

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития
Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей
эффективности за 2017 год

1. ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ УРОВНЕЙ КПЭ

1.1 ПЕРЕЧЕНЬ КПЭ С ЦЕЛЕВЫМИ ЗНАЧЕНИЯМИ, УТВЕРЖДЕННЫЙ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ ПАО «АЭРОФЛОТ»

Таблица 1. Перечень КПЭ с целевыми значениями, утвержденный Советом директоров ПАО «Аэрофлот»

№	Наименование КПЭ	Вес на 2017 г.	Ед.изм	Целевое значение на 1 квартал 2017 г.	Целевое значение на 2 квартал 2017 г.	Целевое значение на 3 квартал 2017 г.	Целевое значение на 4 квартал 2017 г.	Целевое значение на 2017 г.
1.	ROIC (по Группе «Аэрофлот»)	20%	%	-*	-*	-*	-*	14,9%
2.	Суммарная доходность акционеров (TSR) (по Группе «Аэрофлот»)	10%	%	-*	-*	-*	-*	13,5%
3.	Долгосрочная задолженность/ЕБИТДАР (по Группе «Аэрофлот»)	5%	-	-*	-*	-*	-*	0,93
4.	Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)	10%	%	-*	-*	-*	-*	80%
5.	Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)	5%	-	-*	-*	-*	-*	5,22
6.	Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот»)	5%	цент/ккм	-*	-*	-*	-*	4,9
7.	Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования (по Группе «Аэрофлот»)	5%	%	-*	-*	-*	-*	0,0
8.	Пунктуальность рейсов (по Группе «Аэрофлот»)	5%	%	86,0%	90,0%	86,0%	86,0%	87,0%
9.	Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	15%	%	99,957%	99,957%	99,957%	99,957%	99,957%
10.	Процент занятости кресел (по Группе «Аэрофлот»)	10%	%	75,3%	80,5%	86,2%	76,9%	80,0%
11.	Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)	10%	млн.ккм/чел	0,969	1,061	1,147	1,055	4,235

Перечень и вес КПЭ ДПР Группы Аэрофлот/генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2017 год утверждены СД ПАО «Аэрофлот» 24.11.16 (протокол №6). Целевые значения КПЭ генерального директора/ДПР на 2017 год утверждены СД ПАО «Аэрофлот» 22.12.16 (протокол №7)

* Оценка исполнения КПЭ производится по фактическим результатам работы за отчетный год.

1.2 СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ ЗНАЧЕНИЙ КПЭ С ПЛАНОВЫМИ (ЦЕЛЕВЫМИ) ЗНАЧЕНИЯМИ. АНАЛИЗ ПРИЧИН ОТКЛОНЕНИЯ.

Таблица 2. Сравнение фактических значений КПЭ с целевыми значениями за 2017 год. Анализ причин отклонений.

№	Наименование КПЭ	Вес	Ед. изм.	План за 2017г.	Факт за 2017г.	% вып.	Отклонение	Анализ причин отклонения
1.	ROIC (по Группе Аэрофлот)	20,0%	%	14,9%	14,9%	100%	0	
2.	Суммарная доходность акционеров (TSR) (по Группе Аэрофлот)	10,0%	%	13,5%	1,2%	8,89%	-12,3 п.п.	Снижение показателя обусловлено: - влиянием макроэкономических факторов на показатели операционной рентабельности и чистой прибыли общества в течение года; - динамикой российского фондового рынка (снижение индекса МосБиржа в 2017 г. составило 5,5%)
3.	Долгосрочная задолженность/EBITDAR (по Группе Аэрофлот)	5,0%	-	0,93	0,86	107,53%	-0,07	Сокращение коэффициента долговой нагрузки обусловлено снижением курса доллара на конец 2017г. (план 67 руб. за 1\$ США, факт 57,6 руб. за 1\$ США), что привело к сокращению рублевого эквивалента обязательств по финансовому лизингу.
4.	Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе Аэрофлот)	10,0%	%	80%	80% ¹	100%	0	
5.	Эффективность инвестиционной программы (по Группе Аэрофлот)	5,0%	-	5,22	6,88	131,80%	+1,66	Эффективная отдача по инвестиционным проектам 2017 г. при экономии инвестиционных затрат.
6.	Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе Аэрофлот)	5,0%	цент/ ккм	4,9	5,32	91,43%	+0,42	Укрепление курса рубля к доллару США за 2017 год привело к увеличению долларового эквивалента рублевых затрат, доля которых составляет порядка 52% в общих операционных расходах Группы Аэрофлот
7.	Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования (по Группе Аэрофлот)	5,0%	%	0,0	0,0	100%	0	
8.	Пунктуальность рейсов (по Группе Аэрофлот)	5,0%	%	87,0%	90,4%	103,91%	+3,4 п.п.	Проведение мероприятий компаниями Группы Аэрофлот по улучшению пунктуальности по отправлению ВС:

¹ Представленное значение соответствует минимально возможному достигнутому значению за 2017 год.



ПАО «Аэрофлот»

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год

Стр. 4 из 23

№	Наименование КПЭ	Вес	Ед. изм.	План за 2017г.	Факт за 2017г.	% вып.	Отклонение	Анализ причин отклонения
9.	Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	15,0%	%	99,957%	99,972%	103,49%	+0,015 п.п.	<p>- выполнение рейсов Star Flight (рейсы с особым контролем);</p> <p>- работа с организацией воздушного движения по повышению пунктуальности прибытия рейсов и как следствие повышению пунктуальности по отправлению.</p> <p>Проведение эффективных мероприятий в области управления безопасностью полетов, таких как:</p> <ul style="list-style-type: none">- разработка и внедрение корректирующих мероприятий по снижению влияния опасных факторов;- реализация плана мероприятий по предупреждению повреждений ВС в 2017 году;- дальнейшее внедрение и развитие системы управления безопасностью полетов в авиакомпании и производственных структурных подразделениях
10.	Процент занятости кресел (по Группе Аэрофлот)	10,0%	%	80,0%	82,8%	103,50%	+2,8 п.п.	<p>Повышение использования емкостей парка ВС за счет:</p> <ul style="list-style-type: none">- сокращения частот и программ выполнения низкоэффективных рейсов;- оперативных модификаций по производственным причинам.
11.	Производительность труда (по Группе Аэрофлот)	10,0%	млн ккм/чел.	4,235	4,431	104,62%	+0,196	<p>Повышение производительности труда по Группе Аэрофлот обусловлено выполнением фактических объемов работ 2017 года при сдерживании роста численности персонала.</p>

2. АНАЛИЗ СТЕПЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Далее представлена информация о реализации программных мероприятий, отраженных в ДПР.

2.1. ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРОГРАММЫ

Таблица 3. Достижение стратегических целей программы

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
1. Мероприятия, направленные на достижение стратегических целей программы	Развитие в рамках мульти-брендовой платформы, удовлетворение и стимулирование спроса на авиаперевозки в различных ценовых сегментах	Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 03.10.2015г. в перспективе двух лет одобрен переход Группы «Аэрофлот» на новую операционную структуру, состоящую из четырех компаний, предполагающую создание новой региональной авиакомпании на базе А/к «Россия» с интеграцией авиакомпаний Донавиа и Оренэйр.	Менеджмент ПАО «Аэрофлот»	Дальнейшее развитие авиакомпаний Группы в рамках мульти-брендовой платформы. В 2017 г. а/к «Россия» перевезла 11, 15 млн. пасс., что на 37,7% превысило показатели 2016 г. Пассажирооборот за 2017 г. был увеличен в полтора раза – до 28 119 млн пкм. Занятость пассажирских кресел достигла 84,4%. В 2017 г. а/к «Победа» перевезла 4,58 млн пасс. (+6,9% к 2016 г.), было продано не менее 350 тыс. билетов по минимальному тарифу (499 рублей с учетом всех аэропортовых сборов). Статус: выполняется.
2. Сокращение операционных затрат	Затраты на предельный пассажирооборот	поиск и реализация новых возможностей на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	В соответствии с Решением Совета директоров от 20.04.2017 (протокол №14) было признано достижение Обществом целевого показателя по снижению затрат. На 2017 год утвержден КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе Аэрофлот)».



ПАО «Аэрофлот»

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год

Стр. 6 из 23

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
				Статус: выполняется.
3. Повышение производительности труда	Рост производительности труда	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	<p>Во исполнение Директивы Правительства РФ от 31.10.2014 №7389п-П13, Совет Директоров ПАО «Аэрофлот» 02.12.2014 (протокол №8) поручил разработать комплекс мер (перечень мероприятий), направленных на повышение производительности труда в Общества с определением целевых значений показателей реализации указанных мероприятий.</p> <p>В 2016 году перечень мероприятий по повышению производительности труда был разработан и утвержден 22.07.2016 № 43/Пл, актуализирован в 2017 году (приказ от 19.10.2017 № 403).</p> <p>Анализ мероприятий по повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот» производится 1 раз в год, по итогам отчетного года. КПЭ, оценивающий эффективность реализации мероприятий по росту производительности труда - «Производительность труда (по Группе Аэрофлот)».</p> <p>В целях регулярного контроля КПЭ был включен в перечень КПЭ ГД и менеджмента ПАО «Аэрофлот» на 2017 г. Таким образом, контроль исполнения за ростом производительности труда производится ежеквартально посредством вынесения на Совет директоров ПАО «Аэрофлот» исполнения КПЭ «Производительность труда (по Группе Аэрофлот)».</p>
				Статус: выполняется.
4. Оптимизация закупочной деятельности	Повышение эффективности и прозрачности закупочной деятельности, минимизация стоимости закупок	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	<p>Обеспечен рост эффективности закупочной деятельности.</p> <p>Статус: выполняется.</p>
5. Реализация инвестиционной программы	Обеспечение динамичного развития производственно-	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	<p>Реализованы мероприятия инвестиционной программы.</p> <p>В рамках реализации инвестиционной программы Группы «Аэрофлот» на 2017 г. все основные мероприятия по повышению эффективности инвестиционной деятельности проведены на этапе бюджетной кампании в</p>



ПАО «Аэрофлот»

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год

Стр. 7 из 23

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
	операционной деятельности			<p>соответствии с «Регламентом повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения затрат», подготовленным во исполнение директив Правительства РФ и утвержденным Советом директоров Общества 21.12.2015.</p> <p>На бюджетном этапе проводилась оценка экономической эффективности каждого проекта, статус его приоритетности и соответствие потребностям компаниям Группы «Аэрофлот» на плановый период. Строгий отбор и контроль проектов на этапе инициации позволил сформировать оптимизированный портфель инвестиционной программы на очередной бюджетный год. В течение года дополнительные мероприятия по повышению эффективности инвестиционной деятельности не проводились.</p> <p>Статус: выполняется.</p>
6. Реализация Программы инновационного развития	Формирование компетенций, ведущих к созданию долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по работе с клиентами	<p>Реализованы мероприятия инвестиционной программы.</p> <p><i>В соответствии с Директивой представителям интересов Российской Федерации для участия в заседаниях советов директоров (наблюдательных советов) открытых акционерных обществ, реализующих программы инновационного развития от 3 марта 2016 г. № 1471п-П13 информация о реализации мероприятий в области инновационного развития направляется в Минэкономразвития России, Минтранс России и Минобрнауки России на ежегодной основе в составе отчета о реализации ПИР.</i></p> <p>Статус: выполняется.</p>
7. Увеличение/сокращение доли в уставном капитале дочерних обществ	Оптимизация состава и структуры активов. Повышение эффективности использования	в соответствии с программой отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот»	Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	<p>Осуществлена реализация 200 обыкновенных акций класса А компании Samro plc. Изменение доли в уставном капитале данной компании составило - 0,000036%. Решение, в соответствии с которым происходило изменение, принято Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 23.06.2017 (протокол №17 от 23.06.2017).</p>

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
	активов. Снижение финансовых затрат, связанных с содержанием и обслуживанием непрофильных активов.			Планировалось проведение аукциона по реализации 5000 обыкновенных акций (доля в УК 3,85 %) Публичного акционерного общества «Транспортная Клиринговая Палата». Акции ПАО "ТКП" не реализованы вследствие несостоявшегося открытого аукциона в электронной форме (протокол от 11.09.2017) ввиду отсутствия заявок на участие.
8. Развитие сети маршрутов	Удовлетворение растущего спроса на авиаперевозки. Повышение удобства и доступности авиаперевозок.	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Информация о развитии сети маршрутов Группы Аэрофлот представлена в разделе 2.2 настоящего отчета. Статус: выполняется.
9. Развитие парка ВС	Обеспечение потребности в провозных емкостях ВС с учетом роста объемов перевозок. Повышение экономической эффективности эксплуатации ВС.	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Информация о развитии парка воздушных судов представлена в разделе 2.3 настоящего отчета. Статус: выполняется.
10. Развитие производственной базы	Обеспечение сбалансированного развития инфраструктуры, а/п «Шереметьево» с учетом роста	на постоянной основе	Первый заместитель генерального директора по производству	Из мероприятий по реализации развития производственной базы Группы Аэрофлот 8 успешно выполнены или находятся в стадии выполнения; также; из мероприятий по развитию собственной инфраструктуры Группы, 3 мероприятия выполнены или находятся в стадии выполнения Статус: выполняется.



ПАО «Аэрофлот»

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год

Стр. 9 из 23

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
	потребности в увеличении пропускной способности в соответствии с темпами роста перевозок			
11. Улучшение корпоративного управления	Повышение эффективности работы компании, рост доверия со стороны акционеров и инвесторов. Увеличение капитализации.	в соответствии с планом мероприятий («дорожной картой») по совершенствованию практики корпоративного управления	Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	Реализованы мероприятия по совершенствованию практики корпоративного управления. Статус: выполняется.
12. Обеспечение потребности в трудовых ресурсах	Удовлетворение потребности в трудовых ресурсах	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Основные параметры потребности Группы в трудовых ресурсах в 2017 году (среднесписочная численность) (план/факт), чел: - Всего по Группе Аэрофлот: 37 336 / 35 480 - в т.ч. летный состав: 4 091/ 3 774 - Бортпроводники, включая СБЭ: 9 976/ 9 338 - Наземный персонал: 23 269 / 22 368 Причина отклонения: Сдерживание роста численности персонала при выполнении фактических объемов работ 2017 года с целью повышения производительности труда Статус: потребность в трудовых ресурсах успешно обеспечивалась в течение отчетного периода.
13. Реализация маркетинговой	Обеспечение лидирующих	на постоянной основе	Заместитель генерального директора	Реализованы мероприятия маркетинговой стратегии на 2017 год.



ПАО «Аэрофлот»

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год

Стр. 10 из 23

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
стратегии	позиций в целевых рыночных сегментах, увеличение доли рынка. Рост пассажиропотока, численности лояльных клиентов. Увеличение прибыли.		по работе с клиентами	Статус: выполняется.

2.2. РАЗВИТИЕ СЕТИ МАРШРУТОВ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Таблица 4. Показатели развития сети маршрутов по Группе Аэрофлот - регулярные рейсы под 100% коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот», 2017г.

Показатель	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Количество рейсов	шт.	332 352	318 368	95.79%	Задержка поставок ВС Airbus A320, A321, SSJ-100.
Количество пассажиров	чел.	42 361 712	41 551 286	98.09%	
Занятость пассажирских кресел	%	78.73%	81.02%	102.91%	

Таблица 5. Показатели развития сети маршрутов ПАО «Аэрофлот» - регулярные рейсы, 2017г.

Показатель	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Количество рейсов	шт.	254 894	243 033	95.35%	Задержка поставок ВС Airbus A320, A321, SSJ-100.
Количество пассажиров	чел.	33 028 600	32 833 041	99.41%	
Занятость пассажирских кресел	%	78.90%	81.83%	103.71%	
% трансфера от общего пассажиропотока ПАО «Аэрофлот» в базовом аэропорту Шереметьево	%	43%	43%	100.00%	
Направлений	шт.	139	139	100%	
Средняя частота рейсов по направлениям	рейсов в неделю	18.02	17.04		

2.3.РАЗВИТИЕ ПАРКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Таблица 6. Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы Аэрофлот (среднее количество ВС за 2017 год)

Количество ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Аэрофлот	шт.	203,5	202,6	99,5%	Сдвиг поставок SSJ
Россия	шт.	61,3	61,9	101,0%	
Аврора	шт.	22,2	24,0	108,1%	Поддержание парка Q300 на уровне 4 ВС, ввиду обеспеченности их работы договорами с Сахалинской областью
Победа	шт.	12,8	12,8	100,0%	
Всего	шт.	299,8	301,3	100,5%	

Таблица 7 Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы Аэрофлот (емкость ВС, среднее количество ВС за 2017 год)

Емкость ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
До 100 кр.	шт.	46,0	45,3	98,4%	Сдвиг поставок SSJ
До 130 кр.	шт.	36,0	36,0	100,0%	
До 169 кр.	шт.	102,5	103,3	100,7%	
До 200 кр.	шт.	62,8	64,3	102,3%	Задержка возвратов 737 АКР, А321 АФЛ по техническим причинам
До 250 кр.	шт.	5,0	5,0	100,0%	
300 кр.	шт.	17,0	17,0	100,0%	
400 кр.	шт.	21,5	21,5	100,0%	
Более 450 кр.	шт.	9,0	9,0	100,0%	

Таблица 8 Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы Аэрофлот (тип ВС, среднее количество ВС за 2017 год)

Тип ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Турбовинтовые	шт.	12,2	14,0	114,8%	Поддержание парка Q300 на уровне 4 ВС, ввиду обеспеченности их работы договорами с Сахалинской областью
Региональные	шт.	33,8	31,3	92,5%	Сдвиг поставок SSJ
Узкофюзеляжные	шт.	201,3	203,5	101,1%	Задержки возвратов по техническим причинам
Широкофюзеляжные	шт.	52,5	52,5	100,0%	

Таблица 9 Анализ выполнения графика поставки ВС отечественного производства и план мероприятий по обеспечению поставки ВС отечественного производства в соответствии с графиком (количество ВС на конец 2017 года)

Тип ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
SSJ-100	шт.	9	7	77%	Сдвиг поставок части SSJ на 2018 год
МС-21 (по модификациям)	шт.	не планировалось	-	-	

2.4. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ВНУТРЕННИХ ДОКУМЕНТОВ В РАМКАХ УЛУЧШЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Таблица 10 Разработка и внедрение обязательных внутренних документов в рамках улучшения корпоративного управления организации

Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
ДПР Группы Аэрофлот	Ревизия	Выписка из протокола №1 по третьему вопросу повестки дня заседания Комитета по стратегии Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 27.01.2016	Решением Комитета по стратегии Совета директоров одобрены изменения, предложенные для включения в актуализированную ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2015-2020 гг. в части: - Актуализации стратегии Группы «Аэрофлот» на период 2016-2020 гг.; - Включения плана мероприятий по замещению закупки иностранной продукции закупкой эквивалентной российской продукции; - Актуализации мероприятий по повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот» и других программ.
ДПР Группы Аэрофлот	Ревизия	Выписка из протокола №2 по шестому вопросу повестки	Решением Совета директоров одобрены изменения, предложенные для включения в актуализированную ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2016-



ПАО «Аэрофлот»

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год

Стр. 14 из 23

Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
		дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 08.09.2016	2021 гг. в части актуализации основных стратегических документов и программ, в том числе: - Актуализации стратегии Группы «Аэрофлот» на период 2017-2021 гг.; - Актуализации Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»; - Актуализации мероприятий по повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот» и других программ.
ДПР Группы Аэрофлот	Ревизия	Выписка из протокола №6 по второму вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 24.11.2016	Решением Совета директоров одобрены дополнения, предложенные для включения в актуализированную ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2016-2021 гг. в части: - Актуализации реестра основных инвестиционных проектов ПАО «Аэрофлот» на 2017 г.; - Актуализации Программы оптимизации операционных расходов Группы «Аэрофлот» в 2016 г.; - Актуализации весов, целевых значений ключевых показателей эффективности ДПР Группы «Аэрофлот» на 2016 г. и на период 2017-2021 гг., а также формулы расчета ИКПЭИД; - Актуализации данных по Плану финансирования мероприятий на 2016 г., предусмотренных к реализации в рамках инвестиционной программы и иных планов развития на территории Дальневосточного федерального округа; - Актуализации данных по Плану финансирования мероприятий на 2017 г., предусмотренных к реализации в рамках инвестиционной программы; - Актуализации информации по Программе развития сети маршрутов, Программе развития парка ВС; - Актуализации данных по прогнозу пассажиропотока Группы «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево на период 2017-2021 гг.
ДПР Группы Аэрофлот	Ревизия	Выписка из протокола №7 по третьему вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 22.12.2016	Решением Совета директоров одобрены изменения, предложенные для включения в актуализированную ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2016-2021 гг. в части: - Актуализации инвестиционного плана Группы «Аэрофлот» на 2016-2017 гг.; - Актуализации реестра основных инвестиционных проектов ПАО «Аэрофлот» на 2017 г.; - Актуализации перечня, весов, целевых значений ключевых показателей эффективности Группы «Аэрофлот» на период 2017-2021 гг.
ДПР Группы Аэрофлот	Ревизия	Актуализировано 22.12.2016,	Актуализированы показатели деятельности и плановые мероприятия

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год

Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
		выписка из протокола №7 по 3 вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 22.12.2016	на актуализированный среднесрочный период
ДПР Группы Аэрофлот	Ревизия	Актуализировано 21.12.2017, выписка из протокола №7 по 3 вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 21.12.2017	Актуализированы показатели деятельности и плановые мероприятия на период 2018-2022 гг.
Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот	РКп-ГД-002 Издание 01 Ревизия 02	Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол №7)	В документе определены цели, задачи и основные компоненты корпоративной системы управления рисками (далее – КСУР), а также принципы и подходы, используемые при внедрении и функционировании КСУР, способствующей достижению целей деятельности Группы Аэрофлот и соответствующей признанным международным стандартам в области корпоративного риск-менеджмента.
Реестр рисков Группы Аэрофлот	не применимо	Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол №7)	В документе в табличном виде содержится информация обо всех выявленных рисках Группы Аэрофлот по состоянию на дату утверждения.
Карта рисков Группы Аэрофлот	РИ-ГД-371, базовый	Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол №7)	В документе в графическом виде содержится информация обо всех выявленных рисках Группы Аэрофлот по состоянию на дату утверждения. В приложении к документу приведен перечень рисков «красной зоны».
Стандарт организации «Управления рисками. Методика управления рисками. Общие положения»	СТО УР 21.0, базовый документ	Приказ ПАО «Аэрофлот» № 288 от 27.07.2017	В документе задаются унифицированные подходы и алгоритмы к выбору, организации и использованию структуры, логической организации, методов, средств управления рисками в Группе «Аэрофлот», реализующие концепцию единой методологии управления рисками, заданной в Положении о системе управления рисками Группы Аэрофлот.
Декларация риск-аппетита Группы Аэрофлот	РИ-ГД-391, базовый документ	Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 (протокол №7)	В документе устанавливается допустимый (приемлемый) уровень риска в отношении ключевых рисков (групп рисков) Группы Аэрофлот.
Руководство по качеству	Издание 05, ревизия 00	Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот»	Внесены изменения в связи с выходом новых редакций международных стандартов ISO 9001:2015, IOSA, изменением нормативно-распорядительных



ПАО «Аэрофлот»

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год

Стр. 16 из 23

Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
деятельности ПАО «Аэрофлот»		23.12.2016 (Протокол №8), введено в действие приказом генерального директора от 03.02.2017 №47	документов (Устав ПАО «Аэрофлот», Положение о Совете директоров, Положение о Правлении ПАО «Аэрофлот», организационная структура авиакомпании), а также введением в действие «Антикоррупционной политики Группы «Аэрофлот»
Положение о ревизионной комиссии публичного акционерного общества «Аэрофлот – Российские авиалинии» (редакция №4)	Базовый	Утверждено общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот», протокол №37 от 25 июня 2015 года	Изменений в отчетном периоде внесено не было
Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот».	Ревизия	СД ПАО «Аэрофлот» от 28.04.2016 (протокол №15) Введено в действие приказом от 28.07.16 №203 28.09.2017 – СД ПАО «Аэрофлот» от 28.09.2017 (протокол № 3)	1. Решение СД ПАО «Аэрофлот» от 27.10.16 (протокол № 4) – корректировка методики расчета ИКПЭИД (по Группе Аэрофлот). 2. Решение СД ПАО «Аэрофлот» от 22.12.16 (протокол № 7) корректировка методики расчета «Суммарная доходность акционеров (TSR) (по Группе Аэрофлот)». 3. СД ПАО «Аэрофлот» от 20.04.2016 утвердил параметры актуализации Положения: - корректировка показателя депремирования - условия депремирования - корректировка методик расчета отдельных КПЭ
Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов Группы Аэрофлот	Базовый	СД ПАО «Аэрофлот» 21.12.2015 (протокол №8) Введен в действие приказом от 19.05.2016 №153 с началом действия с 01.01.2016г.	Изменений в отчетном периоде внесено не было

3. ВЗАИМОСВЯЗЬ СТЕПЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ С ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ, ВКЛЮЧАЯ УСТАНОВЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА ЗА НЕДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ КПЭ. ИНФОРМАЦИЯ О КАСКАДИРОВАНИИ КПЭ ПО УРОВНЯМ УПРАВЛЕНИЯ, О ПРИВЯЗКЕ К ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА.

Таблица 11 Взаимосвязь степени выполнения КПЭ с вознаграждением менеджмента организации

Описательная часть	Данные
<p>Описание взаимосвязи степени выполнения КПЭ в текущем периоде с вознаграждением менеджмента организации, включая установление ответственности топ-менеджмента за недостижение поставленных КПЭ</p>	<p>1 КПЭ ДПР Группы Аэрофлот полностью соответствуют КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» и КПЭ менеджмента (члены Правления) ПАО «Аэрофлот».</p> <p>2. Размер премии, выплачиваемой менеджменту ПАО «Аэрофлот», полностью зависит от выполнения утвержденных КПЭ за отчетный период, что регламентировано трудовыми договорами и действующим Положением о премировании руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот».</p> <p>3. Перечень и вес КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2017 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 24 ноября 2016 года (протокол № 6). Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2017 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 22 декабря 2016 года (протокол № 7). Перечень, вес и целевые значения КПЭ на 2017 год менеджмента (членов Правления ПАО «Аэрофлот») и остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказом генерального директора от 30.12.2016 № 465.</p>
<p>Каскадирование КПЭ по уровням управления, информация о привязке КПЭ к вознаграждению менеджмента с указанием внутренних организационно-распорядительных документов и их реквизитов</p>	<p>1. Приказ от 15.05.2017 №196 (корректировка шкалы премирования менеджмента).</p> <p>2. Приказы от 16.10.2017 №397 (исключение понижающего коэффициента за неисполнение бюджетных параметров).</p> <p>3. Приказ от 05.12.2017 №475 (корректировка блокирующего показателя (показателя депремирования), используемого для обнуления премии Менеджменту)</p>
<p>Информация об изменениях, внесенных в отчетном периоде в положения (и иные документы), относящиеся к системе мотивации менеджмента</p>	<p>1. Приказ от 15.05.2017 №196 (корректировка шкалы премирования менеджмента).</p> <p>2. Приказы от 16.10.2017 №397 (исключение понижающего коэффициента за неисполнение бюджетных параметров).</p> <p>3. Приказ от 05.12.2017 №475 (корректировка блокирующего показателя (показателя депремирования), используемого для обнуления премии Менеджменту)</p>

4. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ДПР И КПЭ

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

По результатам независимой аудиторской проверки сформировано мнение о подготовке информации о степени выполнения предусмотренных Долгосрочной программой развития мероприятий за период с 01.01.2017 по 31.12.2017, о фактических значениях КПЭ по итогам 2017 года и степени достижения их плановых значений в соответствии с критериями, изложенными в Долгосрочной программе развития, а также о полноте и релевантности разъяснений руководства ПАО «Аэрофлот – российские авиалинии» о причинах отклонения фактических значений КПЭ Группы от запланированных Долгосрочной программой развития, приведенных в Отчете о реализации долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижения ключевых показателей эффективности за 2017 год. Мнение получено 30 марта 2018 года, № 1658-БДО-18.

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

5. ПРИЛОЖЕНИЯ

А. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРИОРИТЕТНОГО ХАРАКТЕРА ФИНАНСИРОВАНИЯ ЗАДАЧ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА.

Обеспечение приоритетного характера финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока

Таблица 12 Анализ реализации специальных мероприятий, обеспечивающих приоритетный характер финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока

Наименование Мероприятий/ объектов	Наименование города / объекта в ДФО	Проектная мощность/ количеств. показатели (факт)	Год начала реализации	Год окончания реализации	Полная стоимость, млн. рублей	Остаточная стоимость, млн. рублей	План финансирования, млн. рублей			Ожидаемый социально-экономический эффект
							2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Программа продажи прямых перевозок по плоским тарифам (Дальний Восток) из а/п Шереметьево в обе стороны										
	Владивосток	294 121 пасс.	2017	2017	н/п	н/п	280 000 пасс.			
	Хабаровск	229 646 пасс.	2017	2017	н/п	н/п	212 000 пасс.			
	Южно-Сахалинск	142 949 пасс.	2017	2017	н/п	н/п	141 000 пасс.			
	Петропавловск-Камчатский	147 860 пасс.	2017	2017	н/п	н/п	139 500 пасс.			
	Магадан	20 316 пасс.	2017	2017	н/п	н/п	18 700 пасс.			
Мероприятия, предусмотренные действующей инвестиционной программой (Стратегией, бизнес-планом, иными планами развития)										
Инвестиционные вложения в а/к «Аврора»										
Обеспечение ТО ВС	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	65,36	2017	2017			229,23	85,09		Обеспечение программы авиаперевозок в ДФО до 1,6 млн. пасс к 2018г.
Обеспечение наземного обслуживания в аэропорту	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	33,16	2017	2017			58,43	68,47		
Развитие	Сахалинская обл./ Приморский край		2017	2017			-	1,48		

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год

Наименование Мероприятий/ объектов	Наименование города / объекта в ДФО	Проектная мощность/ количеств. показатели (факт)	Год начала реализации	Год окончания реализации	Полная стоимость, млн. рублей	Остаточная стоимость, млн. рублей	План финансирования, млн. рублей			Ожидаемый социально-экономический эффект
							2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
тренажерного комплекса	край/ Хабаровский край									
Обеспечение сервиса обслуживания пассажиров	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	21,68	2017	2017			22,00			
Строительство новых объектов	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	12,54	2017	2017			106,32	70,00		
Развитие IT-систем	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	20,45	2017	2017			21,41	28,54		
Прочие капитальные вложения в основные фонды	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	35,33	2017	2017			24,04	16,54		
Вложения в программное обеспечение	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	12,95	2017	2017			20,87	34,30		
ИТОГО, инвестиционные вложения	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	201,48					482,29	304,42		

Таблица 13. Мероприятия по обеспечению социальных перевозок на Дальнем Востоке

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Ответственный	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Статус реализации мероприятия
Осуществление перевозок по «плоскому» тарифу.	Перевезти 791,2 тыс. пасс.	ДУСид	2017г.	Перевезено 834 892 пасс.
Участие в субсидированных перевозках.	Выделено 1 317 173 500 рублей субсидий для осуществления перевозок на дальневосточных направлениях.	ДУСид	2017г.	Перевезено 185 983 пасс.
Участие в перевозках на Восточный Экономический Форум 2017г.	Обеспечить перевозку 1300 человек персонала, участников Форума и представителей СМИ.	ДУСид	02.09 -10.09.2017г.	Выполнено.
Участие перевозках Ветеранов ВОВ	Обеспечить перевозку 214 ветеранов ВОВ и их сопровождающих в период проведения акции.	ДУСид	2017г.	Выполнено.

Б. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОСТЕПЕННОМУ УВЕЛИЧЕНИЮ ДОЛИ ЗАКУПОК ТОВАРОВ, РАБОТ И УСЛУГ У СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Таблица 14 Реализация мероприятий по постепенному увеличению доли закупок товаров, работ услуг у субъектов малого и среднего бизнеса

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
1	Доля закупок у субъектов малого и среднего бизнеса	%	Не менее 40%	89,40%	223,50%	Увеличение количества заключенных договоров (и платежей по ним) с субъектами малого предпринимательства в 2017 году

В. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЗАМЕЩЕНИЮ ЗАКУПКИ ИНОСТРАННОЙ ПРОДУКЦИИ (РАБОТ, УСЛУГ) ЗАКУПКОЙ РОССИЙСКОЙ ПРОДУКЦИИ

Таблица 15 Реализация мероприятий по замещению закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой российской продукции

№ п/п	Описание реализованных (или текущих) мероприятий по импортозамещению за отчетный период	Ответственный	Результаты, сроки и текущий статус реализации мероприятий по импортозамещению
1	НИР «Создание состава и технологии производства ПОЖ для наземной противообледенительной обработки воздушных судов и организации производства разработанной ПОЖ»	ДНОП	В настоящее время завершена научно-исследовательская работа по оценке эффективности разработки состава, рецептуры и технологии производства отечественной противообледенительной жидкости (ПОЖ) Тип-IV «AerFly», оценке конкурентоспособности создаваемой ПОЖ и перспектив использования ПОЖ на основе пропиленгликоля для противообледенительной защиты (ПОЗ) воздушных судов (ВС) в условиях осадков при низких температурах наружного воздуха. По итогам работы будет принято решение о продолжении/приостановке работ по разработке ПОЖ.
2	Техническая поддержка и обслуживание технических бороскопов и другого оборудования для неразрушающего метода контроля производства компании GE	ДТО ВС	Ранее видеобороскопы отправлялись в ремонт по адресу Д-72379, Хечинген, Германия, Лотзенкер, 4. В данный момент видеобороскопы отправляются по адресу Россия, 248001, Калуга, село Росва, Индустриальный парк «Росва», центр Энергетических Технологий «ДжиИ»
3	Бороскопия авиационных двигателей	ДТО ВС, ДУЗД	Прежде эндоскопическое оборудование поставлялось иностранными поставщиками, по итогам процедур закупки 2017 года победил отечественный контрагент ООО «Научно-производственное предприятие специальной и медицинской

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2017 год

№ п/п	Описание реализованных (или текущих) мероприятий по импортозамещению за отчетный период	Ответственный	Результаты, сроки и текущий статус реализации мероприятий по импортозамещению
5	Поставка наклеек на ВС В777, В737, А330	ДПЛГ	техники» (ООО «НПП СиМТ») В процессе реализации. Процедура планируется к объявлению во втором квартале 2018 года.
6	Миграция системы защиты от утечек конфиденциальной информации с решения «Websense Data Security Suite» (США) на решение «InfoWatch Traffic Monitor» (Россия)	ДОЭБ	Проведена миграция на отечественную систему защиты InfoWatch Traffic Monitor. Введена в промышленную эксплуатацию распоряжением №905-3/Р от 12.01.2018.
7	Миграция антивирусного решения с «Symantec Endpoint Protection» (США) на «Kaspersky Total Security» (Россия)	ДОЭБ	Работы ведутся согласно Плану, утвержденному указанием зам. Генерального Директора по информационным технологиям №328/У от 14.12.2017. Срок окончания работ – 18.06.2018. Результат реализации проекта: перевод всех компьютеров и серверов ПАО «Аэрофлот» (включая представительства) под защиту отечественного антивирусного решения.
8	Миграция системы анализа защищенности с «QualysGuard» (США) на «MaxPatrol» (Россия)	ДОЭБ	Проведена миграция на отечественную систему анализа защищенности MaxPatrol. Введена в промышленную эксплуатацию распоряжением №905-3/Р от 12.01.2018.