

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития
Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей
эффективности за 2018 год
(сокращенная версия)

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	Ошибка! Закладка не определена.
1. ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ УРОВНЕЙ КПЭ	3
1.1 ПЕРЕЧЕНЬ КПЭ С ЦЕЛЕВЫМИ ЗНАЧЕНИЯМИ, УТВЕРЖДЕННЫЙ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ ПАО «АЭРОФЛОТ»	3
1.2 СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ ЗНАЧЕНИЙ КПЭ С ПЛАНОВЫМИ (ЦЕЛЕВЫМИ) ЗНАЧЕНИЯМИ. АНАЛИЗ ПРИЧИН ОТКЛОНЕНИЯ	4
2. АНАЛИЗ СТЕПЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	6
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	15
4. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ДПР И КПЭ	16
5. ПРИЛОЖЕНИЯ	17

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 2018 г.	Ед.изм	Целевое значение на 1 квартал 2018 г.	Целевое значение на 2 квартал 2018 г.	Целевое значение на 3 квартал 2018 г.	Целевое значение на 4 квартал 2018 г.	Целевое значение на 2018 г.
1.	ROIC (по Группе «Аэрофлот»)	20,0%	%	-*	-*	-*	-*	12,9%
2.	Суммарная доходность акционеров (TSR) (по Группе «Аэрофлот»)	10,0%	%	-*	-*	-*	-*	20%
3.	Долгосрочная задолженность/ЕБИТДАР (по Группе «Аэрофлот»)	5,0%	-	-*	-*	-*	-*	0,75
4.	Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)	10,0%	%	-*	-*	-*	-*	100%
5.	Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)	5,0%	-	-*	-*	-*	-*	10,91
6.	Затраты на предельный пассажирооборот (по Группе Аэрофлот)	5,0%	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»)	5,0%	%	87,0%	87,0%	87,0%	87,0%	87,0%
9.	Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	15,0%	%	99,957%	99,957%	99,957%	99,957%	99,957%
10.	Процент занятости кресел (по Группе «Аэрофлот»)	10,0%	%	78,3%	83,0%	88,2%	79,5%	82,0%
11.	Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)	10,0%	млн.ккм/чел	0,972	1,099	1,236	1,124	4,489

Перечень, веса и целевые значения КПЭ ДПР/ ГД на 2018 год утверждены СД 21.12.17 (протокол №7), обновлены со 2 квартала 2018 решением СД 26.04.2018 (протокол № 13) и с 3 квартала 2018 решением СД 31.10.2018(протокол № 7) в связи с утверждением скорректированного бюджета Группы Аэрофлот на 2018г.

* 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 2018 год. Анализ причин отклонений.

№	Наименование КПЭ	Вес	Ед. изм.	План за 2018г.	Факт за 2018г.	% вып.	Отклонение, п.п.	Анализ причин отклонения
1.	ROIC (по Группе Аэрофлот)	20,0%	%	12,9%	12,0%	93,02%	-0,9%	Рост расходов на ГСМ.
2.	Суммарная доходность акционеров (TSR) (по Группе Аэрофлот)	10,0%	%	20%	-18%	0,00%	-38%	-влияние макроэкономических факторов на снижение показателей операционной рентабельности и чистой прибыли Группы Аэрофлот в течение года (рост расходов на ГСМ); -усиление потенциальных санкционных рисков (против российского рынка в целом и Аэрофлота в частности – запреты на полеты в США).
3.	Долгосрочная задолженность/ЕБИТДАР (по Группе Аэрофлот)	5,0%	-	0,75	0,80	93,33%	+0,05	Рост расходов на ГСМ.
4.	Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе Аэрофлот)	10,0%	%	100%	100%*	100,00%	0%	
5.	Эффективность инвестиционной программы (по Группе Аэрофлот)	5,0%	-	10,91	20,11	184,33%	+9,20	Эффективная отдача по инвестиционным проектам 2018г. при экономии инвестиционных затрат. - рост расходов на ГСМ на 36% к 2017 году и на 45% к 2016 году.
6.	Затраты на предельный пассажирооборот (по Группе Аэрофлот)	5,0%	цент/ ккм	4,9	5,45	88,78%	+0,55	-изменение курса валют на 6,6%; (целевое значение 4,9 цент/ккм установлено как минимально достигнутый результат по итогам 2016 года). При исключении роста цен на ГСМ исполнение показателя составило 97,8%.
7.	Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования (по Группе Аэрофлот)	5,0%	%	0%	0%	100,00%	0%	
8.	Пунктуальность рейсов (по Группе Аэрофлот)	5,0%	%	87,0%	89,9%	103,33%	+2,9%	Проведение мероприятий компаниями Группы Аэрофлот по улучшению пунктуальности по отправлению ВС:

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год

№	Наименование КПЭ	Вес	Ед. изм.	План за 2018г.	Факт за 2018г.	% вып.	Отклонение, п.п.	Анализ причин отклонения
								- проведение мероприятий совместно со структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот» и сторонними компаниями по улучшению пунктуальности по отправлению/прибытию ВС в базовый/внебазовые аэропорты; - работа с организацией воздушного движения по повышению пунктуальности прибытия рейсов и как следствие повышению пунктуальности по отправлению.
9.	Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	15,0%	%	99,957%	99,974%	103,95%	+0,017%	Проведение эффективных мероприятий в области управления безопасностью полетов: -внедрение мероприятий по результатам расследований авиационных событий; -мониторинг основных производственных рисков и выработка своевременных корректирующих мероприятий по их снижению до приемлемого уровня; -снижение количества авиационных событий, связанных с ошибками и нарушениями в летной эксплуатации; -снижением количества инцидентов (по сравнению со значением 2017 года), оцененных по степени опасности в качестве «Сложных ситуаций»
10.	Процент занятости кресел (по Группе Аэрофлот)	10,0%	%	82,0%	82,7%	100,85%	+0,7%	Проведения эффективных мероприятий по повышению использования емкостей парка ВС
11.	Производительность труда (по Группе Аэрофлот)	10,0%	млн ккм/чел.	4,489	4,551	101,38%	+0,062	Повышение производительности труда по Группе Аэрофлот обусловлено обеспечением бюджетных параметров роста объемов работ при сдерживании роста численности персонала.

Перечень, веса и целевые значения КПЭ ДПР/ ГД на 2018 год утверждены СД 21.12.17 (протокол №7), обновлены со 2 квартала 2018 решением СД 26.04.2018 (протокол № 13) и с 3 квартала 2018 решением СД 31.10.2018 (протокол № 7) в связи с утверждением скорректированного бюджета Группы Аэрофлот на 2018г.

* - фактическое значение КПЭ будет определено по результатам Межведомственной рабочей группы. По оценке руководителя инновационного направления, представленное значение соответствует минимально возможному достигнутому значению за 2018 год (91%) с учетом протокола №1 от 27.02.2018 г. межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития о возможности выплаты премии по ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более чем на 10%.

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 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	на постоянной основе	Менеджмент ПАО «Аэрофлот»	Дальнейшее развитие авиакомпаний Группы в рамках мульти-брендовой платформы. В 2018 г. а/к «Россия» перевезла 11,1 млн. пасс., маршрутная сеть включила в себя социальные направления в пункты Дальнего Востока, при этом для удобства обеспечения стыковок рейсы авиакомпании перенесены в аэропорт «Шереметьево». В 2018 г. а/к «Победа» перевезла 7,18 млн пасс. (+56% к 2017 г.), наращивая перевозки по внутренним направлениям. 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 2018 год утвержден КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот». Статус: выполняется.
3. Повышение производительности труда	Рост производительности труда	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Достигнуты целевые показатели повышения производительности труда. 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.

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
				<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 2018 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> <p>Статус: выполняется.</p>
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-операционной деятельности	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 2018 г. все основные мероприятия по повышению эффективности инвестиционной деятельности проведены на этапе бюджетной кампании в 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>

ОТЧЕТ

о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
				<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 программы инновационного развития.</p> <p>Статус: выполняется.</p> <p>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.</p>
7. Увеличение/сокращение доли в уставном капитале дочерних обществ	Оптимизация состава и структуры активов. Повышение эффективности использования активов. Снижение финансовых затрат, связанных с содержанием и обслуживанием	в соответствии с программой отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот»	Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	<p>Изменений долей в уставном капитале дочерних обществ за 2018 год не планировалось и не происходило.</p> <p>Статус: выполнено</p>

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
	непрофильных активов.			
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 потребности в увеличении пропускной способности в соответствии с темпами роста перевозок	на постоянной основе	Первый заместитель генерального директора по производству	Из мероприятий по реализации развития производственной базы Группы Аэрофлот 7 мероприятий успешно выполнены или находятся в стадии выполнения. Из мероприятий по развитию собственной инфраструктуры Группы, 4 мероприятия выполнены; 2 мероприятия отменены по внешним причинам, что подтверждено в ходе аудиторской проверки. Статус: выполняется.

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
11. Улучшение корпоративного управления	Повышение эффективности работы компании, рост доверия со стороны акционеров и инвесторов. Увеличение капитализации.	на постоянной основе	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 2018 году (среднесписочная численность) (план/факт), чел: - Всего по Группе Аэрофлот: 38 720 / 38 032 - в. т.ч. летный состав: 4 234/ 4 013 - Бортпроводники, включая СБЭ: 10443/ 10329 - Наземный персонал: 24044 / 23690 Причина отклонения: Сдерживание роста численности персонала при выполнении фактических объемов работ 2018 года с целью повышения производительности труда Статус: потребность в трудовых ресурсах успешно обеспечивалась в течение отчетного периода.
13. Реализация маркетинговой стратегии	Обеспечение лидирующих позиций в целевых рыночных сегментах, увеличение доли рынка. Рост пассажиропотока, численности лояльных клиентов. Увеличение прибыли.	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по работе с клиентами	Реализованы мероприятия маркетинговой стратегии. Статус: выполняется.

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
14. Реализация мероприятий по повышению экологичности и энергоэффективности	Соответствие требованиям национального и международного регулирования в области изменения климата. Повышение топливной эффективности. Снижение потребления энергоресурсов.	на постоянной основе	Менеджмент ПАО «Аэрофлот»	Реализованы мероприятия по экологии и энергоэффективности. 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», 2018г.

Показатель	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Количество рейсов	шт.	345 895	345 978	100.02%	
Количество пассажиров	чел.	44 675 768	44 448 802	99.49%	
Занятость пассажирских кресел	%	80.12%	80.56%	100.55%	

Таблица 5. Показатели развития сети маршрутов ПАО «Аэрофлот» - регулярные рейсы, 2018г.

Показатель	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Количество рейсов	шт.	272 035	272 441	100.15%	
Количество пассажиров	чел.	35 790 774	35 738 556	99.85%	
Занятость пассажирских кресел	%	80.45%	80.59%	100.17%	
% трансфера от общего пассажиропотока ПАО	%	42.3%	40.7%	96.22%	В условиях роста емкостного предложения наблюдается рост транзитного пассажиропотока

	ОТЧЕТ о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год	
	ПАО «Аэрофлот»	Стр. 12 из 24

«Аэрофлот» в базовом аэропорту Шереметьево

Аэрофлот на 3,6% (с 13,9 млн. пасс в 2017г. до 14,4 млн. пасс. в 2018г.), но его доля от общего кол-ва перевезенных пассажиров незначительно снизилась.

2.3. РАЗВИТИЕ ПАРКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Таблица 6. Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы Аэрофлот (среднее количество ВС за 2018 год)


Количество ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Аэрофлот	шт.	240,8	241,6	100,3	
Россия	шт.	63,6	63,8	100,4	
Аврора	шт.	24,5	24,0	98,0	Задержка поставок DHC6
Победа	шт.	20,0	20,3	101,5	
Всего	шт.	348,9	349,7	100,2	

Таблица 7 Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы Аэрофлот (емкость ВС, среднее количество ВС за 2018 год)

Емкость ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
До 100 кр.	шт.	62,2	59,5	95,7	Задержки поставок SSJ и DHC6
До 130 кр.	шт.	35,0	35,9	102,6	
До 169 кр.	шт.	122,9	124,3	101,2	
До 200 кр.	шт.	73,5	74,6	101,5	
До 250 кр.	шт.	5,0	5,0	100,0	
300 кр.	шт.	17,0	17,0	100,0	
400 кр.	шт.	24,3	24,3	100,1	
Более 450 кр.	шт.	9,0	9,0	100,0	
		348,9	349,7	100,2	

Таблица 8 Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы Аэрофлот (тип ВС, среднее количество ВС за 2018 год)

Тип ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Турбовинтовые	шт.	14,5	14,0	96,6	Задержка поставок DHC6 в связи с позицией комиссии по импортозамещению

 ПАО «Аэрофлот»	ОТЧЕТ о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год				
					Стр. 13 из 24

Региональные	шт.	47,7	45,5	95,4	Сдвиги поставок SSJ
Узкофюзеляжные	шт.	231,4	234,8	101,5	
Широкофюзеляжные	шт.	55,3	55,3	100,1	
		348,9	349,7	100,2	

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 2018 года)

Тип ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
SSJ-100	шт.	13	13	100	
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	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.

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год


Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
Руководство по качеству деятельности ПАО «Аэрофлот»	Изд. 06 рев. 01	Утверждено Советом Директоров ПАО «Аэрофлот» 02.02.2018 (Протокол № 9) с ревизией от 17.07.2018 (приказ №303)	Документ представляет систематизированные данные об организации управления качеством деятельности в ПАО «Аэрофлот», а именно: совокупность организационной структуры, методик и процедур, принятых руководством авиакомпании для управления деятельностью ПАО «Аэрофлот», включая управление рисками и внутренний контроль. Руководство описывает систему управления, действующую в ПАО «Аэрофлот» в соответствии с установленными политиками, в том числе в области качества, целями авиакомпании и применяемыми стандартами.
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	Последняя актуализация: 29.05.2018 – СД ПАО «Аэрофлот» от 29.05.2018 (протокол № 15)	СД ПАО «Аэрофлот» от 29.05.2018 утвердил параметры актуализации Положения.
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

	ОТЧЕТ о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год	
ПАО «Аэрофлот»		Стр. 15 из 24

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 ЗГД, иных членов, входящих в состав Правления, и главного бухгалтера ПАО «Аэрофлот». У некоторых ЗГД, иных членов, входящих в состав Правления установлены индивидуальные КПЭ.</p> <p>2. Размер премии, выплачиваемой ГД, ЗГД, иным членам, входящим в состав Правления, и главному бухгалтеру 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 веса КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2018 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены СД 21.12.17 (протокол №7), обновлены со 2 квартала 2018 решением СД 26.04.2018 (протокол № 13) и с 3 квартала 2018 решением СД 31.10.2018 (протокол № 7) в связи с утверждением скорректированного бюджета Группы Аэрофлот на 2018 г. Перечень, вес и целевые значения КПЭ на 2018 год ЗГД, иных членов, входящих в состав Правления, главного бухгалтера и остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказом генерального директора от 29.12.2017 № 539 и обновлены приказами от 14.09.2018 № 375 (со 2 квартала 2018), от 17.12.2018 № 490 (с 3 квартала 2018) в связи с корректировкой бюджета.</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>Приказы от 07.09.2018 № 367, от 02.11.2018 № 436 - введение основного условия премирования – выполнение показателей прибыли и бюджетных параметров по доходам и расходам, предусмотренных бюджетами Группы Аэрофлот или ПАО «Аэрофлот» по решению Правления ПАО «Аэрофлот».</p>
<p>Информация об изменениях, внесенных в отчетном периоде в положения (и иные документы), относящиеся к системе мотивации менеджмента</p>	<p>Приказы от 07.09.2018 № 367, от 02.11.2018 № 436 - введение основного условия премирования – выполнение показателей прибыли и бюджетных параметров по доходам и расходам, предусмотренных бюджетами Группы Аэрофлот или ПАО «Аэрофлот» по решению Правления ПАО «Аэрофлот».</p>

	ОТЧЕТ о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год	
ПАО «Аэрофлот»		Стр. 16 из 24

4. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ДПР И КПЭ

Независимым аудитором ООО «Нексия Пачоли» проведен аудит реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2018 год.

По результатам независимой аудиторской проверки (дата аудиторского отчета: 29.03.2019), Отчет о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 г. во всех существенных аспектах является достоверным и составлен в соответствии с критериями, установленными Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот» на период 2018-2022 гг., утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 г. (протокол №7).

Аудитор подтверждает во всех существенных отношениях достоверность данных, представленных в Отчете о реализации ДПР за 2018 г.:

- о фактических значениях КПЭ. По итогам 2018 г. выполнено 7 из 11 показателей КПЭ;
- о выполнении мероприятий и статусе мероприятий. Мероприятия преимущественно выполнены;
- о расходовании средств соответствующих бюджетов по целевому назначению (на возмещение недополученных доходов авиаперевозчика и в качестве частичного возмещения затрат на уплату лизинговых платежей за воздушные суда российского производства).

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/ количество Показатели в разбивке по а/к, пасс.	Проектная мощность/ количество Показатели SU+FV 100 %КУ пасс.	Год начала реализации	Год окончания реализации	Полная стоимость, млн. рублей	Остаточная стоимость, млн. рублей	План тыс. пассажиров		Ожидаемый социально-экономический эффект
								2018 – план только по SU в части пассажиров	2019 2020	
1	2	3	3.1	4	5	6	7	8	9 10	11
Программа продажи прямых перевозок по плоским тарифам (Дальний Восток) из а/п Шереметьево в обе стороны										
	Шереметьево-Владивосток-Шереметьево, SU	279 654	421 381	2018	2018			237.2 тыс.пасс		
	Шереметьево-Владивосток-Шереметьево, FV	141 727								
	Шереметьево-Хабаровск-Шереметьево, SU	222 342	355 241	2018	2018			225.2 тыс.пасс		
	Шереметьево-Хабаровск-Шереметьево, FV	132 899								
	Шереметьево-Ю.Сахалинск-Шереметьево, SU	113 125	208 405	2018	2018			113.1 тыс.пасс		
	Шереметьево-Ю.Сахалинск-Шереметьево, FV	95 280								
	Шереметьево-П.Камчатский-Шереметьево, SU	149 733	230 648	2018	2018			123.5 тыс.пасс		
	Шереметьево-П.Камчатский-Шереметьево, FV	80 915								
	Шереметьево-Магадан-Шереметьево, SU	16 354	125 461	2018	2018			19.5 тыс.пасс		


ОТЧЕТ

о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год

Наименование Мероприятий/ объектов	Наименование города / объекта в ДФО	Проектная мощность/ количество. Показатели в разбивке по а/к, пасс.	Проектная мощность/ количество. Показатели SU+FV 100 %КУ пасс.	Год начала реализации	Год окончания реализации	Полная стоимость, млн. рублей	Остаточная стоимость, млн. рублей	План тыс. пассажиров			Ожидаемый социально-экономический эффект
								2018 – план только по SU в части пассажиров	2019	2020	
1	2	3	3.1	4	5	6	7	8	9	10	11
	Шереметьево-Магадан-Шереметьево, FV	109	107								

Таблица 13 Анализ реализации специальных мероприятий, обеспечивающих приоритетный характер финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока (инвестиционные вложения в а/к «Аврора»)

Наименование мероприятий/объектов	Наименование субъекта ДФО	Проектная мощность/ количество. Показатели (факт* на 2018г.) млн. руб.	Год начала реализации	Год окончания реализации	Полная стоимость, млн. рублей	Остаточная стоимость, млн. рублей	План финансирования, млн. рублей			Ожидаемый социально-экономический эффект
							2018 год	2019 год	2020 год	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
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	47	2018	2018			222	272		
Обеспечение наземного обслуживания в аэропорту	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	28	2018	2018			59	99		
Развитие тренажерного комплекса	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	1	2018	2018			1	6		
Обеспечение сервиса обслуживания пассажиров	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	15	2018	2018			15			
Приобретение ВС и АД	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	-	2018	2018			1270	1 320		

	ОТЧЕТ					
	о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год					Стр. 19 из 24
ПАО «Аэрофлот»						

Строительство новых объектов	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	42	2018	2018	46	
Развитие IT-систем	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	21	2018	2018	24	15
Прочие капитальные вложения в основные фонды	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	16	2018	2018	16	6
Вложения в программное обеспечение	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	26	2018	2018	33	23
ИТОГО, инвестиционные вложения	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	195			1687	1 741

Таблица 14. Мероприятия по обеспечению социальных перевозок на Дальнем Востоке

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Ответственный	Сроки	Статус реализации мероприятия		Анализ причин отклонения
				Перевезено		
Осуществление перевозок по «плоскому» тарифу.	Перевезти 718.5 тыс. пасс.	ДУСиД	2018г.	1 341 136 пасс.		Ввод «плоского тарифа» на направлениях FV 100% КУ в/из Москвы в/из пунктов перевозки Дальнего Востока с 1 января 2018г.
Участие в субсидированных перевозках.	Изначально выделенный бюджет на направления Дальнего Востока 781 974 150 руб.	ДУСиД	2018г.	На направлениях Дальнего Востока перевезено 211 151 пас. на общую сумму субсидий 1 457 194 900 руб.		Расширение периода субсидирования с Летнего сезона на круглогодичное.
Участие в перевозках на Восточный Экономический Форум 2018г.	Обеспечить перевозку 1420 человек персонала, участников Форума и представителей СМИ	ДУСиД	28.08-26.09.2018г.	Выполнено		
Участие перевозках Ветеранов ВОВ.	Перевезти 269 ветеранов , включая 105 сопровождающих	ДУСиД	2018г.	Выполнено.		

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

Таблица 15 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	%	60,00%	85,21%	142%	Существенное увеличение стоимостного и количественного объема договоров с субъектами МСП.

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

Таблица 16 Реализация мероприятий по замещению закупки иностранной продукции (работ, услуг) закупкой российской продукции

№ п/п	Описание реализованных (или текущих) мероприятий по импортозамещению за отчетный период	Результаты, сроки и текущий статус реализации мероприятий по импортозамещению
1	Формирование перечня иностранной продукции, производство которой рекомендуется освоить отечественным производителям	Реестр проектов импортозамещения включен в раздел ДПР
2	Участие в совместных проектах по локализации производства аналогов иностранной продукции или проектах по созданию (модернизации) производства отечественной продукции	Представители Аэрофлот принимают участие в мероприятиях, посвященных импортозамещению. Так например, в ноябре 2018 года ДУЗД принял участие в форуме легкой промышленности РФ, ориентированном на обзор конкурентоспособности российской легкой промышленности.
3	Заключение среднесрочных и долгосрочных договоров с отечественными производителями на поставку продукции	При проведении конкурентных процедур закупки всем российским производителям предоставляется приоритет в соответствии с Постановлением Правительства №925. Кроме того, в феврале 2018 года Аэрофлот заключил 50 договоров на поставку отечественных ВС МС-21 на общую стоимость более 349,4 млрд.руб.


	ОТЧЕТ о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год	
ПАО «Аэрофлот»		Стр. 21 из 24

Таблица 17 Статус реализации мероприятий, включенных в Долгосрочную программу развития

Иностранная продукция (работы, услуги), рассматриваемые для импортозамещения	Ответственный	Российская продукция (работы, услуги), эквивалентные по техническим характеристикам и потребительским свойствам	Сроки и текущий статус реализации мероприятия по импортозамещению
Техническое обслуживание аварийно-спасательного оборудования ВС RRJ-95B	ДТО ВС	ООО «СПИМ-Сервис»	2019 г. Отечественный Поставщик имеет лицензию от разработчика-изготовителя данных изделий.
Ремонт и покраска колес и тормозов ВС А-320, А-321, А-330, В-737, В-777, RRJ-95B	ДТО ВС	ООО «БЛМЗ Техникс»	Договор действует
Техническая поддержка и обслуживание технических бороскопов и другого оборудования для неразрушающего метода контроля производства компании GE (Договор 01-2017 от 09.06.2017)	ДТО ВС	ДжиИ рус Инфра	Договор действует
Оборудование для замены прирабатываемых панелей на двигателях RR Trent 700. Pad clamping/ Пластина прижимная. Clamp assy/ Устройство для прижатия пластины.	ДТО ВС	AVIAINTERCOM	Договор действует
Заглушки на воздухозаборники двигателей	ДУЗД	AVIAINTERCOM	Договор действует
Запасные части и расходные материалы для ИВС и ОВС	ДУЗД	AVIAINTERCOM, АВИАПРЕСТИЖ	Договоры действуют



ПАО «Аэрофлот»

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год

Стр. 22 из 24

Иностранная продукция (работы, услуги), рассматриваемые для импортозамещения	Ответственный	Российская продукция (работы, услуги), эквивалентные по техническим характеристикам и потребительским свойствам	Сроки и текущий статус реализации мероприятия по импортозамещению
Поставка чехлов пассажирских кресел экономического класса	ДУЗД	AVIAINTERCOM, АВИАПРЕСТИЖ	Договор действует
Поставка кожаных чехлов пассажирских кресел экономического класса	ДУЗД	АВИАПРЕСТИЖ	Договор действует
Производство и одобрение каталога наклеек (внутренних и внешних) для ВС А-319/320/321	ДТО ВС	AVIAINTERCOM, 29063984/P12-21/13.01.2015 от 13.01.2015	Договор действовал до 31.12.2018г.
Бороскопия авиационных двигателей	ДТО ВС	ООО «Научно-производственное предприятие специальной и медицинской техники» (ООО «НПП СиМТ»)	В 2017 году приобретен прибор российского производства у Российского поставщика. В 2018 году по результатам конкурентной процедуры было закуплено импортное оборудование у российской организации. Поставщик отечественного оборудования не смог предоставить лучшие условия, несмотря на предоставление приоритета товарам российского производства



ПАО «Аэрофлот»

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год

Стр. 23 из 24

Иностранная продукция (работы, услуги), рассматриваемые для импортозамещения	Ответственный	Российская продукция (работы, услуги), эквивалентные по техническим характеристикам и потребительским свойствам	Сроки и текущий статус реализации мероприятия по импортозамещению
			согласно Постановления Правительства №925.
Поставка расходных химических материалов со статусом AOG, CRIT, ROUTINE	ДУЗД	AVIAINTERCOM	Договор действует
Поставка демонстрационных комплектов сумок АСО	ДУЗД	АВИАПРЕСТИЖ, AVIAINTERCOM	Договор действует
Научные исследования, разработка (состав, технологии производства, экспериментальный образец) новой противообледенительной жидкости, технической документации для ее изготовления	ДНОП	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет»	В 2018 году частично завершены работы (этапы 2.1. 2.2 и 2.2 дополнительный) по договору с КНИТУ №69-12. Дальнейшая реализация НИОКР по созданию состава и технологии производства ПОЖ Тип – IV на основе пропиленгликоля признана нецелесообразной по причине изменений в таблицах времени защитного действия ПОЖ Тип-IV на основе пропиленгликоля Федеральным авиационным управлением США (FAA).

ОТЧЕТ
о реализации Долгосрочной программы развития Группы Аэрофлот
и достижении ключевых показателей эффективности за 2018 год

Иностранная продукция (работы, услуги), рассматриваемые для импортозамещения	Ответственный	Российская продукция (работы, услуги), эквивалентные по техническим характеристикам и потребительским свойствам	Сроки и текущий статус реализации мероприятия по импортозамещению
<p>Полнопилотажные тренажерные комплексы для подготовки летного и технического персонала</p>	<p>ДУЗД</p>	<p>Транзас, ФГУП «ЦАГИ» им. Жуковского, ЦНТУ «Динамика»</p>	<p>По итогам конкурентной процедуры победил иностранный производитель. В настоящее время нет отечественных производителей полнопилотажных тренажеров для иностранных ВС.</p>
<p>Аэронавигационное программное обеспечение</p>	<p>ДУЗД</p>	<p>Транзас (навигация)</p>	<p>По итогам конкурентной процедуры победил иностранный производитель. Отечественные поставщики заявки на участие не подавали.</p>
<p>Фарфоровая посуда для обеспечения рейсов ПАО «Аэрофлот»</p>	<p>ДУЗД</p>	<p>Башкирский фарфор, Императорский фарфоровый завод</p>	<p>По итогам конкурентной процедуры победил иностранный производитель.</p>
<p>Касалетки, прочие алюминиевые ПКЭСО (предметы комфорта, экипировки и средства обслуживания)</p>	<p>ДУЗД</p>	<p>Производители ПКЭСО</p>	<p>Большая часть поставляемого ПКЭСО отечественного производства.</p>