

**ОТЧЕТ**  
**о реализации Долгосрочной программы развития**  
**Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей**  
**эффективности за 2019 год**  
**(сокращенная версия)**

## СОДЕРЖАНИЕ

ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ .....	3
1. ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ УРОВНЕЙ КПЭ .....	5
1.1 ПЕРЕЧЕНЬ КПЭ С ЦЕЛЕВЫМИ ЗНАЧЕНИЯМИ, УТВЕРЖДЕННЫЙ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ ПАО «АЭРОФЛОТ» .....	5
1.2 СРАВНЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ ЗНАЧЕНИЙ КПЭ С ПЛАНОВЫМИ (ЦЕЛЕВЫМИ) ЗНАЧЕНИЯМИ. АНАЛИЗ ПРИЧИН ОТКЛОНЕНИЯ .....	6
2. АНАЛИЗ СТЕПЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ .....	8
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 .....	17
4. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ДПР И КПЭ .....	18
5. ПРИЛОЖЕНИЯ .....	19

## ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В настоящем отчете используются следующие термины, определения и сокращения:

**Группа «Аэрофлот»** – ПАО «Аэрофлот» и его подконтрольные организации;

**ДАБ** – департамент «Аэрофлот-Бонус»

**директивы** – директивы, поручения и иные документы, принятые Правительственной комиссией по транспорту, Минэкономразвития России, Росимуществом, Экспертным советом при Правительстве Российской Федерации в части рассмотрения и согласования Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»;

**ДМ** – департамент маркетинга;

**ДНОП** – департамент наземного обеспечения перевозок;

**ДОБ** – департамент обслуживания на борту

**ДОС** – департамент общественных связей

**Долгосрочная стратегия развития** – Долгосрочная стратегия развития Группы «Аэрофлот»;

**Долгосрочный период** – период длительностью более пяти лет;

**ДП** – департамент продаж

**ДПР** – Долгосрочная программа развития Группы «Аэрофлот»;

**ДТО ВС** – департамент по техническому обслуживанию ВС;

**ДУЗД** – департамент управления закупочной деятельностью;

**ДУКП** – департамент управления качеством продукта

**ДУСиД** – департамент управления сетью и доходами;

**ДПиРП ВС** – департамент планирования и развития парка ВС;

**ДФПА** – департамент финансового планирования и анализа;

**инвестиционная программа** – инвестиционная программа Группы «Аэрофлот»;

**КПЭ** – ключевые показатели эффективности;

**МАШ** – международный аэропорт Шереметьево;

**Методические рекомендации по разработке Долгосрочной программы развития** – Методические рекомендации по разработке Долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов. Методические рекомендации одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № ИШ-П13-2583;

**Методические указания по применению КПЭ** – Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов. Методические указания одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 27.03.2014 № ИШ-П13-2043;

**МСФО** – Международные стандарты финансовой отчетности;

**отчетный период** – предыдущий календарный год или квартал;

**ПИР** – Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот»;

**пкм** – пассажиро-километры;

**проведение аудита** – проведение аудитором экспертной оценки реализации Долгосрочной программы развития и достижения КПЭ;

**прогнозируемый период** – период времени, составляющий пять лет, на который дается обоснованный прогноз значений показателей результатов деятельности;

**программа** – документ, излагающий основные направления работы Группы «Аэрофлот» на определенный период времени или этапы и сроки осуществления крупных работ, проектов;

**процентный пункт (п.п.)** – единица, применяемая для сравнения величин, выраженных в процентах. Обозначается «п. п.». В случае если показатель измеряется в других величинах, то для сравнения применяется процент;

**Среднесрочная стратегия развития** – Среднесрочная стратегия развития Группы «Аэрофлот» на период длительностью в пять лет;

**среднесрочный период** – период длительностью в пять лет;

**ФОТ** – фонд оплаты труда;

**MSN** - Manufacturer Serial Number – серийный номер самолета.

## 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 (по Группе «Аэрофлот»)*	Вес на 2019 г.	Ед.изм	Целевое значение на 1 квартал 2019 г.	Целевое значение на 2 квартал 2019 г.	Целевое значение на 3 квартал 2019 г.	Целевое значение на 4 квартал 2019 г.	Целевое значение на 2019 г.
1.	Доходность перевозок (RASK)	20%	руб./ккм	**	**	**	**	3,76
2.	Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)***	10%	цент/ккм	**	**	**	**	3,3
3.	Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	10%	%	**	**	**	**	100%****
4.	Эффективность инвестиционной программы	5%	-	**	**	**	**	16,32
5.	Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	5%	%	**	**	**	**	0%
6.	Пунктуальность рейсов	10%	%	87,0%	87,0%	87,0%	87,0%	87,0%
7.	Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	20%	%	99,957%	99,957%	99,957%	99,957%	99,957%
8.	Процент занятости кресел	10%	%	78,0%	81,1%	88,7%	80,8%	82,4%
9.	Производительность труда	10%	млн.ккм/чел	1,081	1,201	1,317	1,140	4,739*****

\* Перечень, веса и целевые значения КПЭ ДПР Группы «Аэрофлот»/генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2019 г. утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 07.02.2019 (протокол №12). Оценка исполнения КПЭ производится в соответствии с Положением о премировании руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот».

\*\* КПЭ рассчитывается по итогам работы за отчетный период (год).

\*\*\* Целевое значение рассчитывается без учета расходов на топливо, установлено в соответствии с бюджетом на 2019 г., утвержденным Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 13.12.2018 (протокол №10).

\*\*\*\* Протоколом №1 межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития от 27.02.2018 г. предусмотрена возможность выплаты премии по ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более чем на 10%.

\*\*\*\*\* Целевое значение установлено в соответствии с бюджетом на 2019 г., утвержденным Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 13.12.2018 (протокол №10).

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

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

№ п/п	Наименование КПЭ	Вес	Ед. изм.	План*	Факт	% выполнения	Отклонение, пп.	Анализ причин отклонения
1	Доходность перевозок (RASK) (по Группе Аэрофлот)	20%	руб./ккм.	3,76	3,55	94,47%	- 0,21	Снижение фактических курсов валют по сравнению с плановым, т.к. выручка ПАО «Аэрофлот» от авиаперевозок на МВЛ и по соглашениям с авиакомпаниями имеет значительную валютную составляющую: курс USDRUB ниже плана на 7% (план - 69.6, факт - 64.74); курс EURRUB снизился на 10% (план - 80.7, факт - 72.50).
2	Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе Аэрофлот)**	10%	цент/ккм	3,3	3,5	95,45%	+0,2	Снижение курса USDRUB на -7%, таким образом рублевые расходы (ФОТ, амортизация, обслуживание в а/п и на трассе на внутренних авиалиниях и прочие) пересчитывались по меньшему курсу и их долларový эквивалент оказался выше. При этом CASK, номинированный в рублях перевыполнен: план 2,31 руб/ккм; факт 2,23 руб/ккм.
3	Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	10%	%	100%	100%***	100,00%	0%	
4	Эффективность инвестиционной программы (по Группе Аэрофлот)	5%	-	16,32	21,44	131,37%	+5,12	Экономия в части инвестиционной программы Группы «Аэрофлот» за счет переноса сроков реализации проектов на 2020 г., снижение планового показателя EBITDA на 2020 г.
5	Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования (по Группе Аэрофлот)	5%	%	0%	0%	100,00%	0%	

6	Пунктуальность рейсов (по Группе Аэрофлот)	10%	%	87,0%	94,8%	108,97%	+7,8%	Проведение мероприятий совместно со структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот» и сторонними компаниями по улучшению пунктуальности по отправлению/ прибытию ВС в базовый/ внебазовые аэропорты и связанные с этим постоянно проводимые мероприятия. Кроме того, использование 3-х ИВПП; меньшее количество закрытий ВПП на чистку в связи с нестандартной метеорологической обстановкой.
7	Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	20%	%	99,957%	98,932%	0,00%	-1,025%	Невыполнение показателя явилось следствием происшедшего 05.05.2019 авиационного события с ВС RA-89098, классифицированного как авиационное происшествие (катастрофы).
8	Процент занятости кресел (по Группе Аэрофлот)	10%	%	82,4%	81,9%	99,39%	-0,5%	Отклонение не существенно.
9	Производительность труда (по Группе Аэрофлот)	10%	млн ккм/чел.	4,739	4,907	103,55%	+0,168	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 2019 год утверждены Советом директоров 07.02.19 (протокол №12).

\*\* Целевое и фактическое значение рассчитываются без учета расходов на топливо.

\*\*\* Фактическое значение КПЭ будет определено по результатам МРГ. По оценке руководителя инновационного направления, представленное значение соответствует минимально возможному достигнутому значению за 2019 год (97,8%) 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 2019 г. а/к «Россия» перевезла 11,6 млн. пасс. (+3,7% к 2018 г.), маршрутная сеть включила в себя социальные направления в пункты Дальнего Востока. В 2019 г. а/к «Победа» перевезла 10,3 млн пасс. (+43,2% к 2018 г.), наращивая перевозки по внутренним и международным 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 2019 год сохранен КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот».  Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.2.
3. Повышение производительности труда	Рост производительности труда	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Достигнуты целевые показатели повышения производительности труда.  Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.2.
4. Оптимизация закупочной деятельности	Повышение эффективности и прозрачности закупочной деятельности,	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по правовым	Обеспечен рост эффективности закупочной деятельности.  Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.3.



Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
	минимизация стоимости закупок		и имущественным вопросам	
5. Реализация инвестиционной программы	Обеспечение динамичного развития производственно-операционной деятельности	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Реализованы мероприятия инвестиционной программы. Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.4.
6. Реализация Программы инновационного развития	Формирование компетенций, ведущих к созданию долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ	на постоянной основе	Заместитель генерального директора - технический директор	Реализованы мероприятия программы инновационного развития. Статус: выполняется. 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.
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 непрофильных активов.	в соответствии с программой отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот»	Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	ПАО «Аэрофлот» прекратило участие в уставном капитале дочерних авиакомпаний АО «Оренбургские авиалинии» и АО «ДОНАВИА» в связи с их ликвидацией на основании определений арбитражного суда о завершении конкурсных производств. Статус: выполнено

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
8. Развитие сети маршрутов	<p>Удовлетворение растущего спроса на авиаперевозки.</p> <p>Повышение удобства и доступности авиаперевозок.</p>	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	<p>Реализованы мероприятия программы развития сети маршрутов.</p> <p>Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.7.</p>
9. Развитие парка ВС	<p>Обеспечение потребности в провозных емкостях ВС с учетом роста объемов перевозок.</p> <p>Повышение экономической эффективности эксплуатации ВС.</p>	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	<p>Реализованы мероприятия программы развития парка ВС.</p> <p>Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.8.</p>
10. Развитие производственной базы	<p>Обеспечение сбалансированного развития инфраструктуры, а/п «Шереметьево» с учетом роста потребности в увеличении пропускной способности в соответствии с темпами роста перевозок</p>	на постоянной основе	Первый заместитель генерального директора по производству	<p>Реализованы мероприятия программы развития производственной базы.</p> <p>Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.9.</p>
11. Улучшение корпоративного управления	Повышение эффективности работы компании, рост	на постоянной основе	Заместитель генерального директора	Реализованы мероприятия по совершенствованию практики корпоративного управления.

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
	доверия со стороны акционеров и инвесторов. Увеличение капитализации.		по правовым и имущественным вопросам	Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.10 и приложении А.
12. Обеспечение потребности в трудовых ресурсах	Удовлетворение потребности в трудовых ресурсах	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Реализованы мероприятия по обеспечению потребности в трудовых ресурсах Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.11.
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	Новый план мероприятий Группы «Аэрофлот» в рамках актуализированной маркетинговой стратегии Группы «Аэрофлот» до 2023 г. находился на утверждении. Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.12.
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. Детализация в разделе 2.13.

	<b>ОТЧЕТ</b> <b>о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»</b> <b>и достижении ключевых показателей эффективности за 2019 год</b>	
ПАО «Аэрофлот»		Стр. 12 из 28


## 2.2. РАЗВИТИЕ СЕТИ МАРШРУТОВ ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ»

Таблица 4. Показатели развития сети маршрутов по Группе «Аэрофлот» - регулярные рейсы под 100% коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот», 2019 г.

Показатель	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Количество рейсов	шт.	370 651	362 693	97.85%	СТU,URC,ВОМ - перенос сроков начала полетов из-за несвоевременного получения разрешений и слотов от индийских и китайских властей; АERVOZ - отсутствие тех. возможности из-за снижения исправности ВС SSJ. Отмены рейсов по метео и тех. причинам и из-за задержек поставки SSJ и отказа от поставки 4-х ВС А320. Отмена полетов MOWTBS. Модификации в связи с облетом Пакистана. Усиление конкуренции на прямых рынках со стороны российских перевозчиков (U6, UT, S7 и др.). Конкуренция на транзитных рынках со стороны китайских, корейских, европейских а/к MU, CA, CZ, HO, OZ, KE, LY, LH, AY.
Количество пассажиров	чел.	47 763 589	46 010 214	96.33%	
Занятость пассажирских кресел	%	80.19%	79.25%	98.83%	

Таблица 5. Показатели развития сети маршрутов ПАО «Аэрофлот» - регулярные рейсы, 2019 г.

Показатель	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Количество рейсов	шт.	298 563	291 462	97.62%	СТU,URC,ВОМ - перенос сроков начала полетов из-за несвоевременного получения разрешений и слотов от индийских и китайских властей; АERVOZ - отсутствие тех. возможности из-за снижения исправности ВС SSJ. Отмены рейсов по метео и тех. причинам и из-за задержек поставки SSJ и отказа от поставки 4-х ВС А320. Отмена полетов MOWTBS. Модификации в связи с облетом Пакистана. Усиление конкуренции на прямых рынках со стороны российских перевозчиков (U6, UT, S7 и др.). Конкуренция на транзитных рынках со стороны китайских, корейских, европейских а/к MU, CA, CZ, HO, OZ, KE, LY, LH, AY.
Количество пассажиров	чел.	38 782 040	37 211 047	95.95%	
Занятость пассажирских кресел	%	80.25%	79.26%	98.77%	
% трансфера от общего пассажиропотока ПАО «Аэрофлот» в базовом аэропорту Шереметьево	%	41.80%	40.03%	95.77%	При росте емкостного предложения (рост выставленных емкостей более, чем на 5%) наблюдается рост транзитного пассажиропотока ПАО «Аэрофлот» на 2,1% (с 14,4 млн. пасс в 2018 г. до 14,7 млн. пасс.

 ПАО «Аэрофлот»	<b>ОТЧЕТ</b> <b>о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»</b> <b>и достижении ключевых показателей эффективности за 2019 год</b>			Стр. 13 из 28

в 2019 г.), но его доля от общего кол-ва перевезенных пассажиров незначительно снизилась.

*-STU,URC,BOM- перенос сроков начала полетов из-за несвоевременного получения разрешений и слотов от индийских и китайских властей; -AERVOZ-отсутствие тех возможности из-за снижения исправности ВС SSJ; +MOWUUS- возобновление полетов на собственном парке.*

Направлений	шт.	163	160	98.16%
-------------	-----	-----	-----	--------

Средняя частота рейсов по направлениям	рейсов в неделю	18.01	18.21
--	-----------------	-------	-------

### 2.3. РАЗВИТИЕ ПАРКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ


Таблица 6. Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы «Аэрофлот» (среднее количество ВС за 2019 г.)

Количество ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Аэрофлот	шт.	253,2	250,8	99,0	Сдвиг поставок SSJ
Россия	шт.	62,3	62,9	101,0	
Аврора	шт.	26,7	23,4	87,7	Списание Ан24, задержка поставок DHC6
Победа	шт.	29,3	29,0	99,0	
<b>Всего</b>	шт.	<b>371,5</b>	<b>366,1</b>	<b>98,5</b>	

Таблица 7. Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы «Аэрофлот» (емкость ВС, среднее количество ВС за 2019 г.)

Емкость ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
До 100 кр.	шт.	68,3	63,1	92,4	Сдвиг поставок SSJ, DHC6
До 130 кр.	шт.	31,4	32,0	101,9	
До 169 кр.	шт.	133,3	131,4	98,6	
До 200 кр.	шт.	79,3	80,0	100,9	
До 250 кр.	шт.	5,0	5,0	100,0	
300 кр.	шт.	16,5	16,9	102,5	
400 кр.	шт.	28,8	28,7	99,5	
Более 450 кр.	шт.	9,0	9,0	100,0	
<b>Всего</b>	шт.	<b>371,5</b>	<b>366,1</b>	<b>98,5</b>	

Таблица 8. Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы «Аэрофлот» (тип ВС, среднее количество ВС за 2019 г.)

 ПАО «Аэрофлот»	<b>ОТЧЕТ</b> <b>о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»</b> <b>и достижении ключевых показателей эффективности за 2019 год</b>				
					Стр. 14 из 28

Тип ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Турбовинтовые	шт.	16,7	13,4	80,3	Списание Ан24, задержка поставок ДНС6
Региональные	шт.	51,6	49,7	96,3	Сдвиг поставок SSJ
Узкофюзеляжные	шт.	244,0	243,4	99,8	
Широкофюзеляжные	шт.	59,3	59,6	100,5	
<b>Всего</b>	шт.	371,5	366,1	98,5	

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 2019 г.)

Тип ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
SSJ-100	шт.	60	49	81,7	Сдвиг поставок по причине отсутствия финансирования лизинга, потеря 1 ВС
МС-21 (по модификациям)	шт.	-	-		

## 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 13.12.2018, выписка из протокола №10 по 7 вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 13.12.2018	Внесены изменения на основании обновленной Стратегии Группы «Аэрофлот» до 2023 года. Актуализированы показатели деятельности и плановые мероприятия на период 2019-2023 гг.
ДПР Группы «Аэрофлот»	Ревизия	Актуализировано 08.05.2019, выписка из протокола №18 по 3 вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 08.05.2019	Актуализированы основные показатели стратегии развития ООО «Авиакомпания «Победа». Актуализированы перечень, веса, целевые значения КПЭ Группы «Аэрофлот» на период 2019-2023 гг. Включена информация о реализации целей, предусмотренных Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 №204. Включен план мероприятий на период 2018-2021 гг. перехода на преимущественное использование отечественного программного обеспечения.

Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
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.
Руководство по качеству деятельности ПАО «Аэрофлот»	Изд. 08 рев. 00	Утверждено Советом Директоров ПАО «Аэрофлот» 30.12.2019 (Протокол № 8), введено в действие приказом генерального директора ПАО «Аэрофлот» от 06.02.2020 № 58	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»	Базовый документ	01.01.2016 - Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 28.04.2016 (протокол №15) Введено в действие приказом от 28.07.16 №203	
	Ревизия	28.09.2017 - Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 28.09.2017 (протокол № 3)	Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 20.04.2016 утвердил параметры актуализации Положения: - корректировка показателя депремирования; - условия депремирования; - корректировка методик расчета отдельных КПЭ.
	Ревизия	29.05.2018 - Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 29.05.2018 (протокол № 15)	Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 29.05.2018 утвердил параметры актуализации Положения:

**ОТЧЕТ**  
**о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»**  
**и достижении ключевых показателей эффективности за 2019 год**


Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
	Ревизия	28.11.2019 - Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 28.11.2019 (протокол № 6)	<p>- возможность применения индивидуальных перечней КПЭ для ЗГД, иных лиц, входящих в состав Правления ПАО «Аэрофлот», и главного бухгалтера.</p> <p>Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 28.11.2019 утвердил Параметры актуализации:</p> <p>- Распоряжением Правительства РФ от 27 июня 2019 г. №1388-р утверждены Методические рекомендации по применению КПЭ;</p> <p>- актуализация методики расчета отдельных КПЭ.</p>
Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов Группы «Аэрофлот»	Базовый	Совет директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2015 (протокол №8) Введен в действие приказом от 19.05.2016 №153 с началом действия с 01.01.2016 г.	За отчетный период документ не переизвдавался, базовая версия документа остается актуальной/действующей



**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
Описание взаимосвязи степени выполнения КПЭ в текущем периоде с вознаграждением менеджмента организации, включая установление ответственности топ-менеджмента за недостижение поставленных КПЭ	<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>
Каскадирование КПЭ по уровням управления, информация о привязке КПЭ к вознаграждению менеджмента с указанием внутренних организационно-распорядительных документов и их реквизитов	<p>3. Перечень и веса КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2019 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров 07.02.19 (протокол №12). Перечень, вес и целевые значения КПЭ на 2019 год ЗГД, иных членов, входящих в состав Правления, главного бухгалтера и остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены Правлением ПАО «Аэрофлот» 22.02.2019 (протокол №4) и приказом генерального директора от 22.07.2019 № 266 (с изменением приказом от 17.10.2019 № 376).</p>
Информация об изменениях, внесенных в отчетном периоде в положения (и иные документы), относящиеся к системе мотивации менеджмента	Изменений не было

	<b>ОТЧЕТ</b> <b>о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»</b> <b>и достижении ключевых показателей эффективности за 2019 год</b>	
ПАО «Аэрофлот»		Стр. 18 из 28

#### 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ДПР И КПЭ

Аудитором ООО «ЦНИА «ПАНАЦЕЯ» проведен аудит реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2019 год.

Проведенный аудит реализации долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» по итогам 2019 года (дата аудиторского отчета: 10.04.2020) позволяет выразить мнение о достоверности значений фактических показателей результатов деятельности, достижения их плановых значений, степени выполнения программных мероприятий и эффективности целевого использования средств бюджетов в течение аудируемого периода.

По мнению Аудитора:

Информация о фактических значениях ключевых показателей эффективности ПАО «Аэрофлот» и его дочерних и зависимых компаний по результатам 2019 года и степени достижения их плановых значений достоверна во всех существенных отношениях, расчеты произведены в соответствии с критериями, установленными локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот» и Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот», утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол №18 от 08.05.2019).

Плановые значения основных показателей результатов деятельности в целом достигнуты.

Информация о причинах отклонений фактических значений КПЭ, отраженная в проекте ежегодного отчёта о реализации ДПР Группы «Аэрофлот», по своему составу и объему соответствует информации, приведенной в Отчете по результатам аудиторской проверки реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» за 2019 год.

Существенных расхождений в сведениях о причинах отклонений фактических значений ключевых показателей эффективности от запланированных долгосрочной программой развития, по результатам выборочной проверки первичной документации, не выявлено.

Существенных отклонений в сведениях о результатах выполнения программных мероприятий и объемах их финансирования, по результатам выборочной проверки первичной документации, не выявлено.

По результатам проверки фактов нецелевого и неэффективного использования средств соответствующих бюджетов не выявлено.

Существующая система учета и внутреннего контроля результатов деятельности, документооборота, управления и мониторинга финансовых потоков по источникам финансирования может быть признана достаточной для целей контроля достижения плановых значений показателей результатов деятельности и реализации Долгосрочной программы развития.


## 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 субъекта ДФО	Проектная мощность/ количеств. показатели в разбивке по а/к, пасс.	Проектная мощность/ количеств. 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
								2019 только SU, тыс. пасс	2020	2021	
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	271 256	427 960	2019	2019			447.4			
	Шереметьево-Владивосток-Шереметьево FV	156 704									
	Шереметьево-Хабаровск-Шереметьево SU	131 324	367 239	2019	2019			392.1			
	Шереметьево-Хабаровск-Шереметьево FV	235 915									
	Шереметьево-Ю.Сахалинск-Шереметьево SU	10 131	235 278	2019	2019			231.6			

	<b>ОТЧЕТ</b>				
	<b>о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей эффективности за 2019 год</b>				Стр. 20 из 28
ПАО «Аэрофлот»					

Шереметьево-Ю.Сахалинск-Шереметьево FV	225 147					
Шереметьево-П.Камчатский-Шереметьево SU	139 091					255.1
Шереметьево-П.Камчатский-Шереметьево FV	96 059	235 150	2019	2019		
Шереметьево-Магадан-Шереметьево SU	0					135.3
Шереметьево-Магадан-Шереметьево FV	142 664	142 664	2019	2019		

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/количеств. показатели*	Год начала реализации	Год окончания реализации	Полная стоимость, млн. рублей	Остаточная стоимость, млн. рублей	План финансирования, млн. рублей			Ожидаемый социально-экономический эффект
							2019 год (факт)	2020 год (план)	2021 год	
1	2	3	4	5	6	7	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						131	224		
Обеспечение наземного обслуживания в аэропорту	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край						49	91		
Развитие тренажерного комплекса	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край						0,49	0,25		

Обеспечение сервиса обслуживания пассажиров	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	-	40
Приобретение ВС и АД	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	-	1 207
Строительство новых объектов	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	23	93
Развитие IT-систем	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	13	22
Прочие капитальные вложения в основные фонды	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	14	55
Вложения в программное обеспечение	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край	16	20
<b>ИТОГО, инвестиционные вложения</b>	<b>Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край</b>	<b>247</b>	<b>1 752</b>

\* Причины отклонений реализации инвест. программы указаны в разделе 2.4 настоящего отчета.

Таблица 14. 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	Анализ причин отклонения
Осуществление перевозок по «плоскому» тарифу	Перевезти 1461,5 тыс. пасс.	ДУСиД	2019 г.	Перевезено 1 408 291 пасс.	Расширение объема субсидируемых перевозок
Участие в субсидированных перевозках	отсутствовали	ДУСиД	2019 г.	На направлениях Дальнего Востока перевезено 435 314 пасс. на общую сумму субсидий <u>2 588 138 300 руб.</u>	
Участие в перевозках на Восточный Экономический Форум 2019 г.	Обеспечить перевозку 1420 человек персонала, участников Форума и представителей СМИ	ДУСиД	28.08-26.09.2019 г.	Выполнено	
Участие перевозках Ветеранов ВОВ	Перевезти 274 ветеранов, включая 118 сопровождающих	ДУСиД	2019 г.	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	%	65,00%	86,22%	133%	<p>В 2019 году ПАО «Аэрофлот» проведено множество мероприятий, направленных на увеличение доли закупок у субъектов МСП. Так, представители ДУЗД выступали с докладами на семинарах для субъектов МСП в регионах РФ, что позволило повысить информативность малого бизнеса о процессе закупок ПАО «Аэрофлот».</p> <p>Кроме того, в течение года принималось активное участие в заседаниях круглых столов, организованных АО «Корпорацией «МСП» и посвященных расширению точек взаимодействия субъектов МСП и крупнейших заказчиков РФ. На постоянной основе осуществлялся обмен информацией с Корпорацией по закупкам, проводимым Обществом.</p> <p>ДУЗД, осуществляя на регулярной основе мониторинг объемов закупок у субъектов МСП как в разрезе структурных подразделений, так и в целом по компании направлял соответствующие информационные письма в структурные подразделения о необходимости расширения данных закупок.</p> <p>Также, в конце 2018 года упрощены критерии отнесения хозяйственных обществ к субъектам МСП (209-ФЗ).</p>

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

Таблица 16. Статус реализации мероприятий, включенных в Долгосрочную программу развития

Наименование продукции, оборудования, комплектующих, программного обеспечения, работ (услуг), необходимых для устойчивого функционирования отраслей экономики	Обоснование приоритетности/ критичности (почему продукция подлежит импортозамещению в приоритетном порядке, чем опасно прекращение импортных поставок, отсутствие конкурентоспособного отечественного производства и т.д.)	Проблемы и барьеры, препятствующие освоению производства конкурентоспособной импортозамещающей продукции <sup>1</sup>	Перечень организаций, рассматриваемых в качестве потенциального исполнителя по техническому заданию	Обоснование возможности/ невозможности импортозамещения	Статус на 2019 год, результаты и сроки реализации
Спецодежда для сотрудников	-	-	ООО «Норд-Спецодежда», ООО «СТИЛЬ ПЛЮС», ООО «Феникс Плюс», ПВ ООО «Фирма Техноавиа», АО «БТК групп», ООО «ТД «СпецСтиль», ЗАО «ДОНОБУВЬ», ООО «Яхтинг», ООО «Обувьомск»	Полное импортозамещение возможно при достаточном качестве отечественной продукции	По результатам проведенной конкурентной процедуры № 31807339307 (Протокол №87/2019 от 17.04.2019) заключены договоры с российскими контрагентами ООО «Норд-Спецодежда», ООО «СТИЛЬ ПЛЮС», ООО «Феникс Плюс», ПВ ООО «Фирма Техноавиа», АО «БТК групп», ООО «ТД «СпецСтиль», ЗАО «ДОНОБУВЬ», ООО «Яхтинг», ООО «Обувьомск»
Форменная одежда для сотрудников	-	-	АО «БТК групп», ООО «Компания Галактика»	Полное импортозамещение возможно при достаточном качестве	По результатам проведенной конкурентной процедуры №31907531945 (Протокол №52/2019 от 27.03.2019) заключены договоры

<sup>1</sup> Отсутствие необходимых технологий, необходимость проведения НИОКР, создание или модернизации производства, необходимость опытно-промышленной эксплуатации, отсутствие интереса со стороны основных потребителей, недостаточное качество продукции, высокая себестоимость и т.д.



				отечественной продукции	с российскими контрагентами АО «БТК групп», ООО «Компания Галактика»
Средства индивидуальной защиты	-	-		Полное импортозамещение возможно при достаточном качестве отечественной продукции	По результатам проведенной конкурентной процедуры № 31907773059 (Протокол №233/2019 от 17.07.2019) заключены договоры с российскими контрагентами ПВ ООО «Фирма Техноавиа», ООО «Планета-Сириус», ООО «Кредоник Рус», АО «Восток-Сервис-Спецкомплект», ООО «Сириус ДС», ООО «ПРОФСНАБКОМПЛЕКТ», ООО «Поволжье-спецодежда», ООО «Авирон», ООО «ЭталонЦентр», ООО ТД «ПРАБО», ООО «СИЗон», ООО «Остек-АртГул»
Офисное ПО Microsoft	Офисное ПО (Word, Excel, PowerPoint) является одним из базовых инструментов офисных сотрудников ПАО «Аэрофлот», без этого ПО остановятся процессы создания первичной документации	Российский аналог офисного ПО - «Мой Офис» обладает меньшей функциональностью чем зарубежные аналоги, например отсутствуют формулы в ПО «Таблица» - аналог Excel	ООО «Новые облачные технологии» или один из дистрибуторов указанного ПО	Импортозамещение возможно при условии доработки указанного ПО в части функций аналогичных Офисному ПО Microsoft	Продолжается пилотный проект по опытной эксплуатации ПО «Мой офис». В настоящий момент на 1000 рабочих мест эксплуатируется ПО «Мой офис». 2020-2021 годах планируется продолжение опытной эксплуатации установленного ПО «МойОфис». По результатам будет принято решение о вводе в промышленную эксплуатацию отечественного офиса. Внедрение в промышленную эксплуатацию отечественных офисных программных продуктов будет зависеть от реализации производителями этих продуктов всех необходимых функциональных, технических и

					пользовательских требований ПАО «Аэрофлот».
ПО для работы с чертежами AutoCAD	Прекращение импортных поставок указанного ПО остановит процессы проектирования и создания чертежей	Полный аналог - российское ПО NanoCAD	компания «Нанософт»	Импортозамещение возможно	<p>Планируется поэтапная замена используемых в ПАО AutoCAD и Total CAD Converter на отечественный продукт NanoCAD.</p> <p>В 2021 году планируется достичь 50% доли систем информационного моделирования зданий и сооружений, реализованных с использованием отечественного программного обеспечения, от общего числа систем информационного моделирования зданий и сооружений, используемых в ПАО «Аэрофлот».</p>
Операционная система Microsoft Windows	Правообладатель США, что при активном расширении санкций правительством США может привести к ограничениям использования данного ПО и остановке отдельных бизнес процессов, использующих данное ПО	Имеющиеся в настоящее время операционные системы российского производства не поддерживают программные интерфейсы данной операционной системы и не позволяют запускать в своей среде специализированное ПО	Отсутствует	Импортозамещение в настоящее время невозможно, т.к. замена специализированного ПО для работы на имеющихся операционных системах российского производства потребует огромных капитальных затрат и времени фактически на новое ПО. Также будет упущено конкурентное преимущество, предоставляемое при использовании специализированного импортного ПО от	<p>В настоящий момент действуют лицензии на ПО Windows до конца 2020 года.</p> <p>Планируется запуск в 2020 году пилотного проекта по выбору альтернативной клиентской ОС. В 2021 году будут получены первые результаты проекта, и пересмотрены значения показателей по замещению отечественными ПО операционных систем.</p>

**ОТЧЕТ**  
о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»  
и достижении ключевых показателей эффективности за 2019 год

ведущих  
производителей мира.

SAP ERP	Остановка деятельности компании	Сопоставимые по функциональности продукты отсутствуют, высокая себестоимость доработки отечественного ПО компании 1С	1С	Высокая себестоимость и сроки внедрения	Замещение SAP ERP отечественными аналогами признано экономически и производственно нецелесообразным
AMOS	Остановка деятельности компании	Сопоставимые по функциональности продукты отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствие аналогов отечественного производства	Замещение AMOS отечественными аналогами признано нецелесообразным, т.к. отсутствует полнофункциональный аналог
SIRAX	Остановка деятельности компании	Сопоставимые по функциональности продукты отсутствуют, высокая себестоимость доработки отечественного ПО компании Авиасофттика	Авиасофттика	Высокая себестоимость и сроки внедрения	Замещение SIRAX отечественными аналогами признано нецелесообразным, т.к. срок полезного действия лицензий заканчивается в 2024 году
Cargo Spot	Прекращение продаж грузоперевозок	Сопоставимые по функциональности продукты отсутствуют	Отсутствуют	Отсутствие аналогов отечественного производства	Замещение CargoSpot отечественными аналогами признано нецелесообразным, т.к. отсутствует полнофункциональный аналог
Система дистанционного обучения (СДО)	Остановка процесса дистанционного обучения, нарушение производственных процессов	Высокий уровень функциональных требований к системе	iSpringSuite, MirapolisLMS, Галактика. СДО, 1С	Наличие аналогов отечественного производства	Проект «Внедрение единой системы дистанционного обучения персонала ПАО «Аэрофлот» отклонен по решению Правления в связи с оптимизацией бюджетных расходов
Система воинского учета	Нарушение процесса воинского учета	Отсутствуют	iSpringSuite, MirapolisLMS, Галактика. СДО, 1С	Возможность создания продукта отечественного производства	Завершается проект «Автоматизация процессов воинского учета отдела военно-мобилизационной работы и гражданской обороны департамента управления делами

**ОТЧЕТ**  
**о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»**  
**и достижении ключевых показателей эффективности за 2019 год**

ПАО «Аэрофлот». Это заказное ПО, построенное в том числе с использованием открытых технологий и отечественных компонент Galantis ESM.

В 2020 году продукт будет введен в промышленную эксплуатацию.