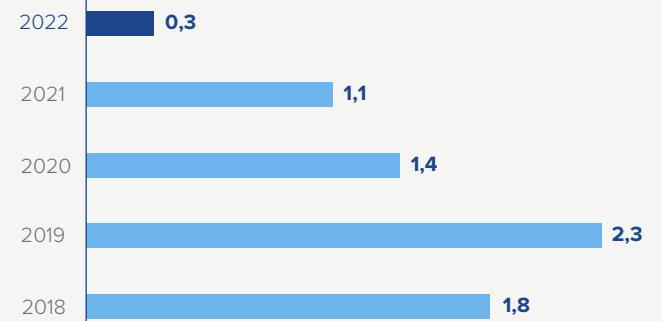
В 2022 году сумма расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорство составила 335,8 млн руб. (в 2021 году – 1,1 млрд руб.).

**Структура расходов ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты в 2022 году, %**



Аэрофлот – многолетний генеральный партнер и официальный авиаперевозчик Олимпийского комитета России и олимпийской команды страны. В феврале 2022 года авиакомпания перевезла российских спортсменов в Китай на XXIV Олимпийские игры. 21 февраля Аэрофлот выполнил «золотой рейс», доставив на родину призеров, победителей и участников Олимпиады.

**Расходы ПАО «Аэрофлот» на спонсорские проекты, млрд руб.**



Аэрофлот реализует ежегодную акцию по перевозке спортивного оборудования для зимних и водных видов спорта. Пассажирам предоставляется дополнительное место бесплатного багажа для провоза одного комплекта лыжного снаряжения, а также снаряжения для серфинга, кайтсерфинга, вейкбординга, виндсерфинга и дайвинга общим весом до 23 кг.

Аэрофлот является многолетним партнером профессиональных спортивных клубов и федераций. В 2022 году Компания оказала поддержку следующим спортивным организациям:

- Олимпийский комитет России;
- Профессиональный футбольный клуб ЦСКА;
- Профессиональный баскетбольный клуб ЦСКА;
- Федерация настольного тенниса России;
- Федерация шахмат России;
- Ассоциация гольфа России;
- Всероссийская федерация танцевального спорта и акробатического рок-н-ролла;
- Федерация велосипедного спорта России;
- Федерация регби России;
- Федерация мотоциклетного спорта России.

В 2022 году Аэрофлот также поддерживал ряд культурно-спортивных мероприятий, включая ледовое шоу, внося вклад в популяризацию фигурного катания и пропаганду здорового образа жизни.



**80** тонн багажа  
доставлено в Пекин

**19** специальных рейсов  
выполнил Аэрофлот из Москвы,  
Красноярска и Хабаровска  
в рамках перевозок на зимние  
Олимпийские игры в Пекин

**75,4** тонны  
спортивного  
снаряжения и прочих  
грузов перевезено

## ПОДДЕРЖКА ОБЩЕСТВЕННО ЗНАЧИМЫХ ПРОЕКТОВ

В рамках поддержки и популяризации внутреннего туризма в отчетном периоде Аэрофлот запустил совместный проект со стриминговым сервисом «Звук» (экосистема «Сбер»). Выпущены аудиогиды по самым популярным российским направлениям маршрутов сети авиакомпании, а также тематические музыкальные подборки.

Отдельное внимание Компании направлено на поддержку молодежи и продвижение нового молодежного тарифа. В июне 2022 года Аэрофлот стал официальным партнером фестивалей Дня молодежи, которые прошли в 10 крупнейших городах России.

В 2022 году Аэрофлот традиционно стал официальным перевозчиком крупнейшего делового события в России – Петербургского международного экономического форума, выступил партнером и официальным авиаперевозчиком Восточного экономического форума, а также официальным авиаперевозчиком II Международного форума по сохранению тигра, который проходил в первый день форума.

Аэрофлот выступил партнером международного фестиваля этнической музыки и ремесел «Мир Сибири», Сибирского международного марафона и форума технологического развития «Технопром».

# ЭКОЛОГИЯ И ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Группа «Аэрофлот» уделяет большое внимание экологическому равновесию своей деятельности.

Экологическая политика ПАО «Аэрофлот» направлена на повышение энергетической и экологической эффективности перевозок. Ежегодно устанавливаются экологические цели, в которых закреплены приоритеты по снижению нагрузки на окружающую среду:

- сокращение потребления энергоносителей;

- снижение массы выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух при осуществлении полетов и при наземном обслуживании воздушных судов;
- снижение загрязнения окружающей среды вследствие образования и размещения отходов.

## В РАМКАХ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИЯ СТАВИТ ПЕРЕД СОБОЙ СЛЕДУЮЩИЕ ЗАДАЧИ



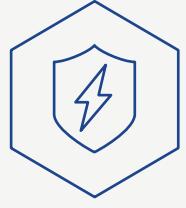
Поддержка высокого уровня безопасности полетов и качества услуг



Соответствие нормам охраны окружающей среды всех объектов и операций Компании



Регулярный анализ деятельности авиакомпании с целью выявления новых возможностей повышения качества и экологических показателей



Создание и поддержка системы эффективного управления процессами, включая сокращение энергоемкости операционной деятельности путем внедрения ресурсосберегающих процессов и технологий

В ПАО «Аэрофлот» действует Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности до 2030 года, в рамках которой основной акцент приходится на топливную эффективность парка воздушных судов.

Для оценки топливной эффективности парка воздушных судов и наземных объектов Аэрофлот использует методику, отображающую оптимальный выбор типа воздушного судна, маршрута, заряженной массы, перезаправок топлива,

количество и длительность задержек рейсов, а также техническую готовность воздушного судна. Методика позволяет проводить расчет экономии топливно-энергетических ресурсов и оценку сокращения выбросов парниковых газов.

В отчетном периоде была разработана Программа экологической ответственности и энергоэффективности ПАО «Аэрофлот» на 2022 год, включая целевые показатели.

ПАО «Аэрофлот» имеет действующие международные сертификаты соответствия интегрированной системы менеджмента, включающей систему менеджмента качества и систему экологического менеджмента, требованиям стандартов ISO 9001 и ISO 14001.

С целью поддержания высокого уровня безопасности полетов и снижения рисков невыполнения операционных стандартов и практик ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде не приостанавливало деятельность по поддержанию соответствия требованиям IOSA и полностью выполняет все требования стандарта и руководства по программе аудитов IOSA в плановом режиме.



## ТОПЛИВНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПАРНИКОВЫЕ ГАЗЫ

Топливная эффективность авиаперевозок – один из приоритетных показателей для Группы «Аэрофлот». Группа эксплуатирует молодой парк воздушных судов, обеспечивающий более низкий уровень выбросов. Снижению экологического следа способствуют управление загрузкой рейсов и повышение вместительности самолетов.

В ПАО «Аэрофлот» функционирует корпоративная система управления выбросами парниковых газов, включающая мониторинг и учет выбросов CO<sub>2</sub> по всей маршрутной сети в полном объеме. Система позволяет авиакомпании соответствовать требованиям национальной и международной системам мониторинга, отчетности и проверки объемов выбросов парниковых газов.

Компания формирует отчеты по выбросам парниковых газов в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14064-1:2018 с целью предоставления объективной информации о ежегодном объеме выбросов парниковых газов и результативности авиакомпании в области предотвращения глобальных климатических изменений.

ПАО «Аэрофлот» отчиталось об объемах выбросов парниковых газов, произведенных в 2022 году в результате выполнения внутрироссийских рейсов, согласно Методическим указаниям и руководству по количественному определению объема выбросов парниковых газов организациями, осуществляющими хозяйственную и иную деятельность в Российской Федерации, утвержденным приказом Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации от 30 июня 2015 года № 300.

В целях повышения топливной эффективности и сокращения выбросов CO<sub>2</sub> в ПАО «Аэрофлот» разрабатывается ежегодная Программа повышения топливной

эффективности и сокращения расходов на горючесмазочные материалы. В рамках программы проводится ряд мероприятий:

- нормирование количества перезаправляемого топлива;
- минимизация разницы между прогнозируемой и фактической коммерческой загрузкой в аэропортах отправления;
- управление центровкой воздушного судна;
- оптимизация процедуры получения разрешения на запуск двигателей и выполнение взлета от рулежных дорожек;
- оптимальное использование вспомогательной силовой установки;
- снижение расхода авиатоплива за счет сокращения объема заправляемой воды;
- использование наземных средств кондиционирования и подогрева кабины и салонов самолетов при подготовке к вылету;
- повышение аэродинамических свойств воздушного судна за счет качественной мойки его поверхности;
- повышение эффективности работы авиадвигателей за счет мойки газовоздушного тракта.

## Удельное потребление авиационного топлива по Группе «Аэрофлот»<sup>1</sup>



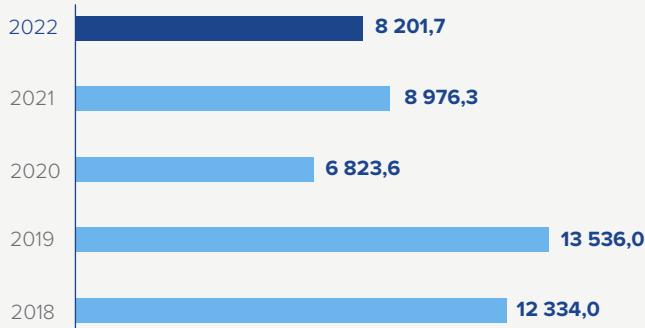
## Удельное потребление авиационного топлива по авиакомпании «Аэрофлот»



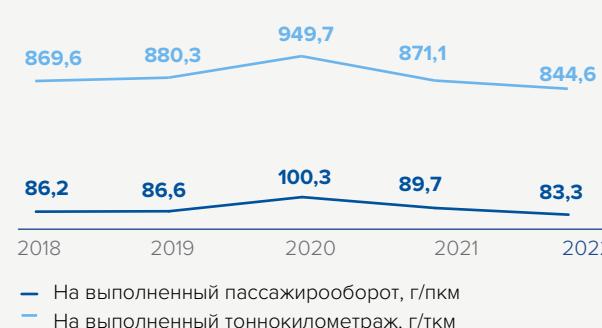
Удельное потребление авиационного топлива в расчете на выполненный пассажирооборот по Группе «Аэрофлот» в 2022 году снизилось на 9,4 % по сравнению с предыдущим годом, до 25,4 г/пкм.

В расчете на выполненный тоннокилометраж удельное потребление авиационного топлива по Группе «Аэрофлот» снизилось на 5,5 % по сравнению с предыдущим годом, до 257,5 г/ткм.

## Выбросы парниковых газов от авиаперевозок Группы «Аэрофлот»<sup>2</sup>, тыс. тонн CO<sub>2</sub>



## Удельные выбросы парниковых газов от авиаперевозок Группы «Аэрофлот»



Выбросы парниковых газов от авиаперевозок Группы «Аэрофлот» в 2022 году снизились на 8,6 % по сравнению с прошлым годом, до 8 201,7 тыс. тонн CO<sub>2</sub>, на фоне снижения объема перевозок. Показатель

удельных выбросов в расчете на выполненный пассажирооборот снизился на 7,0 %, до 83,3 г/пкм. В расчете на выполненный тоннокилометраж удельные выбросы сократились на 3,0 %, до 844,6 г/ткм.

## ВЫБРОСЫ ОТ СТАЦИОНАРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

Группа «Аэрофлот» имеет ряд промышленных площадок, на которых расположены объекты негативного воздействия на окружающую среду различной категории. Для каждого объекта разработаны и утверждены нормативы допустимого выброса загрязняющих веществ, разработаны программы экологического контроля, ведется ежеквартальный учет работы стационарных источников выбросов загрязняющих веществ. Разработаны мероприятия по уменьшению выбросов

загрязняющих веществ в атмосферу в периоды неблагоприятных метеоусловий. Компании Группы ежегодно подают сведения об охране атмосферного воздуха в территориальные органы Росприроднадзора.

Для минимизации загрязнения атмосферного воздуха проводится регулярная инвентаризация и учет стационарных источников выбросов загрязняющих веществ, принимаются меры по снижению данных выбросов.

### Выбросы загрязняющих веществ от стационарных источников в атмосферу, Группа «Аэрофлот»<sup>1</sup>, тонн

Вещество	2019	2020	2021	2022
SO <sub>x</sub>	0,6	0,2	0,1	0,1
NO <sub>x</sub>	1,1	0,6	0,3	0,3
Твердые частицы	4,8	0,5	3,6	3,5
Летучие органические соединения	8,4	6,8	9,3	9,2
Прочие выбросы	14,1	5,1	5,4	4,5
<b>Итого</b>	<b>28,9</b>	<b>13,0</b>	<b>18,7</b>	<b>17,8</b>

## РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОДНЫХ РЕСУРСОВ

Группа «Аэрофлот» уделяет большое внимание рациональному использованию водных ресурсов и работает над снижением негативного воздействия на водные объекты. Все необходимые данные по использованию водных ресурсов своевременно предоставляются

природоохранным органам. Проводится ежемесячный контроль эффективности очистных сооружений, качества сточных и поверхностных вод, сбрасываемых из очистных сооружений офисного комплекса ПАО «Аэрофлот» в Мелькисарове.

### Потребление воды и объем сбросов использованной воды Группы «Аэрофлот»<sup>1</sup>, тыс. м<sup>3</sup>

Показатель	2019	2020	2021	2022
Общее количество забираемой воды	402,3	283,8	324,9	<b>340,4</b>
Общий объем сбросов использованной воды	407,3	296,6	369,6	<b>382,6</b>

<sup>1</sup> Данные по Группе «Аэрофлот» за 2018–2020 годы представлены с учетом авиакомпании «Аврора».

<sup>2</sup> Данные по выбросам CO<sub>2</sub> от авиационных перевозок рассчитаны с использованием методики количественной оценки выбросов парниковых газов от сжигания топлива в передвижных установках в соответствии с МГЭИК 2006. Данные по Группе «Аэрофлот» за 2018–2020 годы представлены с учетом авиакомпании «Аврора».

<sup>1</sup> Данные за 2019–2020 годы представлены без учета АО «Авиакомпания «Аврора».

## СОКРАЩЕНИЕ ОБЪЕМОВ ОТХОДОВ ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБЛЕНИЯ И ИХ УТИЛИЗАЦИЯ

Группа «Аэрофлот» ведет раздельный сбор отходов для их дальнейшей передачи на утилизацию (переработку и повторное применение) и обезвреживание, а также организует места накопления отходов. Компания проводит регулярные проверки состояния территорий и мест временного накопления отходов, ведет учет образования и движения отходов производства и потребления с предоставлением отчетов природоохранным органам.

Для исключения негативного воздействия на окружающую среду проливов нефтепродуктов и отходов производства в структурных подразделениях технического комплекса организован ежедневный контроль состояния территорий и мест накопления отходов. Существенных разливов загрязняющих веществ в 2022 году не зафиксировано.

Отработанные материалы для технического обслуживания авиационной техники, а также неиспользованные по ограничению срока годности, в том числе масла, смазки, химические материалы, запчасти, покрышки, металлические и неметаллические конструктивные элементы, системные агрегаты и другое авиационно-техническое имущество, относятся к отходам I–IV классов опасности. Большая часть таких отходов накапливается в отдельном сухом помещении для дальнейшей передачи на утилизацию. Часть жидкых

отходов, являющихся смесью нефтяных отходов, накапливается в специальных емкостях. Передача их на утилизацию производится по мере накопления отходов.

Общая масса производимых Группой «Аэрофлот» отходов в 2022 году составила 13,3 тыс. тонн, из которых 98,4 % – отходы IV и V классов (малоопасные и практически неопасные). Основную массу отходов Группы составляют отходы, образующиеся в результате деятельности по производству бортового питания и уборки салонов воздушных судов, а также прочие отходы, образующиеся в результате деятельности по техническому обслуживанию авиационной техники (масла, смазки, химические материалы, металлические и неметаллические конструктивные элементы, покрышки и другие запчасти) и работы офисов (пластик, бумага, картон передаются на переработку, другой мусор от уборки помещений).



Отходы I–III классов (опасные отходы) составили всего 1,6 % от общей массы, среди них были следующие виды: лампы люминесцентные и ртутьсодержащие, аккумуляторы свинцовые и никель-кадмевые, источники бесперебойного питания, отработанные масла, фильтры окрасочных камер, автомобильные и авиационные фильтры (масляные, топливные) и пр.

Для минимизации негативного воздействия отходов на окружающую среду заключаются договоры со специализированными организациями, имеющими лицензии на деятельность по обращению с отходами производства, на вывоз, утилизацию или обезвреживание отходов.

Проводится ежегодный анализ возможных изменений технологических процессов и работ в техническом комплексе, в результате которых могут образоваться

новые виды отходов производства. По результатам анализа Компания оценивает объемы образования отходов и заключает договоры на их утилизацию.

Аэрофлот считает важной задачей повышение уровня знаний сотрудников структурных подразделений в области обращения с отходами производства и потребления. Представители подразделений, чья деятельность связана с образованием и накоплением отходов, регулярно проходят обучение и участвуют в семинарах по обращению с отходами.

Контрагенты ПАО «Аэрофлот» проводят ознакомление персонала с экологической политикой ПАО «Аэрофлот» и программой инструктажа в области охраны окружающей среды, в том числе по обращению с отходами производства при проведении работ на территории Компании.

### Общая масса отходов Группы «Аэрофлот» по классам опасности<sup>1</sup>, тонн

Отходы	2019	2020	2021	2022
I класс опасности	3,3	2,3	2,7	<b>0,7</b>
II класс опасности	5,8	30,7	6,7	<b>1,8</b>
III класс опасности	2 539,6	73,3	119,0	<b>204,3</b>
IV класс опасности	10 364,7	6 230,9	6 065,1	<b>6 478,8</b>
V класс опасности	12 172,6	6 864,3	6 947,3	<b>6 641,9</b>
<b>Итого</b>	<b>25 086,0</b>	<b>13 201,6</b>	<b>13 140,8</b>	<b>13 327,5</b>

### Общая масса отходов Группы «Аэрофлот» по методам обращения<sup>1</sup>, тонн

Показатель	2019	2020	2021	2022
Передано для утилизации	2 040,8	984,5	1 297,4	<b>2 569,2</b>
Передано для обезвреживания	3 216,4	446,8	330,3	<b>343,1</b>
Передано для захоронения	13 948,4	6 781,6	6 483,6	<b>1 367,8</b>
Передано на обработку (сортировку и дальнейшую утилизацию или захоронение)	5 880,5	4 988,6	5 029,5	<b>9 047,5</b>
<b>Итого</b>	<b>25 086,0</b>	<b>13 201,6</b>	<b>13 140,8</b>	<b>13 327,5</b>

<sup>1</sup> Данные за 2019–2020 годы представлены без учета АО «Авиакомпания «Аврора».

# ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Группа «Аэрофлот» организовывает свою закупочную деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и взаимодействует с широким кругом поставщиков.

Основным документом, регламентирующим закупочную деятельность каждой компании в Группе, является Положение о закупке товаров, работ, услуг. Политика в области закупок определяется Советом директоров ПАО «Аэрофлот».

В число основополагающих принципов закупочной деятельности Аэрофлота входят целевое и экономически эффективное расходование денежных средств, сокращение издержек, информационная открытость закупок, равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции.

Основные цели закупочной деятельности включают создание условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей компаний Группы «Аэрофлот», повышение доли закупок, проводимых на конкурентной, состязательной основе, и закупок, проходящих в электронной форме, а также поддержка СМСП.

В 2022 году Компания сосредоточилась на проведении критически важных для производства закупок. Первостепенными задачами стали поиск альтернативных поставщиков, формирование новых логистических

цепочек поставок и оперативная адаптация уже сложившихся процессов закупки. Начался перевод действующих информационных систем, поддерживающих закупки, на отечественное ПО.

В целях исполнения Постановления Правительства Российской Федерации от 6 марта 2022 года № 301 «Об основаниях размещения на официальном сайте единой информационной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд информации о закупках товаров, работ, услуг, информации о поставщиках (подрядчиках, исполнителях), с которыми заключены договоры» ПАО «Аэрофлот» в 2022 году не размещало в единой информационной системе сведения о закупках товаров, работ, услуг, информацию о поставщиках (подрядчиках, исполнителях), с которыми заключены договоры по результатам закупок. Закупки проводились закрытыми конкурентными способами и неконкурентными состязательными способами, предполагающими подачу заявок на электронной торговой площадке, что позволило обеспечить состязательность предложений на участие в закупке.



## Основные показатели закупочной деятельности Группы «Аэрофлот»<sup>1</sup>

Показатель	2021	2022
Общий объем закупок <sup>2</sup> , млн руб.	625 270	459 036
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	46,0	43,3 <sup>3</sup>
Доля закупок у единственного источника (в стоимостном выражении), %	53,5	55,7
Экономия по проведенным конкурентным закупкам <sup>4</sup> , млрд руб.	41,1	2,2
Среднее количество участников конкурентных закупок	2,7	2,4
Доля закупок у СМСП, %	64,1	— <sup>5</sup>
Суммарная стоимость договоров с СМСП, млн руб.	37 223	63 186
Соотношение с законодательным нормативом	Соответствует	Соответствует

## Основные показатели закупочной деятельности ПАО «Аэрофлот»

Показатель	2021	2022
Общий объем закупок <sup>2</sup> , млн руб.	262 618	191 475
Доля закупок, проведенных конкурентными способами (в стоимостном выражении), %	51,4	65,0 <sup>3</sup>
Доля закупок у единственного источника (в стоимостном выражении), %	44,4	34,9
Экономия по проведенным конкурентным закупкам (без учета авиатоплива) <sup>4</sup> , млрд руб.	35,0	1,2
Среднее количество участников конкурентных закупок	2,9	3,0
Доля закупок у СМСП, %	84,5	— <sup>5</sup>
● в том числе по результатам закупок, участниками которых являются любые лица, %	84,5	—
● по результатам закупок, участниками которых являются только СМСП, %	20,6	—
Суммарная стоимость договоров с СМСП, млн руб.	20 053	30 830
Соотношение с законодательным нормативом	Соответствует	Соответствует

<sup>1</sup> Данные по закупкам Группы «Аэрофлот» включают ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Авиакомпания «Победа», АО «Аэромар», ООО «Аэрофлот Техник», АО «Шеротель».

<sup>2</sup> Объем закупок рассчитан как общая сумма платежей, проведенных в отчетном году по договорам (с учетом заключенных ранее).

<sup>3</sup> В 2022 году доля закупок посчитана с учетом состязательных способов закупок (в стоимостном выражении). Аналогичный подход реализован ко всем показателям конкурентных закупок.

<sup>4</sup> Экономия рассчитана как разница между начальной (максимальной) ценой конкурентной процедуры и ценой победителя торгов без учета процедур, НМЦ которых формируется посредством ставки, тарифа или формулы.

<sup>5</sup> На основании Постановления Правительства Российской Федерации от 6 марта 2023 года № 301 «Об основаниях размещения в единой информационной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд сведений о закупках товаров, работ, услуг, информации о поставщиках (подрядчиках, исполнителях), с которыми заключены договоры» все закупки заказчиков, в отношении которых введены санкции, не размещались в 2022 году в единой информационной системе (ЕИС) в сфере закупок в соответствии с ч. 16 ст. 4 Федерального закона от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ и не учитывались при расчете годовых показателей СМСП. С учетом разъяснений Минфина России № 24-07-08/105019 от 28 октября 2022 года и рекомендаций АО «Корпорация «МСП» годовой отчет закупок у СМСП по итогам 2022 года размещен в ЕИС нулевым. Справочно: доля закупок у СМСП за период 2022 года до вступления в силу Постановления Правительства Российской Федерации от 6 марта 2022 года № 301 составила 75,2 % по Группе «Аэрофлот», 84,8 % по ПАО «Аэрофлот».

Объем закупок Группы «Аэрофлот» в 2022 году составил 459,0 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными и состязательными способами, составила 43,3 % в стоимостном выражении. Экономия по проведенным закупкам – 2,2 млрд руб.

География поставщиков ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде охватывает 74 региона Российской Федерации. Поставщики более  $\frac{1}{3}$  регионов увеличили свой объем поставок на величину от 30 до 100 %.

Объем закупок ПАО «Аэрофлот» в 2022 году составил 191,5 млрд руб. Доля закупок, проведенных конкурентными способами, увеличилась до 65 % в стоимостном выражении с учетом иных состязательных способов закупок. Экономия по проведенным закупкам составила 1,2 млрд руб.

Все поставщики Группы «Аэрофлот» проходят внутреннюю проверку экономической безопасности компаний на соблюдение соответствия внутренним требованиям к контрагентам. При закупке товаров, работ и услуг устанавливаются требования, позволяющие закупать инновационные товары с использованием энергосберегающих технологий.

**459,0** млрд руб.

объем закупок  
Группы «Аэрофлот»  
в 2022 году

## ЗАКУПКИ У СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Расширение сотрудничества ПАО «Аэрофлот» с СМСП – одно из приоритетных направлений развития закупочной деятельности. В 2022 году Компания продолжила активно взаимодействовать с профильными организациями по вопросам расширения доступа СМСП к закупкам Компании.

В 2022 году ПАО «Аэрофлот» совместно с АО «Корпорация «МСП» провели пять региональных обучающих семинаров для СМСП по закупкам у крупнейших заказчиков. Более 750 участников получили рекомендации, позволяющие повысить уровень компетенций при участии в закупках.

Работа с инновационными предложениями СМСП ведется Компанией через систему одного окна. В 2022 году было рассмотрено семь предложений от субъектов инновационной экосистемы.

Компания планирует продолжить активное сотрудничество с СМСП, адаптируясь к текущим условиям рынка и закупочного законодательства, наращивая потенциал закупок в сфере инноваций.



## ЗАКУПКИ АВИАТОПЛИВА

В течение 2022 года приоритетными целями и задачами в закупках авиатоплива оставались своевременное и бесперебойное обеспечение авиатопливом самолетов Группы «Аэрофлот» с соблюдением высокого уровня безопасности полетов при максимально эффективном ценообразовании на авиаGСМ.

Для получения наиболее выгодных условий закупки авиатоплива для авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в 2022 году применялись следующие принципы:

- ✚ консолидация объемов закупки топлива авиакомпаний Группы «Аэрофлот»;
- ✚ хеджирование рисков за счет распределения объемов закупки в пропорции 50 × 50 в привязке к различным рыночным индикаторам ценообразования (от биржевых индексов АО «СПбМТСБ» и от котировок PLATTS и курса доллара США, с дополнительным ограничительным механизмом не более чем ставки и тарифы, зарегистрированные в ЦРТ АО «ТКП»);
- ✚ снижение волатильности стоимости авиатоплива за счет ее формирования на индикаторах предыдущего месяца.

Консолидированная закупка авиатоплива позволяет получить наиболее выгодные единые условия ценообразования для всех участников Группы «Аэрофлот» и допускает заключение отдельных договоров между поставщиком авиатоплива и каждой авиакомпанией, что позволяет снижать расходы авиаперевозчиков в части экономии на агентском вознаграждении.

В 2022 году закупки авиационного топлива проводились в условиях значительной волатильности курса валют, цен на рынке нефтепродуктов, а также динамично меняющегося спроса. ПАО «Аэрофлот» продолжило работу с поставщиками авиатоплива по достижению максимальной оптимизации затрат. Это продемонстрировало свою эффективность и совокупно позволило снизить волатильность фактических цен.

Компания продолжила диалог с министерствами и ведомствами, а также с представителями нефтяной отрасли по выработке глобальной программы стабилизации цен на авиакеросин и сокращению расходов авиакомпаний на авиатопливо.



# СЛЕДУЕМ СВОИМ КУРСОМ

339

отечественных самолетов  
планируется приобрести  
до 2030 года

ПРЕКРАЩЕНИЕ  
ПОСТАВОК САМОЛЕТОВ  
ИНОСТРАННОГО  
ПРОИЗВОДСТВА

ПОДПИСАНИЕ МЕЖДУ АЭРОФЛОТОМ И ОАК  
КРУПНЕЙШЕГО В НОВЕЙШЕЙ ИСТОРИИ  
КОМПАНИИ СОГЛАШЕНИЯ О ПОСТАВКАХ  
РОССИЙСКИХ САМОЛЕТОВ



# СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративное управление в ПАО «Аэрофлот» осуществляется Общим собранием акционеров, Советом директоров, Правлением, генеральным директором. Функцию корпоративного секретаря в ПАО «Аэрофлот» осуществляет Исполнительный секретарь Совета директоров.

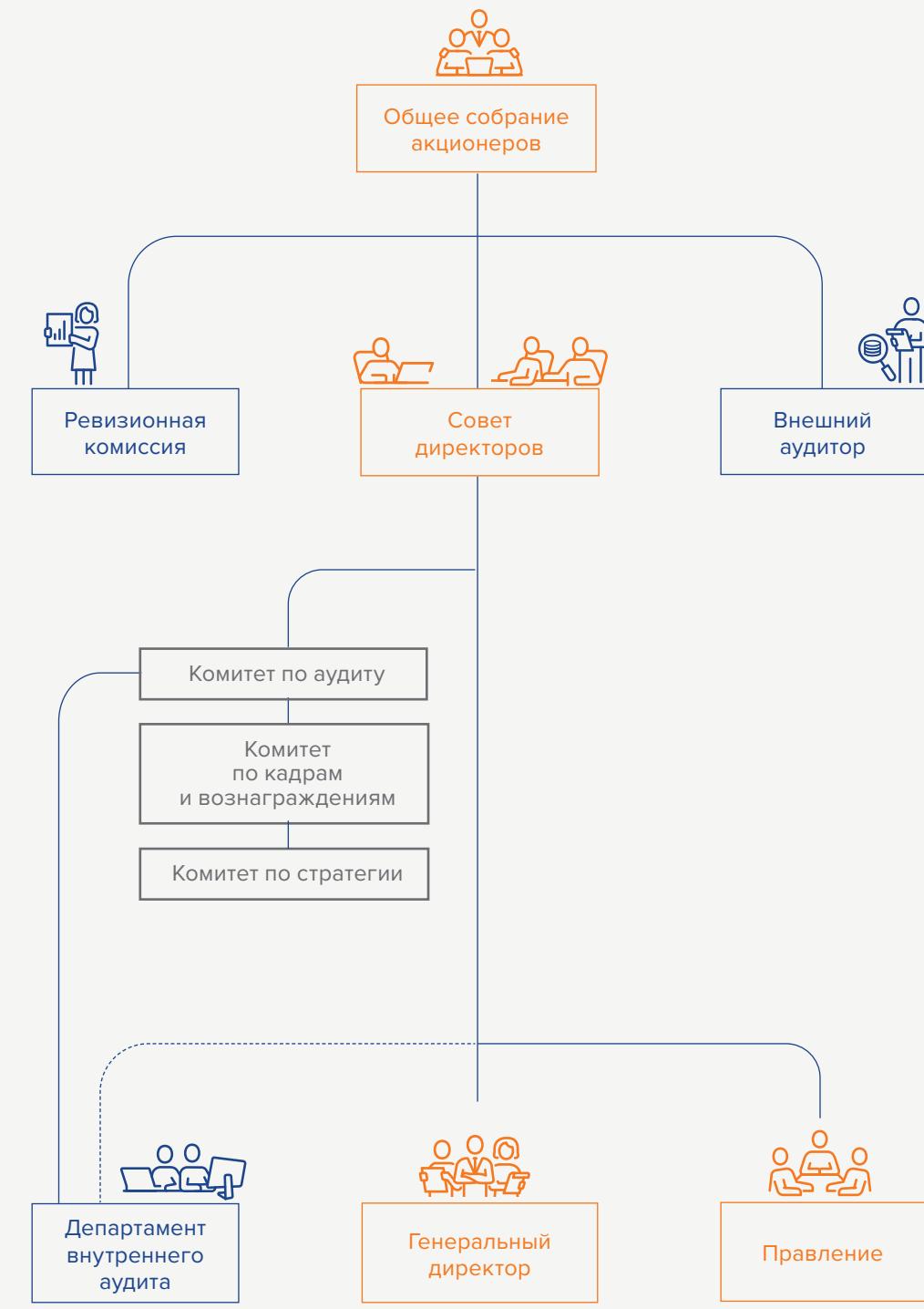
Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «Аэрофлот», его подразделений и служб осуществляет Ревизионная комиссия. Для целей обеспечения достоверности и прозрачности финансовой отчетности как по российским стандартам бухгалтерского учета, так и по международным стандартам

финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» регулярно привлекает внешних аудиторов. Проверку финансово-хозяйственной деятельности Компании также осуществляет департамент внутреннего аудита, подотчетный комитету по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

## ОСНОВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВ АКЦИОНЕРОВ ПАО «АЭРОФЛОТ»

- ↗ Устав ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение о Совете директоров ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение о комитете по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение о комитете по стратегии Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение об Исполнительном секретаре Совета директоров и Аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение о внутреннем аудите в Группе Аэрофлот
- ↗ Положение о системе конфиденциального информирования Совета директоров (комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»
- ↗ Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот»
- ↗ Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение о корпоративной информационной политике ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Положение о порядке доступа к инсайдерской информации
- ↗ Положение о дивидендной политике
- ↗ Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот»

## Структура органов управления и контроля ПАО «Аэрофлот»



## КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПАО «АЭРОФЛОТ»



Защита прав акционеров



Равенство условий и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими своих прав



Недопущение действий акционеров, направленных на злоупотребление своими правами, на причинение вреда Компании или другим акционерам



Эффективное разграничение компетенции и полномочий между органами управления Компанией



Профессионализм, ответственность и подотчетность Совета директоров и исполнительных органов



Построение эффективно функционирующей системы внутреннего контроля и управления рисками



Обеспечение информационной прозрачности и открытости деятельности Компании



Совершение существенных корпоративных действий на справедливых условиях, с соблюдением прав и интересов акционеров и иных заинтересованных лиц



Соблюдение этических норм и стандартов социальной ответственности при ведении бизнеса

Принципы и процедуры корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» закреплены в Уставе ПАО «Аэрофлот», а также в иных его внутренних документах. Обобщает и систематизирует практику корпоративного управления Кодекс корпоративного управления ПАО «Аэрофлот».

В отчетном периоде в ПАО «Аэрофлот» была произведена актуализация ряда корпоративных документов, регламентирующих корпоративное управление, в частности раскрытие информации ПАО «Аэрофлот» и его дочерними обществами, противодействие неправомерному использованию инсайдерской информации, управление дочерними обществами.

Комитетом по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Аэрофлот» рассмотрена и утверждена матрица компетенций членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот», избранного на 2022/2023 корпоративный год, подтверждено соответствие профессиональной квалификации, опыта и навыков членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» текущим и ожидаемым потребностям Компании.

В дальнейшем ПАО «Аэрофлот» планирует продолжить работу по развитию и совершенствованию практики корпоративного управления для достижения полного соответствия рекомендациям Кодекса корпоративного управления, утвержденного Банком России, а также лучшим практикам.

## УПРАВЛЕНИЕ ДОЧЕРНИМИ ОБЩЕСТВАМИ

ПАО «Аэрофлот» принадлежат акции (доли в уставном капитале) ряда дочерних обществ, включая авиакомпании, в которых ПАО «Аэрофлот» также обеспечивает реализацию принципов корпоративного управления на высоком уровне, в том числе путем разработки документов, распространяющих свое действие на все компании Группы «Аэрофлот».

Функционирует система кросс-функционального управления дочерними компаниями. В каждой дочерней компании в соответствии с действующим законодательством и уставами действуют внутренние документы, регламентирующие деятельность органов управления.

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

Органы управления ПАО «Аэрофлот» – Совет директоров и Правление – принимают активное участие в управлении дочерними компаниями.

После выработки Правлением Компании соответствующих рекомендаций Совет директоров ПАО «Аэрофлот» принимает решения по вопросам:

- определения позиции Компании и ее представителей при рассмотрении органами управления дочерних хозяйственных обществ вопросов о приобретении ими акций (долей в уставном капитале) других хозяйственных обществ, в том числе при их учреждении, в случае, если цена такой сделки составляет 15 и более процентов балансовой стоимости активов дочернего хозяйственного общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату;

- определения позиции Компании и ее представителей при рассмотрении органами управления дочерних хозяйственных обществ вопросов об одобрении сделки или нескольких взаимосвязанных сделок дочерних хозяйственных обществ (в том числе заем, кредит, залог, поручительство), выходящих за пределы обычной хозяйственной деятельности, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения дочерним хозяйственным обществом прямо или косвенно имущества, стоимость которого превышает 100 млн долл. США (или эквивалент этой суммы) на дату принятия решения об одобрении соответствующей сделки.

ПАО «Аэрофлот», владея более 2 % акций в уставных капиталах АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Авиакомпания «Победа», АО «АэроМар», АО «Шеротель», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» (а также АО «Шереметьево Безопасность», АО «ТКП», АО «МАШ»), выдвигает кандидатов в советы директоров и ревизионные комиссии указанных обществ.

В соответствии с внутренними документами и процедурами в ПАО «Аэрофлот», кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию обществ должны быть предварительно согласованы с членами Правления ПАО «Аэрофлот».

**Значимым событием для Группы «Аэрофлот» в отчетном периоде стало создание ООО «АФЛТ-Системс», специализирующегося в области ИТ-технологий и получившего аккредитацию в Министерстве цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации в качестве организации, осуществляющей деятельность в области информационных технологий.**

## СОБЛЮДЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ПАО «Аэрофлот» стремится придерживаться лучших практик корпоративного управления, во многом опираясь на рекомендации, закрепленные в Кодексе корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, и намерено повышать уровень корпоративного управления.

### Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления, 2022 год

Раздел ККУ	Принципы, рекомендованные ККУ	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров	13	11	2	–
Совет директоров	36	29	3	4
Корпоративный секретарь	2	2	–	–
Система вознаграждения	10	10	–	–
Система управления рисками	6	6	–	–
Раскрытие информации	7	4	3	–
Существенные корпоративные действия	5	3	2	–
<b>Итого</b>	<b>79</b>	<b>65</b>	<b>10</b>	<b>4</b>

### Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления, %



Отчет о соблюдении  
принципов  
и рекомендаций  
Кодекса корпоративного  
управления.

## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

Общее собрание акционеров является высшим органом управления ПАО «Аэрофлот», к его компетенции относятся наиболее существенные вопросы деятельности Компании. Сфера компетенции, порядок созыва, проведения и подведения итогов Общего собрания акционеров определяются Уставом ПАО «Аэрофлот» и Положением об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот».

Материалы для подготовки к общим собраниям акционеров размещаются на веб-сайте Компании с соблюдением рекомендаций Кодекса корпоративного управления по предоставлению акционерам дополнительных материалов для подготовки к собранию. Внутренними документами Компании закреплена возможность для акционеров задавать вопросы членам

органов управления и контроля в ходе проведения Общего собрания, а также предусмотрен регламент для ответов на такие вопросы. Акционеры Компании могут также принять участие в собрании, заполнив электронную форму бюллетеня на сайте в информационно-телекоммуникационной сети интернет посредством использования сервиса «Личный кабинет акционера». Результаты Общего собрания акционеров оглашаются непосредственно во время его проведения, а также публикуются на [сайте Компании в разделе «Акционерам и инвесторам»](#).

В отчетном периоде состоялось два общих собрания акционеров ПАО «Аэрофлот»: внеочередное – 3 июня, годовое – 30 июня.



### ВНЕОЧЕРЕДНОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ 3 ИЮНЯ 2022 ГОДА

Внеочередное Общее собрание акционеров состоялось в форме заочного голосования (протокол № 48 от 6 июня 2022 года). Всего на собрании были представлены владельцы 59,5 % от общего числа голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

Приняты решения по трем вопросам повестки. Внеочередное собрание акционеров одобрило меры, направленные на повышение финансовой устойчивости Группы «Аэрофлот» и на реструктуризацию задолженности по аккредитивам.

Акционерами принято решение одобрить увеличение уставного капитала ПАО «Аэрофлот» путем размещения дополнительных обыкновенных акций в количестве до 5 424 308 073 шт. по открытой подписке по цене 34,29 руб.

Принято решение о внесении изменений в Устав ПАО «Аэрофлот» в части увеличения количества объявленных акций.

### ГОДОВОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ 30 ИЮНЯ 2022 ГОДА

Годовое Общее собрание акционеров ПАО «Аэрофлот» состоялось в форме заочного голосования (протокол № 49 от 1 июля 2022 года). Всего на собрании были представлены владельцы 59,9 % от общего числа голосов, которыми обладают акционеры ПАО «Аэрофлот».

Решения приняты по 10 вопросам повестки дня, в том числе утверждены годовой отчет и годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность ПАО «Аэрофлот» за 2021 год.

В связи с отсутствием у ПАО «Аэрофлот» прибыли по итогам 2021 года годовым Общим собранием акционеров принято решение распределение прибыли не производить, а также решение не объявлять и не выплачивать дивиденды по итогам 2021 финансового года.

Избран новый состав Совета директоров и Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот». Утверждены аудиторы Компании на 2022 год по итогам конкурсного отбора (для аудита отчетности, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета, а также по международным стандартам финансовой отчетности).

Одобрен ряд сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью ПАО «Аэрофлот», за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Правления и генерального директора.

В своей деятельности Совет директоров руководствуется нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом ПАО «Аэрофлот», решениями общих собраний акционеров и Положением о Совете директоров ПАО «Аэрофлот».

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

### Ключевые принципы деятельности Совета директоров



Обеспечение долгосрочного устойчивого развития Компании



Неукоснительное соблюдение и защита прав и законных интересов акционеров Компании



Обеспечение баланса интересов между различными группами акционеров



Содействие развитию отрасли авиаперевозок

### Основные задачи Совета директоров



Определение основных направлений деятельности Компании (включая дочерние авиационные компании) с целью увеличения прибыли, получаемой от ее деятельности.



Работа на благо акционеров, осуществление контроля за выполнением корпоративных программ.



Осуществление контроля за работой Правления и генерального директора Компании.



Представление на утверждение акционеров решений по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания.



Рассмотрение и утверждение бизнес-планов.



Определение порядка распределения прибыли.



Формирование дивидендной политики Компании, определение и представление на утверждение Общего собрания акционеров предложений по размеру дивидендов по акциям Компании и порядку их выплаты.



Утверждение ежегодного бюджета и контроль за исполнением.



Рассмотрение и предварительное утверждение проектов годового отчета, годовой бухгалтерской отчетности, отчетов о прибылях и убытках Компании.



Рассмотрение отчетов по результатам аудиторских проверок, заключений Ревизионной комиссии и предоставление документов по результатам данных проверок на рассмотрение акционерам Компании.



Утверждение специализированного регистратора Компании и условий договора с ним, а также расторжение договора.

Совет директоров Компании осуществляет общее руководство деятельностью Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития. Более детально вопросы устойчивого развития рассматриваются его комитетами. Комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям рассматривают вопросы, входящие в контур повестки устойчивого развития в своей зоне ответственности.

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. План работы включает в себя основные вопросы деятельности Компании (стратегия, финансы, бюджет, риски, кадровые вопросы и др.), рассмотрение которых соотнесено с циклом стратегического и бизнес-планирования. При подготовке плана работы учитываются предложения членов Совета директоров и менеджмента. Для принятия решений по вопросам, не терпящим отлагательства, могут быть созваны внеплановые заседания.

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

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

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

В работе Совета директоров Компании и его комитетов применяются планшетные компьютеры с установленным на них программным обеспечением российской разработки «Совет директоров». Платформа позволяет оперативно изучать материалы к заседаниям и иметь доступ к материалам и решениям Совета директоров, принятым ранее.

### Требования к кандидатам в Совет директоров

Стремясь к достижению в своей деятельности высоких стандартов корпоративного управления, Компания прилагает все усилия, чтобы ее Совет директоров состоял из высококвалифицированных профессионалов, обладающих необходимыми компетенциями, способных выносить объективные и независимые суждения.

Кандидаты в члены Совета директоров ПАО «Аэрофлот» должны быть признанными специалистами в какой-либо из следующих сфер: транспорт, финансы, юриспруденция, стратегическое управление, аудит, управление рисками, управление персоналом, корпоративное управление, инновации и инвестиции, а также иметь безупречную деловую репутацию и значительный профессиональный опыт.

Кандидат в члены Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не должен являться членом органов управления конкурентов ПАО «Аэрофлот».

## Состав Совета директоров

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» состоит из 11 членов: председатель (неисполнительный директор), один исполнительный директор, шесть неисполнительных директоров и три независимых директора. Средний возраст членов Совета директоров – 51 год.

Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» сбалансирован по необходимым компетенциям и профессиональному опыту. Все члены Совета директоров имеют высшее образование и обладают высоким профессионализмом и квалификацией – в сфере транспорта, авиапрома, ИТ и диджитализации, экономики и финансов, стратегического и корпоративного управления, управления персоналом, в производственной и научной сферах, а также государственной службе; имеют опыт работы в советах директоров или на высших должностях других компаний. Члены Совета

директоров имеют положительную деловую и личную репутацию и обладают знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции Совета директоров, а также для эффективного осуществления его функций.

В 2022 году действовало два состава Совета директоров:

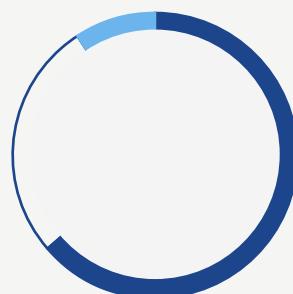
- состав, избранный решением годового Общего собрания акционеров 28 июня 2021 года;
- состав, избранный решением годового Общего собрания акционеров 30 июня 2022 года (действующий состав).

Члены Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в 2022 году долей в уставном капитале Компании не имели.

## Срок работы в Совете директоров ПАО «Аэрофлот»



## Статус директоров



## Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в 2022 году<sup>1</sup>

Член Совета директоров	Статус директора	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждениям	Комитет по стратегии
1	Неисполнительный			
2	Исполнительный			
3	Независимый	V	V	V
4	Неисполнительный			
5	Неисполнительный			V
6	Независимый	V	V	V
7	Неисполнительный			V
8	Независимый	V	V	
9	Неисполнительный			V
10	Неисполнительный			
11	Неисполнительный			

V – руководитель комитета    V – член комитета

<sup>1</sup> Полная информация о составе Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.

## Исполнительный секретарь Совета директоров

Исполнительный секретарь Совета директоров отвечает за организационное и информационное обеспечение работы Совета директоров и Общего собрания акционеров Компании, обеспечивает контроль за соблюдением органами и должностными лицами Компании правил и процедур корпоративного управления, установленных законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании.

Порядок работы Исполнительного секретаря Совета директоров регламентируется Положением об Исполнительном секретаре Совета директоров и Аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Функции и полномочия, закрепленные за Исполнительным секретарем, выполняющим функции корпоративного секретаря, соответствуют рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России.

## 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 представлению 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

В состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» входят три независимых директора.

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

Присутствие независимых директоров способствует повышению уровня корпоративного управления в Компании.

Независимые директора являются руководителями комитетов Совета директоров. Все члены комитета по аудиту и комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров являются независимыми директорами, что способствует выработке всесторонней и независимой позиции по рассматриваемым вопросам.

## Отраслевой опыт и компетенции членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот»<sup>1</sup>

Член Совета директоров	Авиация и транспорт	Авиапром	Стратегия	Право, корпоративное управление, ESG	Экономика, финансы, аудит	ИТ и диджитализация	Государственная служба / GR	Управление персоналом	Управление рисками
1	v	v	v	v	v	v	v	v	v
2	v			v	v				v
3	v	v	v	v	v	v	v	v	v
4	v		v	v	v	v	v	v	v
5			v	v	v	v	v	v	v
6	v	v	v	v	v	v	v	v	v
7		v	v	v	v	v	v	v	v
8			v	v	v	v	v	v	v
9	v	v	v	v	v	v	v	v	v
10	v	v	v	v	v	v	v	v	v
11			v	v	v	v	v	v	v

<sup>1</sup> Полная информация о составе Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.

# ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В 2022 ГОДУ

В 2022 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» провел 22 заседания (в том числе 7 – в очной форме и 15 – в форме заочного голосования), на которых было рассмотрено около 130 вопросов и принято более 300 решений.

## РЕШЕНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ БЫЛИ НАПРАВЛЕНЫ НА ВЫПОЛНЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ПРИОРИТЕТНЫХ ЗАДАЧ:

- обеспечение безопасности полетов;
- определение стратегии и приоритетных направлений деятельности Группы «Аэрофлот»;
- формирование стратегии развития парка воздушных судов и сети маршрутов Группы «Аэрофлот»;
- выстраивание и поддержание работы эффективной системы контроля и управления рисками;
- совершенствование производственной, финансово-экономической и коммерческой деятельности путем их модернизации и внедрения прогрессивных технологий и опыта ведущих авиакомпаний мира;
- повышение качества обслуживания пассажиров в аэропортах и на бортах воздушных судов, увеличение числа предоставляемых услуг;
- повышение эффективности деятельности дочерних компаний, а также оптимизация структуры непрофильных активов, направленная на исключение необоснованных расходов и увеличение инвестиционных доходов;
- совершенствование и развитие информационных технологий в Группе «Аэрофлот»;
- обеспечение информационной открытости, включая закупочную деятельность;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- внедрение профессиональных стандартов в деятельность Компании;
- разработка новых и совершенствование действующих внутрикорпоративных документов.

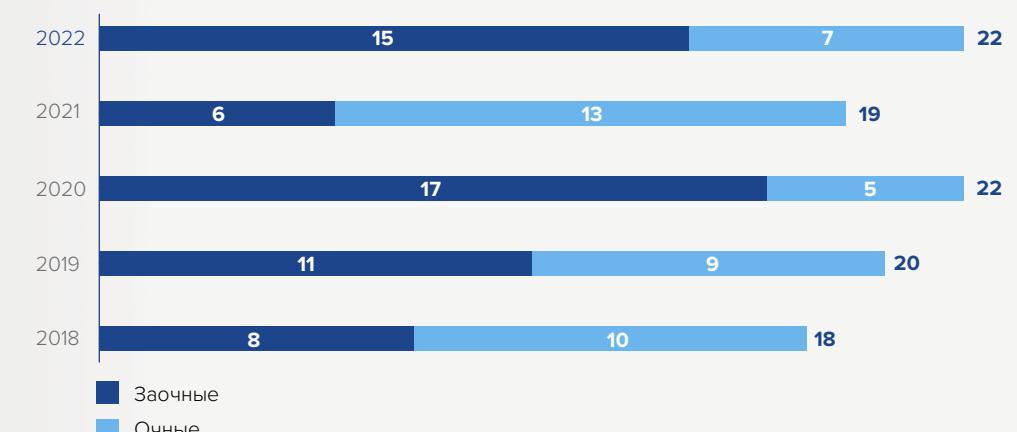
## Участие членов Совета директоров в заседаниях Совета директоров в 2022 году<sup>1</sup>

Член Совета директоров	Участие / общее количество заседаний	Очное		Заочное
		личное участие	письменное мнение	
1	22/22	6	1	15
2 <sup>2</sup>	9/9	3	–	6
3	22/22	7	–	15
4	22/22	4	3	15
5	17/22	2	3	12
6	22/22	6	1	15
7	22/22	6	1	15
8 <sup>2</sup>	9/9	2	1	6
9	22/22	3	4	15
10	22/22	–	7	15
11	21/22	–	6	15

<sup>1</sup> Полная информация о составе Совета директоров ПАО «Аэрофлот» и его комитетов представлена в Приложении «Информация о корпоративном управлении».

<sup>2</sup> Избран в состав Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров 30 июня 2022 года.

## Количество проведенных заседаний Совета директоров



## Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2022 году

<b>Стратегия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Безопасность полетов</li> <li>Реализация Стратегии Группы «Аэрофлот»</li> <li>Реализация ДПР Группы «Аэрофлот» и достижение КПЭ</li> <li>Трансформация функции ТОиР воздушных судов Группы «Аэрофлот»</li> <li>Деятельность Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития</li> <li>Реализация маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот»</li> <li>Стратегия цифровой трансформации и развитие информационных технологий</li> <li>Исполнение Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот» в 2021 году</li> <li>Развитие сервиса</li> </ul>
<b>Финансы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Годовая бухгалтерская отчетность, в том числе отчет о финансовых результатах</li> <li>Консолидированный бюджет</li> <li>Доклады аудиторов МСФО- и РСБУ-отчетности по результатам аудита</li> <li>Прогноз производственных показателей</li> <li>Дополнительные доходы в Группе «Аэрофлот»</li> <li>Условия финансирования компаний Группы «Аэрофлот»</li> <li>Благотворительная и спонсорская деятельность</li> <li>Распределение прибыли/убытков в Группе «Аэрофлот»</li> <li>Закупочная деятельность, в том числе закупка товаров российского происхождения</li> <li>Утверждение аудиторов отчетности по МСФО и РСБУ</li> <li>Система управления рисками</li> <li>Рассмотрение отчета департамента внутреннего аудита</li> <li>Рассмотрение информации и заключения Ревизионной комиссии</li> <li>Работа с акционерами и инвестиционным сообществом</li> </ul>
<b>Корпоративное управление и кадры</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Работа Совета директоров и его комитетов</li> <li>Частичное изменение состава Правления</li> <li>Система мотивации</li> <li>Функционирование системы управления правами на результаты интеллектуальной деятельности</li> <li>Подготовка к проведению очередного годового Общего собрания акционеров</li> <li>Годовой отчет ПАО «Аэрофлот»</li> </ul>
<b>Сделки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сделки аренды воздушных судов</li> <li>Одобрение ряда сделок, в совершении которых имеется заинтересованность</li> </ul>
<b>Внутренние документы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положение о закупке товаров, работ, услуг</li> <li>Программа отчуждения непрофильных активов</li> <li>Внесение изменений в Устав Компании об увеличении уставного капитала путем размещения дополнительных акций</li> <li>Политика в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот»</li> <li>Целевая операционная модель ТОиР воздушных судов Группы «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево</li> <li>Стратегия цифровой трансформации ПАО «Аэрофлот» до 2024 года</li> </ul>

## КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

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

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

В 2022 году комитетами Совета директоров было проведено 12 очных заседаний одновременно и три заседания в форме заочного голосования. Рассмотрены вопросы деятельности Группы «Аэрофлот» и подготовлены детальные рекомендации и предложения Совету директоров и Правлению Компании.

### Комитет 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 2022 году проведено девять заседаний комитета по кадрам и вознаграждениям в форме совместного присутствия и одно заседание 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 2022 году

- ↗ Определение размера вознаграждения менеджмента, членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии, параметров целевой долгосрочной программы мотивации ПАО «Аэрофлот», а также долгосрочной программы мотивации членов Совета директоров Компании
- ↗ Рассмотрение предложений и подготовка рекомендаций по кандидатурам представителей государства для выдвижения в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Аэрофлот» на 2023/2024 корпоративный год
- ↗ Рассмотрение кандидатов в Совет директоров Компании на предмет соответствия критериям независимости
- ↗ Внедрение профессиональных стандартов в деятельность Компании
- ↗ Внутренние документы ПАО «Аэрофлот»

### Состав комитета по кадрам и вознаграждениям и участие членов Совета директоров в заседаниях комитета в 2022 году (избран решением Совета директоров 22 июля 2022 года)

Член Совета директоров	Участие / общее количество заседаний	Очное			Заочное
		личное участие	письменное мнение		
Руководитель комитета, независимый директор	10/10	9	–	1	
Независимый директор	10/10	8	1	1	
Независимый директор <sup>1</sup>	4/4	2	2	–	

<sup>1</sup> Избран в состав Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров 30 июня 2022 года.

### Комитет 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 2022 году проведено 10 заседаний комитета по аудиту в форме совместного присутствия и два заседания 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 2022 году

- ↗ Результаты исполнения консолидированных показателей бюджета Группы «Аэрофлот»
- ↗ Бюджет Группы «Аэрофлот» и ПАО «Аэрофлот»
- ↗ Реализация мероприятий по снижению операционных расходов Группы «Аэрофлот»
- ↗ Условия финансирования компаний Группы «Аэрофлот»
- ↗ Совершенствование системы внутреннего аудиторского контроля в Группе «Аэрофлот»
- ↗ Отчеты аудиторов по РСБУ и МСФО по результатам проверки финансово-хозяйственной деятельности
- ↗ Система управления рисками
- ↗ Непрофильные активы
- ↗ Функционирование системы управления правами на результаты интеллектуальной деятельности
- ↗ Отчеты о проверках, проведенных департаментом внутреннего аудита
- ↗ Работа с акционерами и инвестиционным сообществом
- ↗ Закупочная деятельность
- ↗ Сделки, выносимые на рассмотрение Совета директоров и Общего собрания акционеров, в том числе сделки, совершаемые в отношении парка воздушных судов
- ↗ Отчеты о сработавших риск-факторах
- ↗ Внутренние документы ПАО «Аэрофлот»

### Состав комитета по аудиту и участие членов Совета директоров в заседаниях комитета в 2022 году (избран решением Совета директоров 22 июля 2022 года)

Член Совета директоров	Участие / общее количество заседаний	Очное		Заочное
		личное участие	письменное мнение	
Руководитель комитета, независимый директор	12/12	9	1	2
Независимый директор	12/12	10	–	2
Независимый директор <sup>1</sup>	6/6	3	2	1

<sup>1</sup> Избран в состав Совета директоров на годовом Общем собрании акционеров 30 июня 2022 года.

## Комитет по стратегии

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

В 2022 году проведено восемь заседаний комитета по стратегии в форме совместного присутствия. Повестки дня заседаний комитета формировались согласно плану работы комитета, утвержденному на первом после избрания заседании, а также в соответствии с поручениями Совета директоров.

## Ключевые вопросы, рассмотренные в 2022 году

- ✚ Безопасность полетов
- ✚ Реализация Стратегии развития и ДПР Группы «Аэрофлот»
- ✚ Реализация маркетинговой стратегии
- ✚ Актуализация стратегии и ДПР Группы «Аэрофлот»
- ✚ Стратегия цифровой трансформации и развитие информационных технологий в Группе «Аэрофлот»
- ✚ Развитие дочерних авиакомпаний
- ✚ Развитие регионального хаба в Красноярске
- ✚ Итоги исполнения Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»
- ✚ Формирование парка воздушных судов
- ✚ Привлечение российских инжиниринговых компаний при реализации проектов за рубежом
- ✚ Внутренние документы ПАО «Аэрофлот»

## Состав комитета по стратегии и участие его членов в заседаниях комитета в 2022 году (избран решением Совета директоров 22 июля 2022 года)

Член комитета	Участие / общее количество заседаний	Очное	
		личное участие	письменное мнение
<b>Члены Совета директоров</b>			
Руководитель комитета, независимый директор	10/10	10	–
Неисполнительный директор	8/10	1	7
Независимый директор	10/10	9	1
Неисполнительный директор	10/10	8	2
Неисполнительный директор	10/10	–	10
<b>Члены комитета по стратегии, не являющиеся членами Совета директоров</b>			
Член Правления	10/10	10	–

## 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.

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.

По имеющейся в ПАО «Аэрофлот» информации, в отчетном периоде сделок с акциями члены Правления не совершили.

## Состав Правления ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2022 года<sup>1</sup>

Член Правления	Доля в уставном капитале ПАО «Аэрофлот»
Генеральный директор, председатель Правления	Не имеет
Советник генерального директора	0,000119 %
Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам (член Правления без права голосовать)	Не имеет
Директор департамента управления безопасностью полетов	Не имеет
Заместитель генерального директора – технический директор (занимал должность до 07.10.2022; член Правления без права голосовать)	0,000002 %
Заместитель генерального директора – летный директор	Не имеет
Первый заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Не имеет

## Деятельность Правления в 2022 году

В 2022 году состоялось 31 заседание Правления ПАО «Аэрофлот», из которых 11 проведено путем опроса членов Правления. На заседаниях было рассмотрено 206 вопросов текущей деятельности Компании.

В целях подготовки рекомендаций и предложений Правлению, направленных на повышение эффективности деятельности Компании, в ПАО «Аэрофлот» функционирует ряд коллегиальных совещательных органов:

- ✚ комитет по финансам и инвестициям – вопросы планирования и рационального использования финансовых ресурсов, включая вопросы бюджетирования, инвестиций и управления рисками;
- ✚ комитет по инновационному развитию – вопросы внедрения, оценки инновационных решений, вопросы в рамках управления правами на результаты интеллектуальной деятельности;
- ✚ комитет по доходным договорам – вопросы обеспечения экономической эффективности заключаемых доходных договоров (агентские соглашения о продаже пассажирских перевозок).

<sup>1</sup> Полная информация о составе Правления ПАО «Аэрофлот» представлена в Приложении «Информация о корпоративном управлении».

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И МЕНЕДЖМЕНТА

В ПАО «Аэрофлот» действует структурированная система вознаграждения членов органов управления, направленная на обеспечение связи между исполнением краткосрочных целей и размером вознаграждения, а также на взаимоувязку долгосрочных интересов акционеров и руководства Компании.

### Вознаграждение членов Совета директоров

Порядок формирования и выплаты вознаграждения членам Совета директоров установлен Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот», разработанным в соответствии с Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации и внутренними документами Компании. Положение утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 25 июня 2019 года.

Размер вознаграждений членов Совета директоров зависит от активности участия членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в работе Совета директоров, его комитетов и формируется путем сложения базовой фиксированной части и надбавок за исполнение дополнительных функций.

Долгосрочная программа мотивации членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» на 2022 год не разрабатывалась / не утверждалась.



### Вознаграждение менеджмента

Система вознаграждения менеджмента Компании, как и остального персонала, позволяет привлекать и удерживать высокопрофессиональных специалистов. Вознаграждение менеджмента состоит из постоянной части (должностной оклад) и переменной части (переменная часть заработной платы за выполнение КПЭ).

Переменная часть заработной платы за выполнение КПЭ напрямую зависит от результатов деятельности Группы «Аэрофлот» в целом и определяется в соответствии с действующей в Компании системой КПЭ. Система мотивации за выполнение КПЭ закреплена в Положении о переменной части заработной платы за выполнение КПЭ руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот». В соответствии с данным Положением переменная часть заработной платы менеджмента зависит от выполнения ими утвержденных на отчетный период КПЭ – ежеквартально и по результатам работы за год.

Долгосрочная программа мотивации менеджмента ПАО «Аэрофлот» на 2022 год не разрабатывалась и не утверждалась.



Дополнительная информация о системе КПЭ и их плановых и фактических значениях представлена в разделе «[Долгосрочная программа развития и система ключевых показателей эффективности](#)».

## КОНТРОЛЬ И АУДИТ

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

- ⊕ обеспечение достоверности финансовой информации, используемой либо раскрываемой ПАО «Аэрофлот»;
- ⊕ иные вопросы в соответствии с решениями Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

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

### Горячая линия

В ПАО «Аэрофлот» действует система конфиденциального информирования Совета директоров (комитета по аудиту Совета директоров) – горячая линия. В основе функционирования горячей линии лежат принципы конфиденциальности и анонимности. Операционная поддержка функционирования горячей линии осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот».

Горячая линия предназначена для обращений по следующим категориям информации:

- ⊕ нарушения требований применимого законодательства, организационно-распорядительных и нормативных документов Группы «Аэрофлот», касающихся инсайдерской информации, противодействия мошенничеству и коррупции, любым работником и (или) любым членом органа управления или органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Группы «Аэрофлот»;
- ⊕ нарушения Кодекса корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;
- ⊕ предложения по улучшению процедур внутреннего контроля, в том числе антикоррупционных процедур.



Обращение по данным вопросам можно отправить на [сайте ПАО «Аэрофлот»](#) в разделе «[Обратная связь](#)».

## Оценка комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внутреннего и внешнего аудита

Департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» на регулярной основе предоставляет комитету по аудиту Совета директоров отчетность о ходе исполнения плана работы, выполненных проверках, исполнении рекомендаций департамента, а также о функционировании системы конфиденциального информирования горячей линии.

Комитет по аудиту Совета директоров рассматривает также результаты внешнего аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной в соответствии с РСБУ на ежегодной основе, и консолидированной финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО на ежеквартальной основе.

## Департамент внутреннего аудита

Департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» является независимым структурным подразделением, осуществляющим деятельность по предоставлению органам управления ПАО «Аэрофлот» независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности Компании и Группы «Аэрофлот», путем использования системного

и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» функционально подотчетен Совету директоров и комитету по аудиту Совета директоров Компании и административно подчиняется генеральному директору. Разграничение подотчетности обеспечивает независимость и объективность внутреннего аудита в Группе «Аэрофлот».

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

В 2022 году осуществлена актуализация модели аудита, включающая переоценку рисков на основе произошедших изменений в Стратегии развития Группы «Аэрофлот», процессах, изменений карты рисков, анализа статистики работы горячей линии, также на основе результатов проведенных внутренних аудитов.

## Ревизионная комиссия

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

Ревизионная комиссия избирается в составе пяти членов Общим собранием акционеров на срок до следующего годового Общего собрания акционеров.

Ревизионной комиссией проведена проверка данных, включаемых в годовую финансовую отчетность за 2022 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 2016–2022 годов, а также соблюдение Компанией действующего законодательства в 2022 году.

По результатам проведенной работы Ревизионная комиссия подготовила и утвердила соответствующее заключение, которое содержит анализ баланса, финансовых результатов. В заключении Ревизионная комиссия отразила изменения структуры баланса, основные факторы, повлиявшие на эти изменения, а также оценила ряд сфер финансово-хозяйственной деятельности Компании (систему управления рисками и внутреннего контроля, соблюдение правовых норм). По результатам проверок по соблюдению законодательства Ревизионной комиссией сформулированы рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности Компании с целью повышения доходности и сокращения издержек.

Заключение является положительным, Ревизионная комиссия выразила мнение о достоверности отчетности в целом и не имеет существенных оснований для неподтверждения данных, содержащихся в бухгалтерском балансе и в отчете о финансовых результатах ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2022 года. В заключении также изложены рекомендации, сделанные Ревизионной комиссией в отношении эффективности финансово-хозяйственной деятельности Компании и соблюдения законодательства.

## В 2022 ГОДУ В ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ПАО «АЭРОФЛОТ» ПОСТУПИЛО 292 ОБРАЩЕНИЯ ПО ТЕМАМ ГОРЯЧЕЙ ЛИНИИ

**Мошенничество** – 217 подтвержденных обращений по теме, в том числе:

- мошенничество неустановленных лиц в сфере закупок (203 обращения);
- мошеннические сайты (7 обращений);
- коммерческое использование миль программы «Аэрофлот Бонус» (1 обращение);
- прочие мошеннические действия неустановленных лиц (6 обращений).

Принятые меры: направление обращений в Роскомнадзор и в УВД по ЦАО ГУ МВД России, размещение информационного сообщения на веб-сайте ПАО «Аэрофлот», удаление фиктивных сайтов из публичного доступа, аннулирование премиальных билетов, блокировка операций по списанию миль при выявлении коммерческого использования и др.

**Нарушение Кодекса корпоративной этики** – 14 подтвержденных обращений.

Принятые меры: проведен детальный разбор ситуации, применены меры дисциплинарного характера, в том числе увольнение.

Решением годового Общего собрания акционеров 30 июня 2022 года избран следующий состав Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»:

**Никитина Екатерина Сергеевна** – директор по коммуникациям АО «Управляющая компания «Биохимического холдинга «Оргхим»;

**Сорокин Михаил Владимирович** – заместитель начальника управления Росимущества;

**Тихонов Александр Васильевич** – член Ревизионной комиссии ОАО «Российские железные дороги»;

**Убугунов Сергей Ивстальевич** – член Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот»;

**Болтрукевич Ольга Владимировна** – начальник отдела департамента Минфина России.

В соответствии с решением годового Общего собрания акционеров 30 июня 2022 года размер вознаграждения членам Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот» за 2021/2022 корпоративный год составил 8 662 122 руб.

## Внешний аудит

Годовая бухгалтерская отчетность ПАО «Аэрофлот» в соответствии с требованиями законодательства подлежит обязательной аудиторской проверке, подтверждающей ее достоверность. Аудиторы привлекаются на основании проводимых открытых конкурентных процедур, обеспечивающих объективный отбор по критериям, учитывающим опыт аудита, объем и время работ, а также специфику деятельности ПАО «Аэрофлот», сроком на три года. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого конкурса по выбору аудитора бухгалтерской (финансовой) отчетности, ежегодно утверждается Общим собранием акционеров в соответствии с установленным законодательством порядком.

Годовое Общее собрание акционеров 30 июня 2022 года утвердило аудитором бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2022 год, подготовленной в соответствии с РСБУ, акционерное общество «Эйч Эл Би Внешаудит». Аудитором консолидированной финансовой отчетности за 2022 год, подготовленной в соответствии с МСФО, утверждено

акционерное общество «Технологии Доверия – Аудит» (прежнее название – АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит», переименовано 3 июня 2022 года).

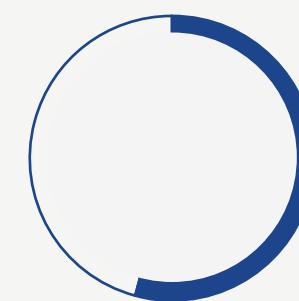
Общая стоимость услуг АО «Эйч Эл Би Внешаудит» в соответствии с договором на оказание аудиторских услуг, а также с договором на оказание консультационных услуг в 2022 году составила 9 470 тыс. руб. (без НДС).

Общая стоимость аудиторских, сопутствующих аудиту и прочих услуг, связанных с аудиторской деятельностью, которые были оказаны акционерным обществом «Технологии Доверия – Аудит» и другими компаниями сети «Технологии Доверия», за 2022 год составила 41 703 тыс. руб. (без НДС). Услуги, оказанные ПАО «Аэрофлот» компанией «Технологии Доверия» в 2022 году вне рамок аудита, являются связанными с аудиторской деятельностью. Неаудиторские услуги оказывает отдельная группа специалистов, не связанная с аудиторами.

## Вознаграждение внешних аудиторов в 2022 году

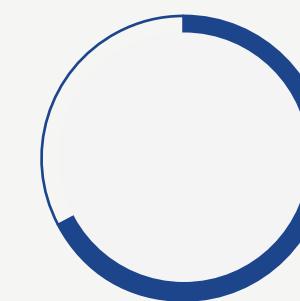
Аудитор	Сумма, тыс. руб., без НДС
<b>АО «Эйч Эл Би Внешаудит» (отчетность РСБУ)</b>	
Аудит годовой и промежуточной отчетности	5 150
Услуги по внедрению федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды» и ФСБУ 5/2019 «Запасы»	4 320
<b>Итого</b>	<b>9 470</b>
<b>«Технологии Доверия» (консолидированная отчетность МСФО)</b>	
Аудит годовой консолидированной финансовой отчетности и сокращенных консолидированных промежуточных финансовых отчетностей	28 087
Методологическая поддержка внедрения и эксплуатации ИТ-систем в части автоматизированного выполнения МСФО-корректировок для подготовки консолидированного бюджета, финансовой и управленческой отчетности Группы «Аэрофлот» по МСФО	13 616
<b>Итого</b>	<b>41 703</b>

## Структура вознаграждения аудитора отчетности по РСБУ в 2022 году, %



54,4 Аудит годовой и промежуточной отчетности  
45,6 Внедрение федеральных стандартов бухгалтерского учета

## Структура вознаграждения аудитора отчетности по МСФО в 2022 году, %



67,4 Аудит годовой и промежуточной отчетности  
32,6 Методологическая поддержка внедрения и эксплуатации ИТ-систем

## ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ МОШЕННИЧЕСТВУ И КОРРУПЦИИ, ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

### Общие принципы деятельности Группы «Аэрофлот» в области противодействия коррупции

Группа «Аэрофлот» придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции и считает недопустимыми нечестные и противозаконные способы ведения бизнеса. Группа неизменно поддерживает такие основополагающие ценности, как добросовестность, прозрачность и подотчетность. Проведение прозрачных и открытых процедур закупок, поддержание действенных каналов информирования, постоянное обучение и повышение осведомленности сотрудников об антикоррупционном законодательстве и практических ситуациях, наложенные процедуры по выявлению рисков возникновения, предотвращения и урегулирования конфликта интересов – в числе ключевых приоритетов Группы «Аэрофлот» в данной области.

Руководство Компании открыто заявляет о поддержке и приверженности деятельности по предупреждению коррупции (соответствующее обращение размещено на официальном сайте в разделе «Противодействие коррупции»).

Компании Группы «Аэрофлот» соблюдают применимое российское и международное законодательство и добровольно принимают на себя дополнительные обязательства в области профилактики и предупреждения коррупции в соответствии с лучшими практиками. В 2021 году ПАО «Аэрофлот» в очередной раз задекларировало свое участие в Антикоррупционной хартии российского бизнеса, к которой Компания присоединилась в 2014 году, срок присоединения к хартии продлен до 6 июля 2023 года. Дочерние общества АО «Авиакомпания «Россия», АО «Аэромар», АО «Шеротель», ООО «Аэрофлот Техникс», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» также присоединились к хартии.

Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот» устанавливает базовые принципы и правила реализации требований Федерального закона от 25 декабря 2008 года

№ 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и организации системы менеджмента противодействия коррупции, ориентированной на обеспечение добросовестной работы, единые для всех компаний Группы «Аэрофлот». Приказом ПАО «Аэрофлот» № 26 от 25 января 2022 года введена в действие новая редакция Антикоррупционной политики Группы «Аэрофлот», утвержденная Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 20 декабря 2021 года.

В 2022 году утверждена методика оценки коррупционных рисков, устанавливающая общие подходы к определению бизнес-процессов и деловых операций (договорных правоотношений) в деятельности ПАО «Аэрофлот», при реализации которых наиболее высока вероятность совершения работниками Компании коррупционных правонарушений.

В компаниях Группы «Аэрофлот» также действуют кодексы корпоративной этики, аналогичные **Кодексу корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»**.

В 2022 году актуализированы локальные нормативные акты в области предупреждения и противодействия коррупции:

- ↗ Положение о комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот»;
- ↗ Перечень должностей работников, замещаемых на основании трудового договора ПАО «Аэрофлот», на которые распространяются запреты, ограничения и обязанности, установленные Федеральным законом «О противодействии коррупции» и другими.

Компания на регулярной основе осуществляет анализ применимой законодательной и лучшей практики и в случае необходимости инициирует пересмотр и обновление внутренних документов.

### НА ОФИЦИАЛЬНОМ САЙТЕ ПАО «АЭРОФЛОТ» В РАЗДЕЛЕ «ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ» РАЗМЕЩЕНА СЛЕДУЮЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

- заявление Компании о непримиримом отношении к коррупции;
- российские и международные нормативные документы в области противодействия коррупции;
- Антикоррупционная хартия российского бизнеса и свидетельство о присоединении к хартии ПАО «Аэрофлот»;
- локальные нормативные документы о противодействии коррупции, урегулировании конфликта интересов, информировании Совета директоров;
- типовые условия раздела «Антикоррупционная оговорка» для договоров, заключаемых ПАО «Аэрофлот»;
- форма обратной связи.



<https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/anticorruption>

## Ключевые направления работы в области противодействия коррупции

Группа «Аэрофлот» осуществляет активное взаимодействие с государственными органами по вопросам противодействия коррупции и реализации мероприятий, предусмотренных Национальным планом противодействия коррупции на 2021–2024 годы (утвержден Указом Президента Российской Федерации от 16 августа 2021 года № 478).

В ПАО «Аэрофлот» утверждена и действует Программа по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции. Данной программой предусмотрены мероприятия, направленные на:

- ↗ повышение эффективности механизмов предупреждения и противодействия коррупции, обеспечение соблюдения работниками ПАО «Аэрофлот» запретов, ограничений и требований антикоррупционного законодательства, а также применение мер ответственности за их несоблюдение;
- ↗ выявление и систематизацию причин и условий проявления коррупции, коррупционных рисков и их устранение;
- ↗ взаимодействие с институтами гражданского общества и гражданами, поддержание системы обратной связи, обеспечение доступности информации о деятельности ПАО «Аэрофлот» в области противодействия коррупции.

В целях реализации данных мероприятий задействованы не только должностные лица специальных подразделений, ответственных за противодействие коррупции в Компании, но и в отношении отдельных мероприятий – должностные лица всех функциональных подразделений Компании в соответствии с полномочиями, определенными Антикоррупционной политикой и иными процедурами.

Программа направлена на формирование инклюзивной корпоративной культуры Компании, основанной на доверии, согласуется со всеми положениями применимого законодательства, адаптирована к конкретным требованиям Компании и постоянно адаптируется к изменяющейся деловой среде с учетом накопленного Компанией опыта.

Одним из наиболее важных инструментов противодействия коррупции являются каналы обратной связи для клиентов, партнеров и сотрудников. Организованные каналы информирования позволяют обеспечить

эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами, предотвратить или выявить случаи правонарушений, провести расследование и принять меры.

## Основные направления работы Группы «Аэрофлот» в области противодействия коррупции

- 1 Обеспечение исполнения требований законодательства и внедрение лучших практик
- 2 Организация каналов связи и анализ обращений
- 3 Проведение проверок
- 4 Просветительская работа, постоянное информирование и ознакомление сотрудников
- 5 Обучение и повышение квалификации работников, участвующих в противодействии коррупции, и профильных специалистов
- 6 Раскрытие информации для заинтересованных сторон
- 7 Организация работы по урегулированию конфликта интересов

Всего в 2022 году была проведена 31 проверка, большая часть которых инициирована по уведомлениям бортпроводников. По результатам проведенных проверок коррупционных действий со стороны работников Компании не выявлено, информация о третьих лицах, пытавшихся склонить работников к неправомерным действиям, направлена в правоохранительные органы, с которыми осуществляется последующее взаимодействие.

Департаментом обеспечения экономической безопасности ПАО «Аэрофлот» проведено 88 проверок по обращениям, поступившим по горячей линии по фактам, имеющим признаки мошенничества при электронных продажах.

## Предотвращение и урегулирование конфликта интересов и антикоррупционный комплаенс

Компании Группы «Аэрофлот» принимают проактивные меры по выявлению и урегулированию конфликта интересов, поскольку к ПАО «Аэрофлот» применяются повышенные требования в соответствии с законодательством России как к компании, включенной в перечень организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации (в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июля 2013 года № 613).

В корпоративной документации ПАО «Аэрофлот» установлены обязанности принимать меры по недопущению любой возможности возникновения конфликта

интересов, ежегодно декларировать конфликт интересов, а также уведомлять Компанию о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов. Данные обязанности закреплены:

- ✚ Антикоррупционной политикой Группы «Аэрофлот»;
- ✚ Кодексом корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;
- ✚ типовыми формами трудовых договоров;
- ✚ требованиями Порядка уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов;
- ✚ требованиями Положения об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот».

### Ключевые элементы системы предотвращения конфликта интересов

Обязательное включение во все договоры, соглашения и контракты с контрагентами ПАО «Аэрофлот» раздела «Антикоррупционная оговорка».

**Документ:** «Об утверждении типовых условий раздела «Антикоррупционная оговорка» для договоров, заключаемых ПАО «Аэрофлот»

Установлен запрет на получение работниками любых личных подношений, определены основные критерии представительских подарков, а также процедура оценки и сдачи.

**Документы:** Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», Порядок сообщения работниками ПАО «Аэрофлот» о получении подарка в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, сдача и оценки подарка

Установлен запрет на использование работником своего служебного положения в свою пользу и (или) с выгодой для себя или связанных с таким работником третьих лиц, а также процедура уведомления о возникновении личной заинтересованности.

**Документы:** Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», Кодекс корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»

**Ключевые элементы системы предотвращения конфликта интересов**

Функции антикоррупционного комплаенс-менеджера в ПАО «Аэрофлот» выполняет директор департамента обеспечения экономической безопасности

Установлен запрет на заключение договоров с лицами, в отношении которых установлено наличие конфликта интересов.

**Документ:** Положение о закупке товаров, работ, услуг

Установлена обязанность работников, замещающих должности, включенные в Перечень должностей работников ПАО «Аэрофлот», которые связаны с коррупционными рисками, утвержденный приказом от 13 декабря 2019 года, регулярно раскрывать информацию о возможном конфликте интересов.

**Документы:** Положение об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот», Порядок уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов

Приняты меры по исключению конфликта интересов, связанного с получением бесплатных или по заниженной стоимости услуг государственными служащими, осуществляющими функции государственного управления в отношении ПАО «Аэрофлот».

**Документы:** Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», Положение о правилах выдачи служебных и корпоративных авиабилетов на рейсы ПАО «Аэрофлот» и рейсы ПАО «Аэрофлот», выполняемые дочерними обществами (авиакомпаниями)

## КОМИССИЯ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ И УРЕГУЛИРОВАНИЮ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ В ПАО «АЭРОФЛОТ»

В Компании функционирует комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов

в ПАО «Аэрофлот» под председательством директора департамента обеспечения экономической безопасности.

### В функционал комиссии входит:



рассмотрение результатов служебных расследований по коррупционным правонарушениям и согласование предложений о мерах по привлечению виновных лиц к ответственности;



защита работников ПАО «Аэрофлот» в связи с сообщением о фактах коррупции, потенциальному/реальному конфликте интересов;



рассмотрение вопросов, связанных с соблюдением требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот», а также мерах ответственности за несоблюдение соответствующих требований;



рассмотрение Программы по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот», предложений по ее корректировке, а также отчетов реализации;



выработка рекомендаций по формированию и изменению нормативных документов, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот».

Заседания комиссии проводятся на регулярной основе. В 2022 году проведено девять заседаний в отношении 19 работников. Половина из указанных заседаний комиссии проведены на основании уведомлений о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести

к конфликту интересов, поступивших от работников ПАО «Аэрофлот» в соответствии с требованиями соответствующего внутреннего приказа. По результатам рассмотрения комиссией выработаны соответствующие рекомендации по урегулированию конфликта интересов и актуализации нормативных документов.

В 2022 году внимание дочерних обществ обращено на необходимость актуализации разделов «Противодействие коррупции» на внешних сайтах и размещении соответствующих действующих документов:

- Национальный план противодействия коррупции на 2021–2024 годы;
- Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот».

Кроме того, в 2022 году дочерними обществами приняты меры по проведению оценки коррупционных рисков и формированию по ее итогам перечней должностей, связанных с высокими коррупционными рисками.

#### Количество обращений, выявленные случаи коррупции, работа комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов, проверка деловых партнеров

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Обращения, поступившие по каналу обратной связи «Обращения о фактах коррупции» на официальном сайте Компании: <a href="https://www.aeroflot.ru/feedback">https://www.aeroflot.ru/feedback</a></b>					
Всего поступило обращений <sup>1</sup>	–	–	254	136	<b>197</b>
● из них с признаками коррупции	–	–	8	6	<b>23</b>
<b>Проверки и служебные расследования в рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции</b>					
2	25	86	118	31	
Общее количество подтвержденных случаев коррупции	–	1 <sup>2</sup>	–	–	–
Общее количество увольнений или наказаний работников за подтвержденные случаи коррупции	1 <sup>2</sup>	–	–	–	–
<b>Урегулирование конфликта интересов, работа комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов</b>					
Всего вопросов рассмотрено в составе комиссии. Из них:	1	20	59 <sup>3</sup>	19	<b>19</b>
● по уведомлениям работников о возникновении у них личной заинтересованности, которая может привести к конфликту интересов	–	8	45	7	<b>9</b>
● по выявленным ситуациям личной заинтересованности в ходе проверки деклараций конфликта интересов	–	–	12	7	<b>10</b>
● по актуализации проектов антикоррупционных процедур	–	2	1	4	–
● по иным вопросам	1	10	1	1	–
<b>Проверка деловых партнеров</b>					
Количество негативных заключений по результатам проверки деловых партнеров	76	61	28	16	<b>19</b>

<sup>1</sup> Сервис функционирует с января 2020 года. В 2018 и 2019 году проводились проверки по сообщениям, поступившим по другим каналам, информация о них указана в строке «Проверки и служебные расследования в рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции».

<sup>2</sup> Работник, совершивший коррупционное правонарушение, уволен в 2018 году, приговор суда в отношении него (подтверждение случая коррупции) вступил в законную силу в 2019 году.

<sup>3</sup> Один вопрос касался актуализации локальных нормативных актов и не был связан с конкретным работником.

#### Обучение и продвижение принципов среди сотрудников

В Компании разработан комплекс просветительских мер, направленных на популяризацию антикоррупционных стандартов, формирование у работников нетерпимости к коррупционному поведению, а также разъяснение работникам запретов, ограничений и требований, установленных антикоррупционным законодательством и локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот», включающих в себя:

- проведение обязательных вводных инструктажей по вопросам предупреждения и противодействия коррупции для всех новых членов коллектива, а также специальных стажировок и повышения квалификации для определенных должностей;
- проведение семинаров с заинтересованными работниками структурных подразделений;
- направление информационных рассылок с разъяснением антикоррупционного законодательства;
- размещение материалов на внутренкорпоративном сайте для самостоятельного изучения;
- индивидуальное письменное и устное консультирование работников.

На постоянной основе обеспечивается незамедлительное ознакомление работников с антикоррупционными документами ПАО «Аэрофлот» при их введении в действие или актуализации. Работники ПАО «Аэрофлот» ежегодно знакомятся под подпись либо в электронной системе с нормативными документами, регламентирующими вопросы предупреждения и противодействия коррупции в Компании.

Особое внимание уделяется вопросам предупреждения совершения работниками ПАО «Аэрофлот» коррупционных правонарушений, связанных с передачей, предложением или обещанием от имени и в интересах ПАО «Аэрофлот» государственным служащим денег, подарков, ценных бумаг, иного имущества, оказания им или их аффилированным лицам услуг имущественного характера, предоставления имущественных прав за совершение данным государственным служащим в интересах ПАО «Аэрофлот» действий (бездействия), связанных с занимаемым им служебным положением.



#### ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ ПО СПЕЦИАЛЬНЫМ РАСШИРЕННЫМ АНТИКОРРУПЦИОННЫМ ПРОГРАММАМ В 2022 ГОДУ

В АНО «Корпоративная академия Госкорпорации «Росатом» в дистанционной форме по программам:

- «Антикоррупционно-этические стандарты. Основы противодействия коррупции» 30 работников ПАО «Аэрофлот», из них девять работников департамента экономической безопасности ПАО «Аэрофлот»;

- «Коррупционные риски в сфере закупок» 15 работников ПАО «Аэрофлот», в должностные обязанности которых входит участие в проведении закупок товаров, работ, услуг.

Внутренние семинары по вопросам противодействия коррупции, корпоративной и информационной безопасности, защиты доходов электронных продаж.

# УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

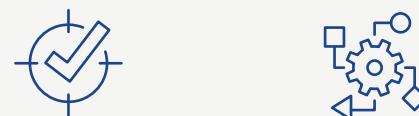
## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Политикой Группы «Аэрофлот» в области управления рисками определяется построение комплексной системы, позволяющей своевременно выявлять риски, оценивать их существенность и принимать меры по минимизации, как в части вероятности реализации рисков, так и в части ущерба от реализации рисков.

Управление рисками в Группе «Аэрофлот» регулируется Положением о системе управления рисками Группы «Аэрофлот», утвержденным Советом директоров

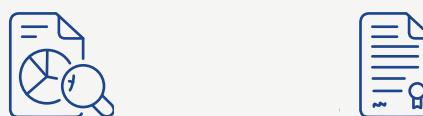
ПАО «Аэрофлот». В документе определены основы единой методологии оценки и управления рисками: цели, задачи, принципы организации и функционирования корпоративной системы управления рисками (КСУР), принципы и подходы к распределению прав, обязанностей и ответственности участников системы управления рисками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

**Цель корпоративной системы управления рисками – способствовать повышению эффективности управления рисками Группы при достижении целей:**



### Стратегия

Выполнение миссии



### Операции

Рациональное использование ресурсов, достижение плановых показателей



### Отчетность

Достоверная, полная и релевантная финансовая и нефинансовая информация



### Комплаенс

Соблюдение нормативных актов и договоров

Управление рисками осуществляется на всех уровнях управления, а также по всем функциональным и проектным направлениям. Функции управления рисками распределены между Советом директоров, комитетом по аудиту Совета директоров, Правлением и структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот». Совет директоров рассматривает и утверждает реестр рисков, карту

рисков, декларацию риск-аппетита Группы «Аэрофлот». Менеджмент осуществляет операционное управление, мониторинг и контроль функционирования КСУР. Координирующую роль выполняет департамент управления рисками. Структурные подразделения реализуют мероприятия по управлению рисками по направлению деятельности.

## Схема управления рисками



В Группе действует практика регулярной отчетности исполнительных органов перед комитетом по аудиту Совета директоров о функционировании системы управления рисками:

↗ **ежемесячно** исполнительные органы ПАО «Аэрофлот» отчитываются перед комитетом по аудиту Совета директоров о финансовых риск-факторах и соблюдении риск-аппетита на рыночные риски;

↗ **ежеквартально** комитет по аудиту Совета директоров ПАО «Аэрофлот» рассматривает информацию об управлении рисками в Группе «Аэрофлот»;

↗ **ежегодно** информация о функционировании КСУР в Группе «Аэрофлот» рассматривается комитетом по аудиту Совета директоров, Советом директоров ПАО «Аэрофлот».

## Участники, их функции, ответственность и взаимодействие в рамках корпоративной системы управления рисками

### Уровень Общего собрания акционеров

- ↗ Принятие решений, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров



### Уровень Совета директоров

- ↗ Определение основных параметров КСУР (цели, задачи, принципы функционирования, архитектура, уровень риск-аппетита и др.)
- ↗ Управление рисками, отнесенными к компетенции Совета директоров
- ↗ Принятие решений об обеспечении участников КСУР необходимыми ресурсами
- ↗ Надзор за эффективностью управления рисками
- ↗ Утверждение реестра и карты рисков

### Уровень менеджмента

- ↗ Создание КСУР, операционное управление и мониторинг функционирования КСУР
- ↗ Принятие решений по управлению рисками, отнесенными к компетенции участников КСУР уровня менеджмента
- ↗ Принятие решений по распределению ресурсов между участниками КСУР
- ↗ Принятие решений в отношении определения инструментов и параметров сделок по хеджированию финансовых рисков

### Уровень исполнителей

- ↗ Исполнение процедур по управлению рисками, мониторинг их эффективности и непрерывное улучшение
- ↗ Принятие решений по управлению рисками, отнесенных к уровню исполнителей

**Департамент управления рисками** – оперативный контроль за надежностью корпоративной системы управления рисками:



общая координация процессов управления рисками;



разработка методологических документов в области обеспечения процесса управления рисками;



организация обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля;



анализ портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками;



формирование сводной отчетности по рискам;



осуществление оперативного контроля над процессом управления рисками подразделениями Компании и в установленном порядке подконтрольными организациями;



подготовка и информирование Совета директоров и исполнительных органов Компании об эффективности процесса управления рисками.

**Департамент внутреннего аудита** – аудит надежности и эффективности системы управления рисками.

## РЕЕСТР И КАРТА РИСКОВ

Структурные подразделения ПАО «Аэрофлот» совместно с департаментом управления рисками проводят комплексную работу по выявлению и оценке рисков, составляют реестр и карту рисков. Реестр рисков содержит данные обо всех выявленных рисках и используется в процессе управления рисками Группы «Аэрофлот». Карта рисков представляет собой графическое изображение профиля рисков Группы. Реестр и карта рисков пересматриваются с учетом вновь выявленных рисков, статистики о реализовавшихся событиях и ежегодно утверждаются Советом директоров ПАО «Аэрофлот».

## РИСК-АППЕТИТ

Совет директоров ПАО «Аэрофлот» ежегодно утверждает декларацию риск-аппетита, устанавливающую приемлемый уровень рисков для Группы «Аэрофлот» по их ключевым категориям: финансовым, операционным, бизнес- и комплаенс- рискам. Правление и комитет по аудиту Совета директоров Компании осуществляют регулярный контроль соблюдения риск-аппетита.

Риск-аппетит Группы «Аэрофлот» на 2022 год установлен с учетом geopolитической обстановки, оказывающей влияние на отрасль авиаперевозок.

### ГРУППА ОБЕСПЕЧИВАЕТ:

- соблюдение заданных уровней безопасности полетов, авиационной безопасности, пассажиропотока, рыночных и кредитных рисков.

### ГРУППА СТРЕМИТСЯ:

- поддерживать высокое качество предлагаемых услуг, в том числе переданных на аутсорсинг;
- минимизировать негативное воздействие на окружающую среду в своей деятельности.

### ГРУППА НЕ ПРИЕМЛЕТ:

- нарушений законодательства по защите информации, а также нарушения конфиденциальности, целостности и доступности информации;
- действий и бездействия менеджмента или сотрудников, ставящих под сомнение репутацию Группы;
- реализации риска возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств из-за отсутствия достаточного объема денежных средств;
- любых проявлений коррупции;
- несоответствия деятельности любым законодательным и внутренним нормативным документам;
- смертельных и тяжелых несчастных случаев и стремится минимизировать профессиональные риски на местах.

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В целях повышения эффективности управления рисками в Группе «Аэрофлот» на регулярной основе проводится оценка эффективности функционирования КСУР как в рамках текущей деятельности, так и путем проведения аудитов. Оперативный контроль за надежностью

и эффективностью КСУР осуществляется департаментом управления рисками ПАО «Аэрофлот». Менеджменту, Совету директоров и комитету по аудиту регулярно предоставляются отчеты по рискам.



### Мероприятия в рамках развития системы управления рисками в Группе «Аэрофлот»



Обучение работников компаний Группы «Аэрофлот»



Актуализация и мониторинг риска-аппетита Группы «Аэрофлот»



Внедрение в корпоративную систему управления рисками моделей денежной оценки операционных рисков



Внутренний аудит компонентов системы управления рисками



Актуализация реестра рисков Группы «Аэрофлот» с учетом анализа информации о реализовавшихся рисках и изменения внешних факторов

В 2022 году процесс непрерывного совершенствования КСУР проходил в условиях действовавших беспрецедентных санкций против российской авиаотрасли. Реализовался комплекс мер по корректировке маршрутной сети, минимизации уровня политico-экономических

рисков, в том числе проводились мероприятия по антикризисному управлению, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов, обеспечению технологической независимости и непрерывности операционной и коммерческой деятельности.

### Основные риски и действия по управлению рисками

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Финансовые риски</b>		
<b>Рыночные риски</b>	Риски возникновения неблагоприятных отклонений при достижении целей Компании (финансовых, операционных, стратегических и др.), обусловленных изменениями валютных курсов, цен закупаемых товаров, процентных ставок	Для снижения зависимости финансового результата от рыночного риска Группа «Аэрофлот» стремится сбалансировать поступления и обязательства по каждой из валют. Ввиду ограниченных возможностей применения операционного (естественного) хеджирования применяется диверсификация долговых обязательств по валютам и долговым инструментам, а также регулярно анализируются варианты финансового хеджирования через производные финансовые инструменты на авиатопливо и курсы валют
<b>Кредитный риск</b>		
<b>Риск ликвидности</b>	Риск возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств	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"> <li>• требование финансового обеспечения по договорам оказания услуг, предусматривающим отсрочку платежа;</li> <li>• лимитирование объемов продаж агентов, размера авансовых платежей, а также установление лимитов на дебиторскую задолженность контрагентов;</li> <li>• регулярную оценку кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги и вероятности дефолтов);</li> <li>• регулярный пересчет размера финансового обеспечения, необходимого для покрытия кредитного риска;</li> <li>• регулярный мониторинг индикаторов кредитного риска, которые служат сигналом потенциальных дефолтов и позволяют Компании заблаговременно реагировать на такие события;</li> <li>• установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании</li> </ul>
<b>Риски доступности капитала</b>	Риски убытков, связанные с отсутствием возможностей у Группы привлекать заемный капитал для осуществления финансово-хозяйственной деятельности на приемлемых условиях	Для снижения риска потери ликвидности проводятся следующие мероприятия: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ведется планирование графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных учреждений – партнеров;</li> <li>• установлен контроль над использованием оборотных средств;</li> <li>• в Компании 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;</li> <li>• постоянно пересматриваются лимиты на совершение кредитно-депозитных и конверсионных сделок с финансовыми институтами;</li> <li>• формируется существенный запас действующих кредитных линий</li> </ul>
<b>Бизнес-риски</b>		
<b>Стратегические риски</b>	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

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Риск конфликтов</b>	Риски убытков, связанных с военными конфликтами или угрозой их совершения	Совместно со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами реализуется комплекс мероприятий в целях обеспечения безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников
<b>Риск эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий</b>  В 2022 году в отдельных регионах сохранилось негативное влияние пандемии и эпидемиологических ограничений на отрасль пассажирских авиаперевозок	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
<b>Отраслевые риски</b>  Текущая геополитическая обстановка оказывает влияние на отрасль авиаперевозок в связи с реализацией таких риск-факторов, как введение ограничений на авиасообщение, лизинг воздушных судов и поставки запчастей, ограничение доступа к иностранному ПО, санкционное давление	Риски убытков, связанных с изменениями в отрасли пассажирских и грузовых авиаперевозок	Снижение уровня отраслевых рисков достигается за счет: <ul style="list-style-type: none"> <li>● высокочастотной магистральной сети;</li> <li>● использования хабовой модели, создания региональных баз;</li> <li>● молодого парка воздушных судов;</li> <li>● ориентации на обслуживание премиального сегмента пассажиров (удобное время вылета и прибытия, высокое качество сервиса);</li> <li>● использования инноваций во всех видах деятельности, перехода на отечественное ПО;</li> <li>● высокого уровня безопасности полетов;</li> <li>● оперативной корректировки действующих тарифов, проведения маркетинговых мероприятий и различных акций;</li> <li>● подбора объема воздушных судов в соответствии с пассажиропотоком по направлению;</li> <li>● развития внутренней маршрутной сети;</li> <li>● заблаговременного запроса слотов и прогнозирования ограничительных факторов;</li> <li>● расширения возможностей обеспечения всех форм ТОиР провайдером в составе Группы</li> </ul>
<b>Экологические риски</b>	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"> <li>● функционирует корпоративная система управления выбросами парниковых газов, включающая мониторинг, отчетность и верификацию выбросов CO<sub>2</sub> по всей маршрутной сети (весь парк соответствует нормам ICAO по шуму и по выбросам загрязняющих веществ в атмосферу);</li> <li>● осуществляется управление отходами с целью минимизации их воздействия на окружающую среду с акцентом на вторичную переработку сырья как наиболее эффективный метод утилизации отходов;</li> <li>● проводится регулярный контроль мест накопления отходов, ведется учет образования и движения отходов, заключаются договоры на передачу отходов на утилизацию и захоронение;</li> <li>● проводится инструментальный контроль и регулировка топливных систем автотранспорта, контроль эффективности работы вентиляционных систем производственных и офисных помещений;</li> <li>● регулярно выполняются работы, связанные с осуществлением водоохранной и водохозяйственной деятельности</li> </ul>

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Риск качества</b>	Риск убытков из-за возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компаний Группы, а также услуг, переданных на аутсорсинг, причиной которого является несответствие 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
<b>Репутационные риски</b>	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.
<b>Операционные риски</b>		Ведется постоянный мониторинг и анализ информационной среды вокруг Группы «Аэрофлот», поддерживается коммуникация с общественными организациями, организованы процессы контроля исполнения технологических графиков, нормативных документов
<b>Риски авиационной безопасности</b>	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.
<b>Риски безопасности полетов</b>	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 (летнюю 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
<b>ИТ-риски</b>	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

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Кадровые риски</b>	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
<b>Риски качества закупаемых запчастей, агрегатов, компонентов и материалов</b>	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
<b>Риски экономической и информационной безопасности</b>	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, реализуется комплекс правовых, организационных и технических мер защиты информации
<b>Риски безопасности труда</b>	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
<b>Комплаенс-риски</b>		
<b>Налоговые риски</b>	Риски убытков, связанные с возможностью неправильной интерпретации законодательства в отношении операций по финансово-хозяйственной деятельности и приводящие к неопределенности финансовых последствий этих операций после уплаты налогов	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

Наименование	Описание (обоснование)	Действия
<b>Правовые и регуляторные риски</b>	Риски убытков, которые могут возникнуть при несоблюдении законодательства, изменение 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 нормативных правовых актов, которые могут оказывать влияние на развитие нормативно-правового регулирования деятельности авиаперевозчиков
<b>Коррупционные риски</b>	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

Степень влияния рисков определяется от крайне низкого до крайне высокого (всего пять уровней влияния) с учетом воздействия, которое они оказывают на здоровье людей, экологию, безопасность, соблюдение законодательства, экономическое состояние и репутацию Компании.

## КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ, РЕАЛИЗОВАВШИЕСЯ В 2022 ГОДУ

В условиях действовавших в 2022 году беспрецедентных санкций против российской авиаотрасли Группа «Аэрофлот» реализовала комплекс мер по корректировке маршрутной сети, оптимизации использования парка воздушных судов российского производства, модификации расписания с целью маневрирования емкостями для обеспечения оптимальных экономических результатов, увеличению емкостей на отдельных направлениях, показывающих стабильную положительную динамику бронирования, открытию региональных баз. Проведена deregistration воздушных судов

из бермудского регистра и их выкуп у ряда лизингодателей. Подписаны соглашения о закупке отечественных самолетов.

В сложной геополитической обстановке продолжился рост стоимости авиакеросина, который был частично компенсирован использованием демпферного механизма.

Ключевыми возможностями, реализованными Группой в отчетном периоде, стали рост внутреннего рынка и открытие ряда новых международных направлений.

## СТРАХОВАНИЕ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Страхование является эффективным и широко применяемым инструментом управления рисками.

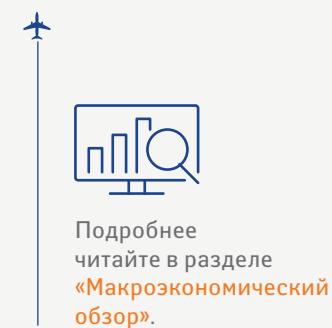
Основные производственные риски Группы подлежат страхованию. В общей структуре расходов на страхование значительная часть приходится на страхование авиационных рисков, таких как:

- ↗ риски гибели (полной или конструктивной), пропажи без вести, повреждения воздушного судна, его частей и (или) агрегатов;
- ↗ риски ответственности авиаперевозчика/эксплуатанта за причинение вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров, третьих лиц.

Группа исходит из принципа обеспечения возможного полного покрытия рисков, подлежащих страхованию, и реализует различные программы страхования, покрывающие широкий спектр неавиационных операционных рисков обеспечивающей деятельности – все виды обязательного и многие виды добровольного страхования, в том числе страхование автотранспорта, ответственности, имущественное страхование, личное страхование.

## ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Наиболее значимые финансовые риски Группы «Аэрофлот» связаны с макроэкономическими показателями, динамикой валютных и товарно-сырьевых рынков. В частности, значительное изменение курса рубля к иностранным валютам (в особенности валютных пар «евро/рубль», «доллар США / рубль»), а также колебания пары «евро / доллар США» могут привести к значительному отклонению фактического результата от запланированного и от результата предыдущего отчетного периода. Другими источниками финансового риска являются стоимость авиационного топлива и динамика процентных ставок.



### Валютный и ценовой риски

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

- ↗ выручка от продажи билетов на международные рейсы либо собирается в иностранной валюте на иностранных рынках, либо тарифицирована в евро, но собирается в рублях или зависит от рублевой покупательной способности, при этом по основным рынкам, на которых работает Группа, ключевая валюта тарифа – евро. С учетом приостановки значительной доли международных полетов на фоне геополитической обстановки, влияние валютных курсов на выручку снизилось;

- ↗ затраты на авиатопливо и техническое обслуживание (основные валютные затраты), а также лизинговые платежи номинированы или привязаны к динамике доллара США. Важными валютными затратами Группы являются платежи в зарубежных аэропортах, уплачиваемые в валюте выставления тарифов.

В течение 2022 года по ряду договоров, ценообразование которых зависело от доллара США, осуществлен перевод тарификации в рубли или включены валютные оговорки, ограничивающие колебания курсов. Группа «Аэрофлот» проводит политику сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют.

### Динамика курса рубля к иностранным валютам, 2022 год



Источник: Банк России

### Курс рубля к иностранным валютам

Валюта	Средний курс			Курс на конец периода		
	2021	2022	изменение, %	31.12.2021	31.12.2022	изменение, %
Долл. США / руб.	73,7	<b>68,5</b>	-7,0	74,3	<b>70,3</b>	-5,4
Евро/руб	87,2	<b>72,5</b>	-16,8	84,1	<b>75,7</b>	-10,0
Евро / долл. США	1,18	<b>1,05</b>	-10,9	1,13	<b>1,08</b>	-4,8

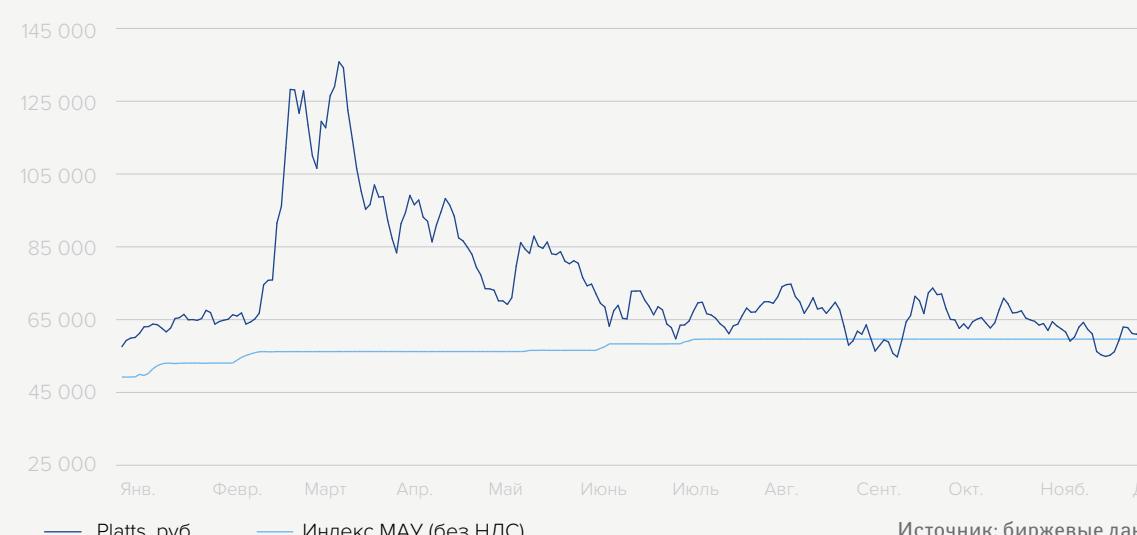
В 2022 году средний курс рубля укрепился на 7,0 % по отношению к доллару США и на 16,8 % по отношению к евро по сравнению с предыдущим годом. Средний курс евро / доллар США снизился на 10,9 %. Данные факторы в совокупности оказали положительное влияние

на финансовый результат Группы: положительный эффект на расходы, номинированные в долларах США, лишь частично нивелируется отрицательным эффектом по доходам ввиду сокращения географии международных полетов.

## Динамика курса рубля к доллару США и стоимости нефти, 2022 год



## Динамика биржевого индекса на авиакеросин и котировок Platts в рублях, 2022 год



Источником ценового риска в Группе «Аэрофлот» служат расходы на авиатопливо, подверженные колебаниям в связи с изменением рыночных цен на авиатопливо. Подверженность компаний данному риску обусловлена использованием формульного ценообразования закупок авиатоплива, которое привязано к изменяющимся индексам цен, таким как биржевые индексы внутреннего рынка (например, котировки по результатам торгов TRD (TC-1, PT) на АО «СПбМТСБ» по базису MAU), а также котировкам Platts, которые, в свою очередь, зависят от цены на нефть.

В качестве операционного хеджирования используется диверсификация контрактного портфеля в части ценообразования:

- часть контрактов заправки в аэропорту Шереметьево и некоторых аэропортах Российской Федерации на 2022 год привязана к региональным индексам на авиакеросин СПбМТСБ, которые обладают значительно меньшей волатильностью по сравнению с рыночными котировками Platts;

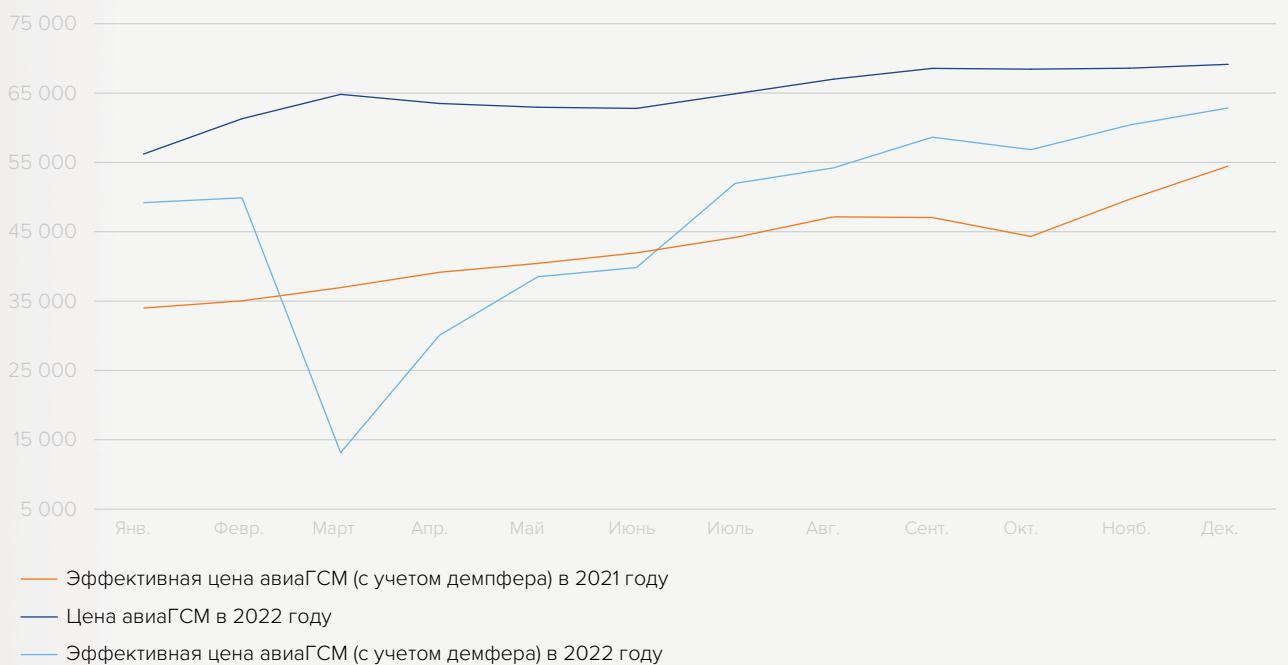
➤ часть заключенных договоров по заправкам в аэропорту Шереметьево предусматривает в ценообразовании шестимесячное усреднение индексов, что также позволяет снизить волатильность цен на закупку авиатоплива;

- во всех контрактах на поставку авиатоплива в портах Российской Федерации присутствует потолок цены в размере тарифа ЦРТ (тарифа, зарегистрированного в центре расписания и тарифов) с применением фиксированной скидки. Например, по контрактам в аэропорту Шереметьево с апреля 2022 года ценообразование от Platts и курса доллара США к рублю не применялось, действовало ограничительное условие ЦРТ. Тарифы ЦРТ также не фиксированы, однако обладают минимальной волатильностью относительно прочих индексов;

➤ на регулярной основе проводятся мероприятия по стабилизации цен на авиатопливо в части получения скидок от нефтяных компаний.

На протяжении всего 2022 года работал демпфер. Группа «Аэрофлот» получала ежемесячные выплаты в рамках демпфирующего механизма, что частично компенсировало реализовавшийся ценовой риск. Действие данного механизма регулируется Налоговым кодексом Российской Федерации: в случае превышения стоимости экспортной альтернативы авиакеросина установленной отсечки (55 900 руб/тонна в 2022 году) авиакомпания получает компенсацию в размере 65 % разницы между стоимостью экспортной альтернативы и фиксированной демпферной отсечкой в расчете на объем заправок в аэропортах Российской Федерации.

## Динамика стоимости авиакеросина для ПАО «Аэрофлот» в 2021 и 2022 годах



## Процентный риск

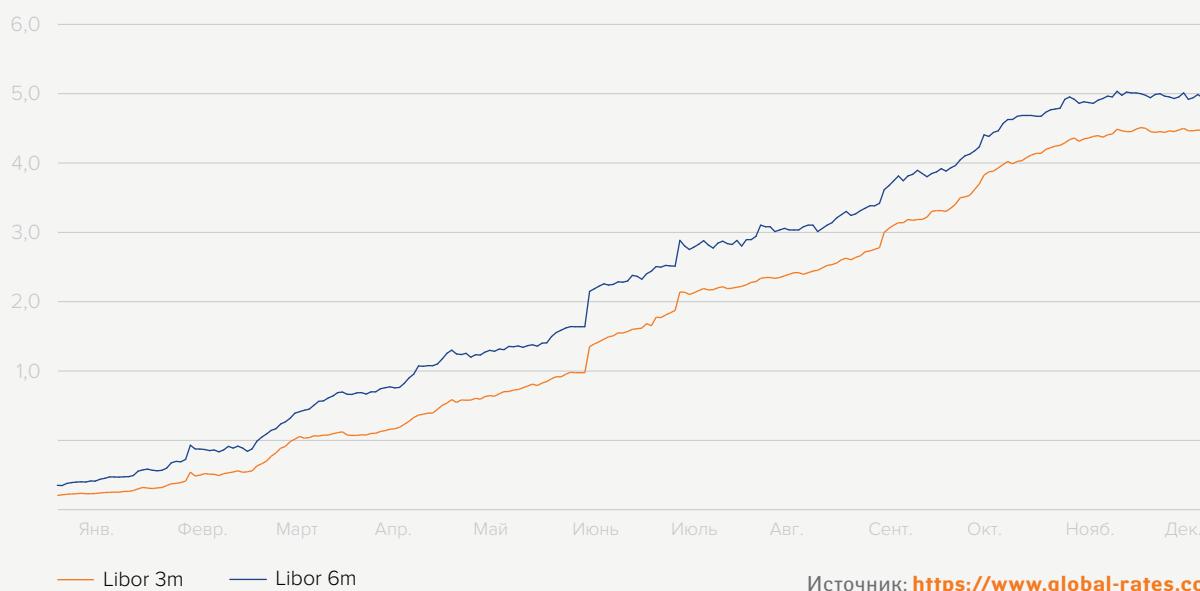
Подверженность Группы «Аэрофлот» процентному риску связана с изменением процентных ставок на рынке долгового капитала, что влияет на стоимость кредитов и займов, а также на эскалацию, то есть индексированный рост, платежей по лизингу. Часть расходов по лизинговым контрактам Группы «Аэрофлот» привязана к рыночным процентным ставкам LIBOR на шесть и три месяца.

Минимизация процентного риска достигается в том числе за счет операционного хеджирования, подразумевающего замену плавающих ставок фиксированными (в рамках

существующих договорных отношений без использования финансовых инструментов). Учитывая, что по итогам 2022 года портфель Компании с точки зрения фиксированных и плавающих ставок является сбалансированным, влияние процентных ставок имело ограниченную материальность для Группы.

В 2022 году шестимесячные ставки LIBOR в среднем за год выросли с 0,2 до 2,9 %, а трехмесячные ставки LIBOR – с 0,2 до 2,4 % по сравнению с 2021 годом. Данный фактор способствовал росту расходов на лизинговые платежи в отчетном периоде.

## Динамика ставок LIBOR, 2022 год



## РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ, СВЯЗАННЫЕ С ВЛИЯНИЕМ КЛИМАТИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

Группа «Аэрофлот» разделяет озабоченность мирового сообщества в отношении изменения климата. Подверженность влиянию климатических факторов рассматривается как в контексте перехода к низкоуглеродной экономике, так и непосредственно в связи с физическим воздействием изменения климата.

Факторы, относящиеся к переходу к низкоуглеродной экономике, связаны с моделью потребления и предпочтениями потребителей, развитием технологий, национальным и международным регулированием в отношении выбросов парниковых газов. Не менее значимо физическое воздействие от изменения климата. Авиакомпании подвержены возможному влиянию на бизнес неблагоприятных климатических факторов (экстремальные погодные аномалии в виде учащающихся штормовых явлений, экстремально низких/высоких температур воздуха, повышение температуры на планете, повышение уровня Мирового океана), которые могут приводить к задержкам и отменам рейсов, изменению доступности инфраструктуры, а в долгосрочной перспективе – к снижению пассажиропотока на направлениях маршрутной сети, влияя таким образом на экономический потенциал Компании.

В основе деятельности Компании в области противодействия изменениям климата лежат цели как Парижского соглашения, так и установленные на национальном уровне в рамках реализации Российской Федерацией данного соглашения.

Группа «Аэрофлот» стремится к снижению воздействия на окружающую среду во всех сферах своей деятельности, что органично вписывается в масштабную программу социальной ответственности, которая является одним из основополагающих принципов деятельности авиакомпании. С целью определения единого подхода к оценке влияния климатических изменений на деятельность авиакомпании, снижению выбросов парниковых газов и повышению энергоэффективности с учетом передовой мировой практики и целей Парижского соглашения утверждена Климатическая политика ПАО «Аэрофлот».

## ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

## АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Уставный капитал ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2022 года составлял 3 975 771 215 руб. и состоял из 3 975 771 215 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Привилегированные акции Компанией не размещались.

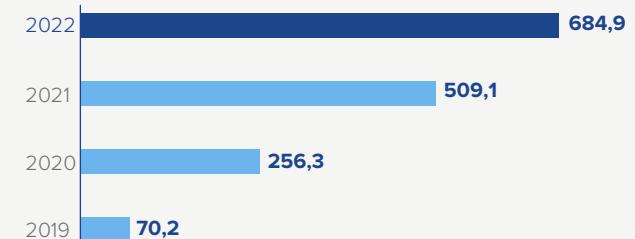
Государственные регистрационные номера выпусков обыкновенных акций ПАО «Аэрофлот», использовавшиеся ранее, следующие: № 73-1 «п»-5142 от 22 июня 1995 года и № 1-02-00010-А от 1 февраля 1999 года. Распоряжением ФКЦБ России от 23 января 2004 года № 04-168/р вышеуказанные выпуски ценных бумаг ПАО «Аэрофлот» были объединены, в результате чего выпускам обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «Аэрофлот» присвоен государственный регистрационный номер 1-01-00010-А от 23 января 2004 года. В 2020 и 2022 годах под данным регистрационным номером были размещены дополнительные выпуски акций Компании.

В июле 2022 года ПАО «Аэрофлот» завершило процесс увеличения уставного капитала путем размещения дополнительных обыкновенных акций. Размещение стало необходимой мерой для реструктуризации задолженности по банковским кредитам, возникшей в результате действий, предпринятых лизингодателями и их банками. В результате размещения уставный капитал был увеличен с 2 444 535 448 руб. до 3 975 771 215 руб. Акции дополнительного выпуска были приобретены Российской Федерацией в лице Министерства финансов. По итогам дополнительной эмиссии доля Российской Федерации в уставном капитале ПАО «Аэрофлот» составила 73,77 %.

В отчетном периоде продолжился рост количества акционеров, прежде всего розничных инвесторов, что подтверждается данными реестра, сформированного в рамках подготовки собрания акционеров. Общее количество лиц, имевших право на участие в годовом Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот» 30 июня 2022 года, составило 685,4 тыс., среди которых 684,9 тыс. физических лиц, тогда как количество физических лиц, имевших право на участие в годовом Общем собрании акционеров в июне 2021 года, – 509,1 тыс.

Реестр владельцев акций ПАО «Аэрофлот» ведет АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.» (номер лицензии «Банка России» 045-13976-000001).

~685 тыс. физических лиц  
среди акционеров ПАО «Аэрофлот»

Количество акционеров – физических лиц<sup>1</sup>, тыс. человекСтруктура акционерного капитала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2022 года<sup>2</sup>, %

Подробнее о регистраторе читайте в приложении «Контактная информация».

<sup>1</sup> Данные за 2019, 2020 и 2021 годы для лиц, имеющих право участвовать в общих собраниях акционеров 25 июня 2019 года, 11 сентября 2020 года, 28 июня 2021 года и 6 июня 2022 года соответственно.

<sup>2</sup> Доля акций в свободном обращении (free-float) оценивается как акции, не принадлежащие государству, непосредственно Компании или дочерним компаниям Группы, а также менеджменту Компании. В соответствии с Методикой расчета коэффициента free-float, утвержденной ПАО Московская Биржа, коэффициент free-float на 30 декабря 2022 года составляет 25 %.

## Информация о крупнейших держателях акций ПАО «Аэрофлот»

Держатели	По состоянию на 31.12.2021		По состоянию на 31.12.2022		Изменение доли в акционерном капитале, п. п.
	количество акций, шт.	доля в акционерном капитале, %	количество акций, шт.	доля в акционерном капитале, %	
Юридические лица	2 388 587 753	97,72	<b>3 919 937 020</b>	<b>98,60</b>	+0,87
В том числе:	1 401 668 672	57,34	<b>2 932 903 561</b>	<b>73,77</b>	+16,43
● Российская Федерация <sup>1</sup>	47 817 796	1,96	<b>47 817 796</b>	<b>1,20</b>	-0,75
● ООО «Аэрофлот-Финанс»	922 298 908	37,73	<b>922 413 206</b>	<b>23,20</b>	-14,53
Физические лица <sup>3</sup>	55 947 695	2,29	<b>55 834 195</b>	<b>1,40</b>	-0,88

## АКЦИИ

Акции ПАО «Аэрофлот» обращаются на Московской бирже (тикер – AFLT) и включены по состоянию на 31 декабря 2022 года в первый уровень котировального списка.

Бумаги торгуются в режиме торгов Т+2. Акции включены в состав 13 основных российских рублевых фондовых индексов<sup>4</sup>.

## Индексы, включающие акции ПАО «Аэрофлот»

Код	Наименование	Капитализация на 30.12.2022, млн руб.
IMOEXW	IMOEXW	<b>31 768 261</b>
EPSI	Субиндекс акций	<b>29 348 448</b>
MRRT	Индекс «Ответственность и открытость»	<b>28 630 177</b>
MRSV	Индекс «Вектор устойчивого развития»	<b>27 430 905</b>
MRSVR	MOEX-RSPP MRSV RU Co Index	<b>26 237 179</b>
RUBMI	Индекс РТС широкого рынка	<b>12 229 941<sup>5</sup></b>
MOEXBMI	Индекс широкого рынка	<b>11 879 463</b>
RTSI	Индекс РТС	<b>10 806 441<sup>5</sup></b>
IMOEX	Индекс МосБиржи	<b>10 496 756</b>
MCXSM	Индекс МосБиржи SMID	<b>2 555 500</b>
RTStn	Индекс РТС транспорта	<b>106 575<sup>5</sup></b>
MOEXTN	Индекс транспорта	<b>103 521</b>
RTSSM	RTS SMID Index	<b>37 630<sup>5</sup></b>

<sup>1</sup> В лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом и Министерства финансов Российской Федерации.

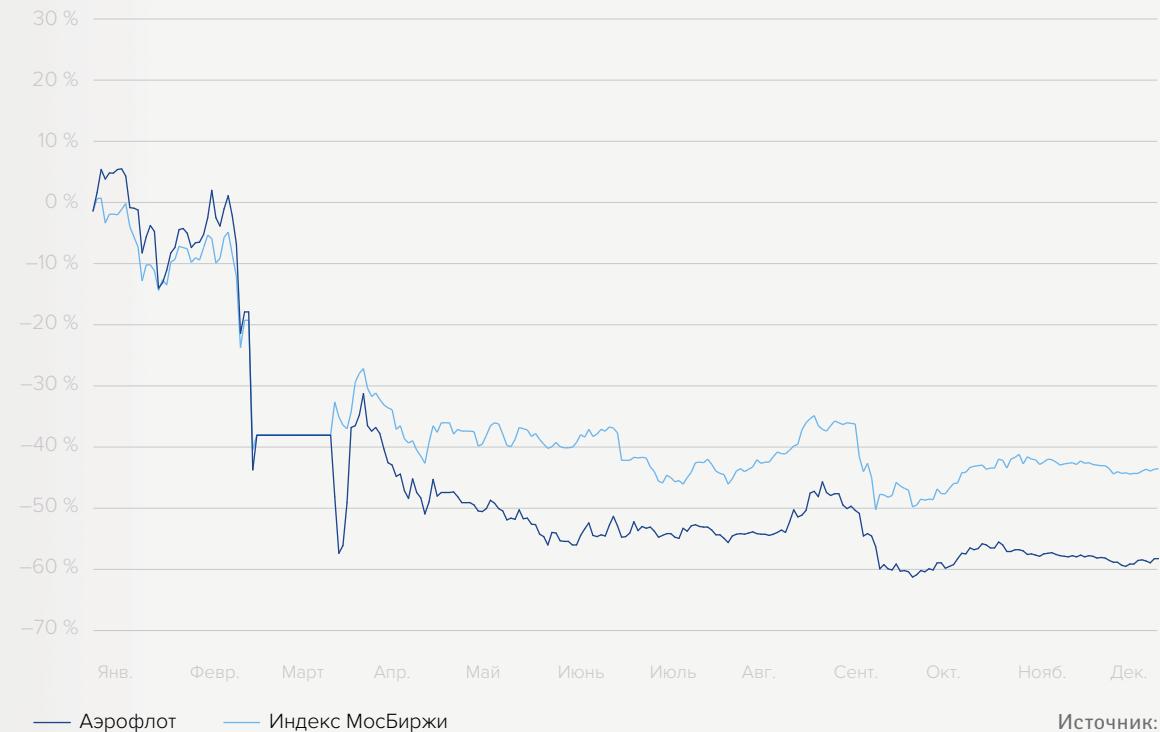
<sup>2</sup> Включая доли юридических лиц, права на акции которых учитываются в реестре.

<sup>3</sup> Физические лица, учитываемые напрямую в реестре. Частично с учетом менеджмента ПАО «Аэрофлот».

<sup>4</sup> Без учета индекса МосБиржи IMOEX2, включающего все торговые сессии. Всего акции ПАО «Аэрофлот» входят в 14 индексов.

<sup>5</sup> Пересчитано в рубли по курсу доллара США на 30 декабря 2022 года.

## Динамика цены акций ПАО «Аэрофлот» и индекса МосБиржи, 2022 год



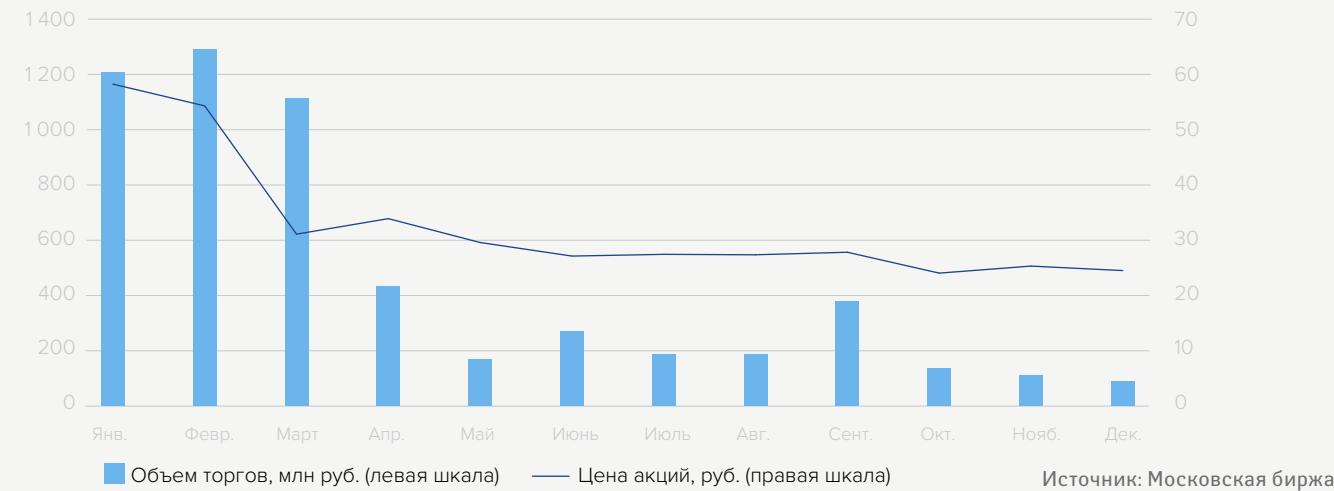
Источник: Московская биржа

## Динамика цены акций ПАО «Аэрофлот» и индексов авиакомпаний Bloomberg, 2022 год



Источник: Московская биржа

## Среднедневной объем торгов акций ПАО «Аэрофлот», 2022 год



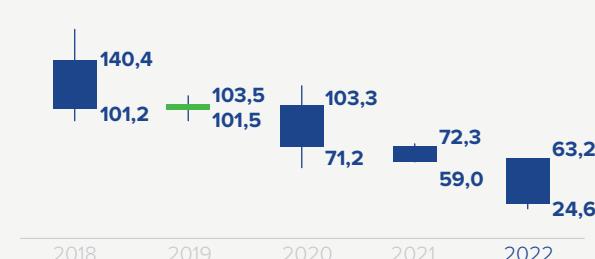
## Значения цены акции ПАО «Аэрофлот»

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
Цена первого торгового дня, руб.	140,4	101,5	103,3	72,3	<b>63,2</b>
Максимум, руб.	163,7	112,3	120,3	73,9	<b>22,5</b>
Минимум, руб.	91,6	90,1	55,1	58,8	<b>60,8</b>
Цена последнего торгового дня, руб.	101,2	103,5	71,2	59,0	<b>24,6</b>
Капитализация, млрд руб. <sup>1</sup>	112,4	114,9	174,0	144,1	<b>97,8</b>

Источник: Московская биржа

Стоимость акций мировых авиакомпаний находилась под давлением на фоне усиления геополитической напряженности, роста стоимости нефти и авиационного топлива: индекс мировых авиакомпаний Bloomberg снизился на 22,3 %, индекс европейских авиакомпаний Bloomberg упал на 10,7 %. При этом поддержку акциям оказывало восстановление пассажиропотока на фоне снятия ограничений на перемещение, даже несмотря на новые волны заболеваемости коронавирусом.

## Максимальные и минимальные цены акций ПАО «Аэрофлот», руб.



Источник: Московская биржа

Акции Аэрофлота также находились под давлением и в 2022 году снизились на 58,3 % в рублях из-за усиления геополитической напряженности, введения санкций против России в целом и против авиационной отрасли в частности. При этом капитализация Компании за год снизилась только на 32,1 %, составив на 31 декабря 2022 года 97,8 млрд руб.

## ПРОГРАММА ДЕПОЗИТАРНЫХ РАСПИСОК

В апреле 2022 года вступил в силу Федеральный закон от 16 апреля 2022 года № 114-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» и отдельные законодательные акты Российской Федерации», запрещающий размещать депозитарные расписки на ценные бумаги российских компаний на иностранных площадках и обязывающий провести делистинг уже существующих. Во исполнение закона ПАО «Аэрофлот» расторгло депозитарное соглашение с Deutsche Bank, в соответствии

с которым осуществлялось размещение депозитарных расписок на акции Компании. ПАО «Аэрофлот» направило уведомление в банк-депозитарий о расторжении депозитарного соглашения и уведомила об этом Банк России. Компания также направила в депозитарий «Райффайзенбанка» уведомление, на основании которого он автоматически конвертирует глобальные депозитарные расписки, права на которые учитываются в российских депозитариях, в обыкновенные акции «Аэрофлота».

<sup>1</sup> На конец периода, в 2018–2019 годы из расчета 1 110 616 299 выпущенных акций, в 2020–2021 годы из расчета 2 444 535 448 выпущенных акций, в 2022 году из расчета 3 975 771 215 выпущенных акций.

## ОБЛИГАЦИИ

В июне 2021 года ПАО «Аэрофлот» успешно разместило биржевые облигации серии БО-1 с ежеквартальным купоном 8,35 % на общую сумму 24,7 млрд руб. В течение 2022 года облигации Компании пользовались устойчивым спросом у инвесторов, чему свидетельствует увеличение

объема торгов во второй половине года на 62,7 % по сравнению с первой половиной года. Средний объем торгов в декабре 2022 года составил 24,0 млн руб. при максимальных значениях дневных объемов порядка 142,7 млн руб. Средняя доходность за год составила около 11,8 %.

## КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

На начало 2022 года Группа «Аэрофлот» имела рейтинг от российского и международного рейтинговых агентств. Ввиду изменения потребности было принято решение прекратить сотрудничество с Fitch Ratings, в связи с чем международное агентство в марте отзвало рейтинг по коммерческим причинам.

В 2022 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило ПАО «Аэрофлот» рейтинг кредитоспособности на уровне гиA. Прогноз по рейтингу – развивающийся. Ранее действовал рейтинг на уровне гиAA– со стабильным прогнозом. Изменение кредитного рейтинга связано с обновлением агентством прогнозов развития авиационной отрасли.

## Доходность к погашению, объем торгов и динамика цены облигаций ПАО «Аэрофлот», 2022 год



Источник: Московская биржа

### Выплаченные купоны

### График будущих выплат

№ выплаты	Дата купона	№ выплаты	Дата купона
1	16.09.2021	8	15.06.2023
2	16.12.2021	9	14.09.2023
3	17.03.2022	10	14.12.2023
4	16.06.2022	11	14.03.2024
5	15.09.2022	12	13.06.2024
6	15.12.2022	13	12.09.2024
7	16.03.2023	14	12.12.2024
		15	13.03.2025
		16	12.06.2025
		17	11.09.2025
		18	11.12.2025
		19	12.03.2026
		20	11.06.2026

## ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА

Дивидендная политика – один из важнейших элементов корпоративного управления. 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 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 30 июня 2022 года в связи со значительным негативным влиянием на деятельность ПАО «Аэрофлот» кризисной ситуации, вызванной пандемией COVID-19, а также в связи с оказываемым на Россию санкционным давлением принято решение не объявлять и не выплачивать дивиденды по результатам 2021 финансового года.

### Информация о выплате дивидендов по акциям ПАО «Аэрофлот»

Показатель	2018	2019–2021
Размер дивидендов, начисленных на одну акцию, руб.	2,69	–
Общая сумма начисленных дивидендов, тыс. руб.	2 856 500	–
Общая фактически выплаченная сумма, тыс. руб.	2 856 484	–
Доля от чистой прибыли, %	50,0	–
Стандарт учета для определения чистой прибыли	МСФО	МСФО
Форма и иные условия выплаты объявленных дивидендов	В денежной форме	–

## ОФИЦИАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С АКЦИОНЕРАМИ

Для эффективного взаимодействия с акционерами, а также в целях обеспечения реализации корпоративных прав в Компании существует ряд каналов коммуникации с акционерами – физическими лицами:

- ✚ горячая линия для акционеров ПАО «Аэрофлот» – телефон для приема и обработки устных обращений: +7 (495) 780-73-63; +7 (495) 989-76-50; +7 (495) 258-06-84;

- ✚ почтовый адрес для приема письменных обращений: 119019, г. Москва, ул. Арбат, д. 1, департамент управления корпоративной собственностью ПАО «Аэрофлот»; 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 56, операционный зал Центрального офиса АО «НРК – Р.О.С.Т.» (регистратор);
- ✚ электронная почта для направления электронных обращений: [emitent@aeroflot.ru](mailto:emitent@aeroflot.ru); [info@rrost.ru](mailto:info@rrost.ru);
- ✚ факс: +7 (495) 780-73-67;
- ✚ личный кабинет акционера по следующему адресу: <https://lk.rrost.ru>.

### ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ АКЦИОНЕРА

В Компании работает информационный сервис дистанционного обслуживания акционеров, личный кабинет акционера – удобный и безопасный способ получить в режиме реального времени информацию и реализовать права по ценным бумагам, который позволяет:

- принять участие в Общем собрании акционеров – зарегистрироваться, проголосовать по вопросам повестки дня;
- получить информацию по лицевому счету в реестре о количестве принадлежащих акций, анкетных данных, реквизитах для выплаты доходов по ценным бумагам;
- контролировать получение дивидендов, своевременно обращаться с требованием о выплате неполученных дивидендов.

Для доступа к личному кабинету акционеру необходимо получить логин и пароль у регистратора АО «НРК – Р.О.С.Т.» или авторизоваться через портал государственных услуг Российской Федерации.

С информацией о порядке подключения к личному кабинету можно ознакомиться в АО «НРК – Р.О.С.Т.». По всем вопросам получения доступа к личному кабинету акционеры могут обратиться в контактный центр АО «НРК – Р.О.С.Т.» по телефонам: +7 (495) 780-73-63; +7 (495) 989-76-50; [info@rrost.ru](mailto:info@rrost.ru).



## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ИНВЕСТОРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ – ФИЗИЧЕСКИМИ ЛИЦАМИ

Компания поддерживает непрерывный диалог с широким кругом инвесторов с целью обеспечения полной информированности участников рынка ценных бумаг о своей деятельности.

Созданы и поддерживаются эффективные инструменты и механизмы для взаимодействия акционеров и инвесторов с Компанией.

### Пресс-релизы и существенные факты

Существенная информация о деятельности Компании своевременно раскрывается в форме пресс-релизов и существенных фактов через авторизованные сервисы раскрытия информации в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации (лента новостей: <http://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126>; официальный сайт ПАО «Аэрофлот»: <http://ir.aeroflot.ru>)

### Операционные результаты, финансовая отчетность, презентации, звонки

В 2022 году на ежеквартальной основе публикуются релизы о результатах операционной деятельности.

В 2022 году проведено раскрытие годовых финансовых результатов за IV квартал и 12 месяцев 2021 года. В связи с санкционными рисками Компания временно приостановила публикацию квартальной финансовой отчетности по МСФО и РСБУ и презентаций в 2022 году.

Также Компания поддерживает статистический справочник Databook для повышения удобства работы инвесторов и аналитиков с показателями

### Встречи с инвесторами и акционерами

Компания поддерживает взаимодействие с инвестиционным сообществом на регулярной основе. Встречи позволяют институциональным инвесторам, розничным инвесторам, аналитикам и представителям рейтинговых агентств получать информацию о состоянии российского и глобального рынка авиаперевозок, производственной и финансовой деятельности и стратегическом векторе развития Группы «Аэрофлот». Встречи в 2022 году проводились по запросу заинтересованных сторон

### IR-сайт

На систематической основе происходит обновление IR-сайта Компании, содержащего помимо финансовой и операционной информации разделя, посвященные устойчивому развитию и взаимодействию с розничными инвесторами

### Финансовые сети брокеров

Компания ведет официальные профили в доступных финансовых социальных сетях, где рассказывает о новостях Компании и отрасли

### Система рассылок

Поддерживается система рассылок существенной информации о деятельности Компании всем заинтересованным стейххолдерам

## НАГРАДЫ

В 2022 году Аэрофлот получил ряд престижных отраслевых наград. Практика раскрытия информации, организация мероприятий для аналитиков и инвесторов и прочие аспекты IR-деятельности были высоко оценены представителями инвестиционного сообщества.

### Награды за годовой отчет



Первое место, «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 40 млрд до 200 млрд руб.» (основная номинация конкурса, шестой год подряд)



Высший рейтинг «Пять звезд»

Топ-3 «Лучший дизайн годового отчета» (нефинансовый сектор)

## РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ, ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА И ПРОЗРАЧНОСТЬ

Компания ответственно подходит к своевременному и достоверному раскрытию информации. Для принятия акционерами, инвесторами и другими стейххолдерами взвешенных инвестиционных решений в ПАО «Аэрофлот» принята Корпоративная информационная политика, осуществляется контроль за ее реализацией и соблюдением.

Корпоративная информационная политика Компании направлена на поддержку ее деятельности и стратегического развития со стороны целевых аудиторий ПАО «Аэрофлот». В рамках реализации политики Компания стремится обеспечивать своевременное и достоверное раскрытие существенной информации о своей деятельности для свободного и необременительного доступа к ней со стороны всех заинтересованных лиц.

При раскрытии информации Компания использует разнообразные каналы и способы ее раскрытия, при этом соблюдая требования и следуя рекомендациям по раскрытию информации со стороны федерального законодательства, Банка России, бирж, на которых обращаются ценные бумаги Компании, а также внутрикорпоративной документации.

Основными целями корпоративной информационной политики ПАО «Аэрофлот» являются:

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

На официальном сайте ПАО «Аэрофлот» и сайте раскрытия информации СКРИН<sup>1</sup> размещаются Устав и внутренние документы, годовые отчеты, отчеты эмитента, годовая и квартальная бухгалтерская (финансовая) отчетность по российским стандартам и консолидированная финансовая отчетность по МСФО, данные об аффилированных лицах и иные сведения, которые могут оказывать влияние на стоимость ценных бумаг Компании. Для пояснения результатов и удобства их использования публикуются пресс-релизы, статистический справочник аналитика и презентации.

В 2022 году публикация финансовой информации, в частности квартальной финансовой отчетности, была временно приостановлена для защиты интересов Компании, ее контрагентов и акционеров от санкционных рисков в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 12 марта 2022 года № 351 «Об особенностях раскрытия и предоставления в 2022 году информации, подлежащей раскрытию и предоставлению в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах» и Федерального закона «О рынке ценных бумаг», и особенностях раскрытия инсайдерской информации в соответствии с требованиями Федерального закона «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».



<sup>1</sup> <http://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126>

# АДАПТИРУЕМСЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ

СОКРАЩЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА  
С ИНОСТРАННЫМИ  
КОНТРАГЕНТАМИ  
И ПОСТАВЩИКАМИ УСЛУГ

ВНЕДРЕНИЕ РОССИЙСКИХ  
ИТ-РЕШЕНИЙ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО  
СУВЕРЕНИТЕТА

Успешный переход  
на отечественную систему  
бронирования  
**«Леонардо»**



# ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТИИ ПАО «АЭРОФЛОТ» В КОММЕРЧЕСКИХ И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Полное и сокращенное наименование	Основной вид деятельности	Цель участия	Форма и доля	Финансовые параметры участия, тыс. руб.
Акционерное общество «Авиакомпания «Россия», АО «Авиакомпания «Россия»	Осуществление внутренних и международных воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и выполнение авиационных работ, включая осуществление деятельности по обеспечению пассажиров и багажа	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции, 74,9999 %	689 173
Общество с ограниченной ответственностью «Авиакомпания «Победа», ООО «Авиакомпания «Победа»	Авиационные перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты по международным и внутренним авиалиниям на коммерческой основе в соответствии с требованиями Воздушного кодекса Российской Федерации и других нормативных правовых актов Российской Федерации и Компании в области гражданской авиации, а также лицензиями на эксплуатацию авиалиний, выдаваемыми в установленном порядке	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Доля в уставном капитале, 100 %	1 200 000
Акционерное общество «АэроМар», АО «АэроМар»	Деятельность по производству и поставке бортового питания для авиакомпаний, торговле на борту и уборке и экипировке воздушных судов	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов ПАО «Аэрофлот»	Акции, 51 %	5 100
Акционерное общество «АэроМар-ДВ», АО «АэроМар-ДВ»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «АэроМар» владеет 51%-й долей уставного капитала АО «АэроМар-ДВ»	–
Общество с ограниченной ответственностью «АэроМар-Уфа», ООО «АэроМар-Уфа»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «АэроМар» владеет 50%-й долей уставного капитала ООО «АэроМар-Уфа»	–

Полное и сокращенное наименование	Основной вид деятельности	Цель участия	Форма и доля	Финансовые параметры участия, тыс. руб.
Общество с ограниченной ответственностью «Аэромар-Краснодар», ООО «Аэромар-Краснодар»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 51%-й долей уставного капитала ООО «Аэромар-Краснодар»	–
Акционерное общество «Шеротель», АО «Шеротель»	Деятельность по оказанию гостиничных услуг и эксплуатации залов ожидания повышенной комфортности в аэропортах	Размещение экипажей ПАО «Аэрофлот», предоставление помещений в аренду, обслуживание пассажиров в залах высоких классов обслуживания, инвестиционные вложения	Акции, 100 %	113 750
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот-Финанс», ООО «Аэрофлот-Финанс»	Деятельность по реализации финансовых проектов	Инвестиционные вложения	Доля в уставном капитале, 99,9999 %	5 741 604
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот Техникс», ООО «Аэрофлот Техникс» <sup>1</sup>	Техническое обслуживание и ремонт воздушных судов отечественного и иностранного производства	Обеспечение технического обслуживания и поддержание летной годности воздушных судов Группы «Аэрофлот»	ООО «Аэрофлот-Финанс» владеет 100%-й долей уставного капитала ООО «Аэрофлот Техникс»	–
Общество с ограниченной ответственностью «АФЛТ-Системс», ООО «АФЛТ-Системс»	Разработка компьютерного программного обеспечения; работы в области компьютерных технологий.  Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и компьютерных технологий	Реализация и сопровождение ИТ-проектов в рамках Группы «Аэрофлот»	ООО «Аэрофлот-Финанс» владеет 66%-й долей уставного капитала ООО «АФЛТ-Системс»	–
Частное профессиональное образовательное учреждение «Авиационная школа Аэрофлота», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	Деятельность по оказанию образовательных услуг, в том числе по подготовке бортпроводников	Подготовка и повышение квалификации специалистов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	ПАО «Аэрофлот» – учредитель, вклад учредителя	–
Акционерное общество «Шереметьево Безопасность», АО «Шереметьево Безопасность»	Деятельность по обеспечению авиационной безопасности в аэропортах	Обеспечение авиационной безопасности пассажиров и воздушных судов	Акции, 45 %	45
Акционерное общество «ТКП», АО «ТКП»	Деятельность по организации взаиморасчетов по продаже авиаперевозок	Инвестиционные вложения	Акции, 3,85 %	50
Акционерное общество «Международный аэропорт Шереметьево», АО «МАШ»	Аэропортовая деятельность	Инвестиционные вложения	Акции, 2,43 %	206 119

<sup>1</sup> Изменение фирменного наименования на ООО «Аэрофлот Техникс» зарегистрировано 31 января 2023 года, прежнее наименование – ООО «А-Техникс».

# ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Настоящий отчет о соблюдении ПАО «Аэрофлот» (далее – Общество) принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (далее – Кодекс) был рассмотрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на заседании от 25 мая 2023 года, протокол № 17 от 25 мая 2023 года.

Совет директоров Общества подтверждает, что приведенные в настоящем отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении ПАО «Аэрофлот» принципов и рекомендаций Кодекса за 2022 год.

По мнению Совета директоров ПАО «Аэрофлот», Обществом соблюдаются принципы и рекомендации Кодекса, с учетом особенностей, приведенных ниже.

ПАО «Аэрофлот» стремится придерживаться лучших практик корпоративного управления, во многом опираясь на рекомендации, закрепленные в Кодексе.

Модель корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» построена на базе норм действующего законодательства Российской Федерации, положений Устава Общества, принципах, рекомендованных Кодексом, с учетом требований правил листинга ПАО Московская Биржа.

Более подробная информация о наиболее существенных аспектах практики корпоративного управления приведена в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета Общества.

Методология, по которой Обществом проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, основывается на Рекомендациях по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (приложение к письму Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102).

Приведенная ниже таблица составлена в соответствии с указанными выше рекомендациями и отражает усилия Общества, направленные на совершенствование практики корпоративного управления.

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1	<b>Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении</b>			
1.1.1	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети Интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания.  Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	Соблюдается	
1.1.2	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети Интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок.  2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение.  3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)	Соблюдается частично	Сообщения о проведении общих собраний акционеров ПАО «Аэрофлот» в отчетном периоде не содержали информации о документах, необходимых для допуска в помещения проведения собраний, так как они были проведены в форме заочного голосования в соответствии с п. 1 ст. 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ.  В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот»
1.1.3	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания.  2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию.  3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	Соблюдается частично	В связи с проведением в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме заочного голосования (на основании п. 1 ст. 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ) акционерам не была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества в ходе их проведения.  В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот»

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.4	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания.  2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	Соблюдается	
1.1.5	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети Интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	Соблюдается	
1.1.6	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточноное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня.  2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании.  3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде.  4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств в отчетном периоде	Соблюдается	B 2022 году общие собрания акционеров Общества проводились в форме заочного голосования в соответствии с п. 1 ст. 3 Федерального закона от 25.02.2022 № 25-ФЗ.  На официальном сайте ПАО «Аэрофлот» были размещены презентационные материалы, которые традиционно транслируются акционерам ПАО «Аэрофлот» в зале проведения собрания в форме совместного присутствия.  Данный принцип всегда соблюдается ПАО «Аэрофлот» в полном объеме при проведении общих собраний акционеров в форме совместного присутствия

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2	<b>Акционерам представлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов</b>			
1.2.1	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом директоров и раскрыто на сайте общества в сети Интернет.  2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.  3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	Соблюдается	
1.2.2	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	V Положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	Соблюдается	
1.2.3	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	Соблюдается	
1.2.4	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансферного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующими лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансферного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующими лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>1.3</b>	<b>Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества</b>				<b>1.4</b>	<b>Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций</b>			
1.3.1	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	Соблюдается		1.4	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	Соблюдается	
1.3.2	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	Квазиказначайские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	Соблюдается	У Общества имеются квазиказначайские акции.  В соответствии с Положением о порядке реализации прав по квазиказначайским акциям ПАО «Аэрофлот», утвержденным Советом директоров 28.01.2016, контроль за реализацией прав по квазиказначайским акциям осуществляет Совет директоров ПАО «Аэрофлот», который состоит из представителей мажоритарных и миноритарных акционеров.  В отчетном периоде Общество не реализовало права по квазиказначайским акциям (не осуществляло выдвижение кандидатов в органы управления и контроля, голосование этими акциями не производилось).  Таким образом, несмотря на наличие квазиказначайских акций, Общество прилагает все усилия для недопущения перераспределения корпоративного контроля	2.1	<b>Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции</b>	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов.  2. В отчетном периоде комитет по кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества.  3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	Соблюдается	
					2.1.2	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.3	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля.  2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	Соблюдается	
2.1.4	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества	1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества.  2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	Соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов.  2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	Соблюдается	
2.1.6	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	Соблюдается	
2.1.7	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	Не соблюдается	В отчетном периоде самооценка и (или) внешняя оценка практики корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот» не проводилась.  Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени, ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия в течение первого полугодия 2023 года

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.2	<b>Совет директоров подотчетен акционерам общества</b>			
2.2.1	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров.  2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	Соблюдается частично	Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2022 год включает в себя информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов каждым из членов Совета директоров.  В отчетном периоде самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени, ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия в будущем.
2.2.2	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направления председателю совета директоров обращений и получения обратной связи по ним	Соблюдается	Проведение оценки (самооценки) работы Совета директоров планируется в ближайшем корпоративном году
2.3	<b>Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров</b>			
2.3.1	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующими для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т. д.	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.2	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости, в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров	Соблюдается	
2.3.3	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в краткосрочной и долгосрочной перспективе	Соблюдается	
2.3.4	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4	<b>В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров</b>			
2.4.1	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	V течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	Соблюдается	
2.4.2	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров (после их избрания). 3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	Соблюдается	
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	Соблюдается	
2.4.4	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.5 Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров</b>				
2.5.1	Председателем совета директоров избран независимый директор, либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.  2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должны образом определены во внутренних документах общества	Соблюдается частично	Учитывая сбалансированность состава Совета директоров ПАО «Аэрофлот», качество предварительной проработки выносимых на Совет директоров вопросов (в том числе на уровне комитетов с участием независимых директоров) и высокую активность независимых директоров, старший независимый директор не определен среди независимых директоров.  Роль, права и обязанности Председателя Совета директоров ПАО «Аэрофлот» должны образом определены во внутренних документах Общества
2.5.2	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	Не соблюдается	В отчетном периоде самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени, ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия в будущем.  Проведение оценки (самооценки) работы Совета директоров планируется в ближайшем корпоративном году
2.5.3	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.6 Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности</b>				
2.6.1	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.  2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.  3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	Соблюдается	
2.6.2	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	Соблюдается	
2.6.3	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров, в отчетном периоде.  2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения	Соблюдается частично	В отчетном периоде самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени.  ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем.
2.6.4	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок представляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов.  2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	Соблюдается	Проведение оценки (самооценки) работы Совета директоров планируется в ближайшем корпоративном году.  В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот»

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.7 Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров</b>				
2.7.1	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	Соблюдается	
2.7.2	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.  2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством конференц- и видео-конференц-связи	Соблюдается	
2.7.3	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета	Соблюдается	
2.7.4	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>2.8 Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества</b>				
2.8.1	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.  2. Задачи комитета, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса, определены во внутренних документах общества.  3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.  4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	Соблюдается	
2.8.2	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.  2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.  3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.3	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.  2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.  3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества	Соблюдается	В связи с геополитической напряженностью, действиями ряда иностранных государств, приостановкой торгов акциями ПАО «Аэрофлот», а также ограничениями на доступ к информации в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации № 351 от 12.03.2022 взаимодействие с акционерами в контексте подбора кандидатов в Совет директоров ПАО «Аэрофлот» было крайне затруднено.  Данное несоответствие носит временный характер, ПАО «Аэрофлот» намерено достичь соответсвия в будущем.  В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот» в полном объеме	2.8.5	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами.  2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	Соблюдается	
2.8.4	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	Соблюдается		2.8.6	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	Соблюдается	
					2.9	<b>Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров</b>			
					2.9.1	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, актуализацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом.  2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	Не соблюдается	В отчетном периоде самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени, ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия в будущем.
					2.9.2	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	Не соблюдается	Проведение оценки (самооценки) работы Совета директоров планируется в ближайшем корпоративном году
									В течение трех последних отчетных периодов независимая оценка качества работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась в связи с негативным влиянием последствий пандемии COVID-19 на авиационную отрасль, а также действий ряда иностранных государств на фоне геополитической напряженности.
									ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>3.1 Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров</b>				
3.1.1	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	Соблюдается	
<b>4.1 Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению</b>				
4.1.1	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.2	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее корректизы	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров	Соблюдается	
4.1.3	Политика общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентирует) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентирует) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Соблюдается	
4.1.4	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут предендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>4.2</b>	<b>Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров</b>				<b>4.3</b>	<b>Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата</b>			
4.2.1	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров.	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению.  Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров.  Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	Соблюдается		4.3.1	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.  2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения.  3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которые несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	Соблюдается	
4.2.2	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обустраивает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	Соблюдается	В ПАО «Аэрофлот» политика по вознаграждению не предусматривает предоставление акций общества членам Совета директоров	4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества ( опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	В случае если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	Соблюдается	В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» не разрабатывались и не применялись программы долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	Соблюдается		4.3.3	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двухкратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Сумма компенсации («золотой парашют»), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двухкратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Соблюдается	В соответствии со ст. 349.3 Трудового кодекса Российской Федерации

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>5.1 В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей</b>				
5.1.1	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными ими руководителями (начальниками) подразделений и отделов	Соблюдается	
5.1.3	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	Соблюдается	
5.1.4	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии)) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>5.2 Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита</b>				
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация.	1. Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	Соблюдается	
5.2.2	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления.	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практик (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	Соблюдается	
<b>6.1 Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц</b>				
6.1.1	В обществе разработана и внедрена информационная политика общества, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	Соблюдается	

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления	№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1.2	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.  2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).  3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	Соблюдается частично	В связи с действиями ряда иностранных государств в отчетном периоде информация о составе Правления и Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не раскрывалась на сайте ПАО «Аэрофлот» в сети Интернет (на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 12.03.2022 № 351), так как данная информация может привести к введению мер ограничительного характера в отношении членов Совета директоров и Правления ПАО «Аэрофлот»	6.2.2	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством  2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.  3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций.  4. Общество раскрывает нефинансовый отчет – отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества	Соблюдается частично	В связи с действиями ряда иностранных государств в отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» не опубликовало информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение (на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 12.03.2022 № 351), так как это может привести к введению мер ограничительного характера в отношении этих организаций, а также членов их органов управления.  В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот» в полном объеме
<b>6.2 Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами</b>									
6.2.1	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации.  2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.  3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков	Соблюдается		6.2.3	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита.  2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>6.3 Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности</b>				
6.3.1	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	<p>1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества.</p> <p>2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций</p>	Соблюдается частично	<p>Внутренними документами ПАО «Аэрофлот» определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам Общества.</p> <p>Положения, предусматривающие порядок предоставления акционерам ПАО «Аэрофлот» информации о подконтрольных ему организациях, не закреплены во внутренних документах Общества, но на практике ПАО «Аэрофлот» прилагает все усилия для предоставления акционерам запрашиваемой информации</p>
6.3.2	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	<p>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</p>	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
<b>7.1 Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон</b>				
7.1.1	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	Соблюдается	
7.1.2	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	Соблюдается	

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.3	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.  2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	Соблюдается	
<b>7.2</b> Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий				
7.2.1	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	В случае, если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	Соблюдается частично	В связи с действиями ряда иностранных государств в отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» не раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях (на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 12.03.2022 № 351), так как это может привести к введению мер ограничительного характера в отношении контрагентов ПАО «Аэрофлот»

Nº	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения обществом оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.  2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.  3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	Соблюдается частично	Во внутренних документах Общества закрепляется возможность привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. Процедура привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. Внутренними документами Общества предусмотрены и внедрены меры, направленные на предотвращение, выявление и комплексное урегулирование конфликта интересов членов органов управления Общества, предусматривающие в том числе их обязанность не принимать участия в голосовании по вопросам, в отношении которых у члена органа управления имеется конфликт интересов. ПАО «Аэрофлот» намерено достичь соответствия данному критерию в будущем

# ИНФОРМАЦИЯ О ПРОГРАММЕ ОТЧУЖДЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ

Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров Компании 29 августа 2022 года (протокол № 3). План мероприятий по реализации непрофильных активов на перспективный период до 2023 года и Реестр непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждены Советом директоров Компании 28 ноября 2022 года (протокол № 7) и являются приложениями к Программе.

Основными целями реализации непрофильных активов Компании являются: оптимизация состава и структуры активов, повышение эффективности использования активов, снижение финансовых затрат, связанных с содержанием и обслуживанием непрофильных активов, привлечение дополнительных источников финансирования.

К непрофильным активам, принадлежащим ПАО «Аэрофлот», относится имущество и имущественные права, активы, принадлежащие ПАО «Аэрофлот» на праве собственности, не участвующие в осуществлении ПАО «Аэрофлот» основного вида деятельности, включая акции (доли) в хозяйственных обществах вне зависимости от основного вида деятельности таких обществ, в случае если ПАО «Аэрофлот» принадлежит пакет (доля) в уставном капитале, составляющая менее 50 % уставного капитала, и актив не отвечает иным критериям профильности, установленным Программой отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот». В случае если ПАО «Аэрофлот» принадлежит пакет (доля) в уставном капитале хозяйственного общества, составляющая не менее 50 % уставного капитала,

при этом деятельность хозяйственного общества не связана непосредственно с оказанием услуг авиаперевозок, или актив не соответствует иным критериям профильности в соответствии с Программой отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот», то он также относится к непрофильным. Непрофильные активы, представляющие собой авиационно-техническое имущество, транспортные средства, средства наземного обслуживания, спецтехнику, телекоммуникационное оборудование, ИТ-оборудование, мебель, офисное имущество, предметы сервиса для обслуживания пассажиров, а также запасные части к указанным активам, относятся к непрофильным активам отдельных категорий.

Принятие решений о выборе способов и порядка реализации непрофильных активов осуществляется Советом директоров ПАО «Аэрофлот» в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. Совет директоров может принять как решение о реализации (отчуждении), так и о сохранении объекта, отвечающего признакам непрофильного актива.

В отношении технологических активов с низкой степенью влияния на основную деятельность ПАО «Аэрофлот» проводится оценка затратности участия и необходимости участия, исходя из непроизводственных критериев. Реализация данных активов производится при отсутствии значимого эффекта от участия.

В отношении объектов недвижимости проводится анализ наилучшего и наиболее эффективного использования для осуществления производственной и коммерческой деятельности авиакомпании.

## ИНФОРМАЦИЯ О РЕАЛИЗАЦИИ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ ПАО «АЭРОФЛОТ» ЗА 2022 ГОД

Nº	Наименование актива	Инвентарный номер	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации	Счета бухгалтерского учета (с учетом аналитики), на которых отражены доход и расход от выбытия актива	Балансовая стоимость актива, тыс. руб.	Фактическая стоимость реализации, тыс. руб.	Отклонение фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива	Причина отклонения фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива
1	Имущественный комплекс в г. Ростов-на-Дону, просп. Шолохова, д. 278в. (техдомик цеха, ангар с мастерскими, корпус бытового обслуживания, домик цех-2, земельный участок, площадь: 18 821,00 м <sup>2</sup> , движимое имущество)	–	–	–	160 178,05	168 750,48	8 572,43	Реализация по рыночной стоимости актива
2	НАОК (634 ед.)	–	–	–	16 042,31	43 040,22	26 997,91	Реализация по рыночной стоимости актива
<b>Всего</b>					<b>176 220,36</b>	<b>211 790,70</b>	<b>35 570,34</b>	

# ОПЕРАЦИОННАЯ СТАТИСТИКА

## Авиакомпания «Аэрофлот»

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Перевезено пассажиров, тыс. человек</b>	<b>35 762,5</b>	<b>37 220,7</b>	<b>14 563,1</b>	<b>21 415,9</b>	<b>20 532,5</b>
↗ международные перевозки	18 213,9	19 423,4	4 369,3	5 897,1	3 840,5
↗ внутренние перевозки	17 548,6	17 797,3	10 193,9	15 518,8	16 692,0
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>97 955,8</b>	<b>101 640,1</b>	<b>35 429,6</b>	<b>51 632,7</b>	<b>56 510,7</b>
↗ международные перевозки	64 044,1	68 923,8	15 773,9	19 515,1	14 674,1
↗ внутренние перевозки	33 911,7	32 716,3	19 655,7	32 117,6	41 836,7
<b>Предельный пассажирооборот, млн ккм</b>	<b>121 661,9</b>	<b>128 295,0</b>	<b>52 943,5</b>	<b>69 529,6</b>	<b>69 802,7</b>
↗ международные перевозки	81 464,7	88 244,8	23 659,6	28 882,6	19 843,6
↗ внутренние перевозки	40 197,2	40 050,2	29 283,9	40 647,0	49 959,0
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>80,5</b>	<b>79,2</b>	<b>66,9</b>	<b>74,3</b>	<b>81,0</b>
↗ международные перевозки	78,6	78,1	66,7	67,6	73,9
↗ внутренние перевозки	84,4	81,7	67,1	79,0	83,7
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>223,8</b>	<b>217,8</b>	<b>158,9</b>	<b>187,2</b>	<b>121,7</b>
↗ международные перевозки	152,3	147,4	83,9	102,9	40,0
↗ внутренние перевозки	71,5	70,5	75,1	84,3	81,7
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>9 861,7</b>	<b>10 144,0</b>	<b>3 975,5</b>	<b>5 568,0</b>	<b>5 690,3</b>
↗ международные перевозки	6 515,4	6 931,0	1 900,9	2 320,7	1 513,6
↗ внутренние перевозки	3 346,3	3 213,0	2 074,6	3 247,3	4 176,7
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>14 630,7</b>	<b>15 471,6</b>	<b>7 227,8</b>	<b>9 198,3</b>	<b>8 670,5</b>
↗ международные перевозки	9 880,4	10 820,7	3 778,6	4 373,7	2 598,3
↗ внутренние перевозки	4 750,3	4 650,8	3 449,1	4 824,6	6 072,2
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>67,4</b>	<b>65,6</b>	<b>55,0</b>	<b>60,5</b>	<b>65,6</b>
↗ международные перевозки	65,9	64,1	50,3	53,1	58,3
↗ внутренние перевозки	70,4	69,1	60,1	67,3	68,8
<b>Количество рейсов</b>	<b>273 177</b>	<b>291 743</b>	<b>142 796</b>	<b>162 591</b>	<b>137 590</b>
↗ международные перевозки	134 291	142 344	38 272	41 690	23 975
↗ внутренние перевозки	138 886	149 399	104 524	120 901	113 615
<b>Налет по парку, ч.</b>	<b>778 795</b>	<b>833 574</b>	<b>375 208</b>	<b>451 159</b>	<b>411 532</b>

## Авиакомпания «Победа»

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Перевезено пассажиров, тыс. человек</b>	<b>7 184,8</b>	<b>10 287,2</b>	<b>9 086,7</b>	<b>14 433,2</b>	<b>11 690,7</b>
↗ международные перевозки	1 765,9	2 321,7	665,3	791,4	311,5
↗ внутренние перевозки	5 418,9	7 965,6	8 421,4	13 641,9	11 379,2
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>13 105,2</b>	<b>18 528,3</b>	<b>15 482,8</b>	<b>24 082,3</b>	<b>22 400,3</b>
↗ международные перевозки	3 829,5	5 191,5	1 532,5	1 961,9	779,9
↗ внутренние перевозки	9 275,7	13 336,9	13 950,3	22 120,4	21 620,4
<b>Предельный пассажирооборот, млн ккм</b>	<b>13 925,2</b>	<b>19 706,7</b>	<b>16 909,0</b>	<b>25 741,5</b>	<b>23 928,2</b>
↗ международные перевозки	4 122,1	5 682,3	1 768,0	2 277,9	908,2
↗ внутренние перевозки	9 803,1	14 024,4	15 141,0	23 463,6	23 020,0
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>94,1</b>	<b>94,0</b>	<b>91,6</b>	<b>93,6</b>	<b>93,6</b>
↗ международные перевозки	92,9	91,4	86,7	86,1	85,9
↗ внутренние перевозки	94,6	95,1	92,1	94,3	93,9
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>38,5</b>	<b>54,4</b>	<b>44,2</b>	<b>65,0</b>	<b>46,1</b>
↗ международные перевозки	15,5	20,5	6,3	7,1	2,1
↗ внутренние перевозки	23,0	33,9	37,9	57,9	44,0
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>1 258,2</b>	<b>1 779,4</b>	<b>1 479,8</b>	<b>2 291,6</b>	<b>2 116,5</b>
↗ международные перевозки	377,9	514,2	152,8	194,3	76,2
↗ внутренние перевозки	880,3	1 265,3	1 327,1	2 097,3	2 040,3
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>1 432,5</b>	<b>2 041,0</b>	<b>1 749,6</b>	<b>2 672,1</b>	<b>2 488,2</b>
↗ международные перевозки	419,9	582,5	180,5	233,9	92,1
↗ внутренние перевозки	1 012,5	1 458,5	1 569,1	2 438,3	2 396,1
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>87,8</b>	<b>87,2</b>	<b>84,6</b>	<b>85,8</b>	<b>85,1</b>
↗ международные перевозки	90,0	88,3	84,6	83,1	82,7
↗ внутренние перевозки	86,9	86,7	84,6	86,0	85,2
<b>Количество рейсов</b>	<b>40 430</b>	<b>57 937</b>	<b>52 509</b>	<b>81 674</b>	<b>66 372</b>
↗ международные перевозки	10 082	13 468	4 071	4 862	1 920
↗ внутренние перевозки	30 348	44 469	48 438	76 812	64 452
<b>Налет по парку, ч.</b>	<b>98 285</b>	<b>139 284</b>	<b>119 270</b>	<b>183 478</b>	<b>167 164</b>

**Авиакомпания «Россия»**

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Перевезено пассажиров, тыс. человек</b>	<b>11 140,3</b>	<b>11 553,1</b>	<b>5 710,8</b>	<b>9 963,2</b>	<b>8 466,7</b>
→ международные перевозки	4 352,9	4 921,3	876,1	1 786,4	1 194,0
→ внутренние перевозки	6 787,4	6 631,7	4 834,6	8 176,8	7 272,7
<b>Пассажирооборот, млн пкм</b>	<b>29 600,9</b>	<b>33 698,5</b>	<b>16 015,9</b>	<b>24 396,6</b>	<b>19 496,0</b>
→ международные перевозки	14 795,8	16 645,2	3 731,9	5 882,5	3 044,6
→ внутренние перевозки	14 805,0	17 053,4	12 284,0	18 514,1	16 451,3
<b>Предельный пассажирооборот, млн ккм</b>	<b>34 178,5</b>	<b>39 503,6</b>	<b>20 401,6</b>	<b>29 351,8</b>	<b>23 920,0</b>
→ международные перевозки	16 423,2	18 886,0	4 323,6	6 791,3	3 828,1
→ внутренние перевозки	17 755,3	20 617,6	16 078,1	22 560,6	20 092,0
<b>Занятость кресел, %</b>	<b>86,6</b>	<b>85,3</b>	<b>78,5</b>	<b>83,1</b>	<b>81,5</b>
→ международные перевозки	90,1	88,1	86,3	86,6	79,5
→ внутренние перевозки	83,4	82,7	76,4	82,1	81,9
<b>Перевезено грузов и почты, тыс. тонн</b>	<b>33,2</b>	<b>37,4</b>	<b>32,6</b>	<b>46,2</b>	<b>29,3</b>
→ международные перевозки	2,8	4,4	3,0	6,0	3,0
→ внутренние перевозки	30,4	33,0	29,6	40,2	26,3
<b>Тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>2 824,2</b>	<b>3 225,9</b>	<b>1 622,1</b>	<b>2 445,2</b>	<b>1 904,3</b>
→ международные перевозки	1 349,2	1 526,7	359,4	579,8	292,0
→ внутренние перевозки	1 475,0	1 699,2	1 262,7	1 865,5	1 612,3
<b>Предельный тоннокилометраж, млн ткм</b>	<b>4 053,0</b>	<b>4 849,8</b>	<b>2 682,2</b>	<b>3 870,2</b>	<b>2 873,0</b>
→ международные перевозки	1 791,3	2 125,3	591,0	916,5	443,2
→ внутренние перевозки	2 261,7	2 724,5	2 091,2	2 953,6	2 429,7
<b>Коммерческая загрузка, %</b>	<b>69,7</b>	<b>66,5</b>	<b>60,5</b>	<b>63,2</b>	<b>66,3</b>
→ международные перевозки	75,3	71,8	60,8	63,3	65,9
→ внутренние перевозки	65,2	62,4	60,4	63,2	66,4
<b>Количество рейсов</b>	<b>73 478</b>	<b>71 184</b>	<b>39 787</b>	<b>82 842</b>	<b>84 115</b>
→ международные перевозки	23 539	24 887	4 484	9 534	14 871
→ внутренние перевозки	49 939	46 297	35 303	73 308	69 244
<b>Налет по парку, ч.</b>	<b>200 802</b>	<b>207 638</b>	<b>113 371</b>	<b>203 829</b>	<b>206 617</b>

# ИНФОРМАЦИЯ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ, СДЕЛКАХ, ИСПОЛНЕНИИ ПОРУЧЕНИЙ И ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Информация о составах органов управления ПАО «Аэрофлот»; информация о сделках, признаваемых в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» крупными, а также сделками, в совершении которых имелась заинтересованность; сведения о результатах исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации, поступивших в ПАО «Аэрофлот» в 2022 году не раскрываются в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.

Финансовая отчетность ПАО «Аэрофлот» за 2022 год не включается в годовой отчет и не раскрывается в связи с действием на дату составления отчетности и аудиторского заключения Постановления Правительства Российской Федерации от 12 марта 2022 года № 351.

# СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И СОКРАЩЕНИЙ

## АВИАЦИОННЫЕ ТЕРМИНЫ

**АвиаGCM** – авиационные горюче-смазочные материалы и специальные жидкости.

**Бюджетный перевозчик, лоукостер** – авиакомпания, которая в целом предлагает более низкие цены на авиабилеты, чем традиционные перевозчики, за счет ограниченного уровня обслуживания и взимает дополнительные сборы на борту и в аэропорту.

**Код-шеринг** – соглашение о совместной коммерческой эксплуатации авиаreicha двумя и более авиакомпаниями, одна из которых является оператором (выполняет полет и продает билеты), а остальные – маркетингово-выми партнерами (то есть продают билеты на рейс компании-оператора).

**Сетевой (магистральный) перевозчик** – авиакомпания, которая, в отличие от бюджетных авиаперевозчиков, предлагает широкий диапазон услуг в различных классах обслуживания, как правило, через один или несколько хабов с синхронизированными стыковочными рейсами.

**ТОиР (MRO)** – техническое обслуживание, текущий и капитальный ремонт воздушного судна.

**TKP** – Транспортная клиринговая палата.

**Хаб** – узловой аэропорт авиакомпании, который представляет собой центральный стыковочный пункт для различных рейсов: пассажиры и товары перевозятся из пункта отправления в хаб, откуда они доставляются до своего конечного пункта назначения на втором самолете вместе с другими пассажирами и товарами из различных пунктов отправления.

**NDC (New Distribution Capability)** – новый стандарт (стандарты) авиационной отрасли, разрабатываемый IATA для того, чтобы авиакомпании имели больше возможностей в продаже своих услуг пассажирам не только через собственные каналы (такие как сайт

или офисы продаж), но и через агентов. Авиакомпании смогут кастомизировать и предлагать свои продукты во всех каналах продаж, более эффективно использовать инвестиции и управлять стоимостью продукта, получить возможность персонализировать продукты. Пассажиры смогут получить простой и удобный способ доступа к продуктам и услугам авиакомпании, возможность сравнивать предложения от разных авиакомпаний по нескольким критериям. Агенты смогут демонстрировать более широкий выбор продуктов и услуг и более легкий доступ к ним.

**IATA** (International Air Transportation Association) – Международная ассоциация воздушного транспорта, создана в 1945 году для развития сотрудничества между авиакомпаниями в целях обеспечения безопасности, надежности и экономичности полетов в интересах потребителей.

**ICAO** (International Civil Aviation Organization) – Международная организация гражданской авиации, созданная в результате подписания Чикагской конвенции 1944 года о международной гражданской авиации: является специализированным учреждением ООН, ответственным за разработку международных стандартов, рекомендуемой практики и правил в технической, экономической и правовой областях деятельности международной гражданской авиации.

**IOSA** (International Operational Safety Audit) – международный аудит эксплуатационной безопасности, который включает в себя следующие направления деятельности компаний: организацию и управление компанией, летную эксплуатацию, инжиниринг и техническое обслуживание самолетов, наземное обслуживание самолетов, управление эксплуатацией и диспетчеризацию полетов, сервис на борту, авиационную безопасность, обеспечение перевозки грузов / опасных грузов.

**ISO** – Международная организация по стандартизации.

## ОПЕРАЦИОННЫЕ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ТЕРМИНЫ

**Пассажиропоток** – количество пассажиров, перевезенных авиакомпанией:

- **прямой пассажиропоток** – пассажиры, осуществляющие прямой перелет между пунктом отправления и пунктом назначения;
- **трансферный пассажиропоток** – пассажиры, осуществляющие перелет между пунктом отправления и пунктом назначения с посадкой в хабовом аэропорту авиакомпании.

**Тонно-километр (ткм)** – мера измерения использованной грузо-пассажирской провозной емкости. Обозначает фактическое перемещение одной тонны груза (пассажиров из расчета 90 кг за одного пассажира, коммерческого груза и почты) на расстояние один километр.

**Предельный тоннокилометраж (ATK)** – грузо-пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания. Определяется как сумма произведений от умножения максимальной коммерческой загрузки в тоннах на каждом этапе полета на протяженность этапа. Максимальная коммерческая загрузка определяется на основании соответствующих полетных и перевозочных документов.

**Выполненный тоннокилометраж (TKM)** – фактически использованная грузо-пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания. Определяется как сумма пассажирских, почтовых и грузовых тонно-километров.

**Коэффициент занятости пассажирских кресел (PLF)** – мера использования пассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного пассажирооборота к предельному пассажирообороту.

**Коэффициент коммерческой загрузки** – мера использования грузо-пассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного тоннокилометража к предельному тоннокилометражу.

# КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

**Полное наименование** – Публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии»

**Сокращенное наименование** – ПАО «Аэрофлот»

**Свидетельство о внесении в ЕГРЮЛ** – выдано УМНС России по г. Москве 02.08.2002 № 1027700092661

**Идентификационный номер налогоплательщика** – 7712040126

**Местонахождение** – Российская Федерация, г. Москва, ул. Арбат, д. 1

**Почтовый адрес** – 119019, г. Москва, ул. Арбат, д. 1

## Для акционеров (физических лиц):

Департамент управления корпоративной собственностью

Тел.: +7 (495) 258-06-84

Email: [emitent@aeroflot.ru](mailto:emitent@aeroflot.ru)

## Для инвесторов:

Отдел по связям с инвесторами и рынкам капитала

Тел.: +7 (495) 258-06-86

Email: [ir@aeroflot.ru](mailto:ir@aeroflot.ru)

## Пресс-служба:

Тел.: +7 (499) 500-73-87, (495) 752-90-71

Email: [presscentr@aeroflot.ru](mailto:presscentr@aeroflot.ru)

## Реестродержатель:

АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.»

Адрес: 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5б

Тел.: +7 (495) 989-76-50, +7 (495) 780-73-63

Email: [info@rrost.ru](mailto:info@rrost.ru)

## Шереметьевский филиал регистратора:

Адрес: 141426, Московская обл., г. Химки, аэропорт Шереметьево-1, корп. 6, Центр подготовки авиационного персонала ПАО «Аэрофлот»

Почтовый адрес: 121108, г. Москва, ул. Кастанаевская, 108 ОПС, а/я 82

Тел.: +7 (495) 578-36-80

Время работы операционного зала:

понедельник – четверг с 08:30 до 15:00, перерыв с 13:00 до 13:30;

пятница с 08:30 до 13:30 без перерыва