

**ОТЧЕТ**  
о реализации Долгосрочной программы развития  
Группы Аэрофлот и достижении ключевых показателей  
эффективности за 2020 год  
(сокращенная версия)

## СОДЕРЖАНИЕ

ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ .....	3
1. ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ УРОВНЕЙ КПЭ .....	5
2. АНАЛИЗ СТЕПЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОГРАММНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ .....	8
3. ВЗАИМОСВЯЗЬ СТЕПЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ С ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ, В ТОМ ЧИСЛЕ УСТАНОВЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА ЗА НЕДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ КПЭ. ИНФОРМАЦИЯ О КАСКАДИРОВАНИИ КПЭ ПО УРОВНЯМ УПРАВЛЕНИЯ, А ТАКЖЕ ПРИВЯЗКЕ К ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА. ....	20
4. РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ДПР И КПЭ .....	21
5. ПРИЛОЖЕНИЯ .....	22

## **ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ**

В настоящем отчете используются следующие термины, определения и сокращения:

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

**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;

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

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

**инвестиционная программа** – инвестиционная программа Группы Аэрофлот;

**КПЭ** – ключевые показатели эффективности;

**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 (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № ИШ-П13-2583);

**Методические рекомендации по применению КПЭ** – Методические рекомендации по применению ключевых показателей эффективности деятельности хозяйственных обществ, в уставных капиталах которых доля участия Российской Федерации или субъекта Российской Федерации превышает 50 процентов, и показателей деятельности государственных унитарных предприятий в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава (утверждены распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.06.2019 № 1388-р);

**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 участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 27.03.2014 № ИШ-П13-2043);

**МСФО** – Международные стандарты финансовой отчетности;

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

**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 проектов (работ);

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

**Среднесрочная стратегия развития** – среднесрочная стратегия развития Группы Аэрофлот на период времени длительностью пять лет;

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

## 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 2020 г.	Ед.изм	Целевое значение на 1 квартал 2020 г.	Целевое значение на 2 квартал 2020 г.	Целевое значение на 3 квартал 2020 г.	Целевое значение на 4 квартал 2020 г.	Целевое значение на 2020 г.
1.	Доходность перевозок (RASK)	20%	руб./ккм	**	**	**	**	3,07
2.	Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)***	10%	цент/ккм	**	**	**	**	4,96
3.	Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	10%	%	**	**	**	**	100%****
4.	Эффективность инвестиционной программы	5%	-	**	**	**	**	37,08
5.	Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	5%	%	**	**	**	**	93,1%
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%	%	78,4%	81,3%	77,6%	73,0%	71,8%
9.	Функциональная производительность труда	9,5%	млн.ккм/чел	1,093	1,226	0,666	0,530	2,446
10.	Темп роста общенациональной производительности труда	0,5%	%	**	**	**	**	5%

\* Перечень, веса и целевые значения КПЭ ДПР / ГД на 2020 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.11.2019 (протокол № 6) с изменениями от 20.02.2020 (протокол № 9). В связи со значительным негативным влиянием на деятельность ПАО «Аэрофлот» кризисной ситуации, вызванной пандемией коронавируса, на III, IV кварталы 2020 года и на 2020 год утверждены обновленные веса и целевые значения КПЭ ДПР / ГД от 05.11.2020 ( протокол № 6), установленные в соответствии со скорректированным бюджетом Группы Аэрофлот на 2020 год.

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

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

\*\*\*\* Протоколом № 1 межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития от 27.02.2018 предусмотрена возможность выплаты переменной части заработной платы за выполнение ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более чем на 10 процентов.

## 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.	3,07	3,27	106,51%	+ 0,20	Перевыполнение показателя обусловлено ростом объемов авиаперевозок по сравнению с планом, а также ростом средней доходной ставки на регулярных рейсах ПАО «Аэрофлот» и ДАК в результате проводимых менеджментом мероприятий в условиях ограничений в связи с COVID-19
2	Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе Аэрофлот)**	10%	цент/ккм	4,96	4,75	104,17%	- 0,21	Перевыполнение показателя обусловлено ростом объемов авиаперевозок по сравнению с планом, а также ростом средней доходной ставки на регулярных рейсах ПАО «Аэрофлот» и ДАК в результате проводимых менеджментом мероприятий в условиях ограничений в связи с COVID-19
3	Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	10%	%	100%	100%***	100,00%	0%	
4	Эффективность инвестиционной программы (по Группе Аэрофлот)	5%	-	37,08	36,64	98,82%	- 0,44	Отклонение незначительное
5	Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования (по Группе Аэрофлот)	5%	%	93,1%	53,1%	100,00%	0%	
6	Пунктуальность рейсов (по Группе Аэрофлот)	10%	%	87,0%	96,0%	110,34%	+9,0%	Результат постоянно проводимой работы 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;

№ п/п	Наименование КПЭ	Вес	Ед. изм.	План*	Факт	% выпол-нения	Отклоне-ние, пп.	Анализ причин отклонения
								Разгрузка аэропорта Шереметьево нивелировалась проводимой реконструкцией и работой одной ВПП на протяжении значительной части 2020 года.
7	Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	20%	%	99,957%	99,965%	101,86%	+ 0,008%	Отклонение незначительное
8	Процент занятости кресел (по Группе Аэрофлот)	10%	%	71,8%	73,6%	102,52%	+1,8%	Перевыполнение показателя к плановым значениям достигнуто в целом по всем авиакомпаниям Группы и обусловлено эффективной работой по оперативной корректировке выставляемых производственных ёмкостей, а также постоянной работой по оптимизации расписания
9	Функциональная производительность труда (по Группе Аэрофлот)	9,5%	млн ккм/чел.	2,446	2,478	101,33%	+ 0,032	Отклонение незначительное
10	Темп роста общенациональной производительности труда (по Группе Аэрофлот)	0,5%	%	5%	- 62,2%	0,00%	- 67,2%	Невыполнение показателя связано с влиянием пандемии COVID-19 при отсутствии актуализации параметров Нацпроекта «Производительность труда и поддержка занятости»

\* Перечень, веса и целевые значения КПЭ ДПР / ГД на 2020 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.11.2019 (протокол № 6) с изменениями от 20.02.2020 (протокол № 9). В связи со значительным негативным влиянием на деятельность ПАО «Аэрофлот» кризисной ситуации, вызванной пандемией коронавируса, на III, IV кварталы 2020 года и на 2020 год утверждены обновленные веса и целевые значения КПЭ ДПР / ГД от 05.11.2020 (протокол № 6), установленные в соответствии со скорректированным бюджетом Группы Аэрофлот на 2020 год.

\*\* 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 2020 год (95%) с учетом протокола № 1 от 27.02.2018 Межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития о возможности выплаты переменной части заработной платы за выполнение ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более чем на 10 процентов.

## 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 IV квартале 2020 года было прекращено участие ПАО «Аэрофлот» в АО «Авиакомпания «Аврора».  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 ПАО «Аэрофлот» от 20.04.2017 (протокол № 14) было признано достижение Обществом целевого показателя по снижению затрат. На 2020 год сохранен 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 (показатель «Функциональная производительность труда (по Группе Аэрофлот)»)  Статус: выполняется.
4. Оптимизация закупочной деятельности	Повышение эффективности и прозрачности закупочной деятельности,	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	Обеспечен рост эффективности закупочной деятельности.  Статус: выполняется.



Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
	минимизация стоимости закупок			
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.
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	В 4 квартале 2020 года было прекращено участие ПАО «Аэрофлот» в АО «Авиакомпания «Аврора». Статус: выполнено
8. Развитие сети маршрутов	Удовлетворение растущего спроса на авиаперевозки.	на постоянной основе	Заместитель генерального директора	Реализованы мероприятия программы развития сети маршрутов. Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.2.

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
	Повышение удобства и доступности авиаперевозок.		по коммерции и финансам	
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	Реализованы мероприятия программы развития парка ВС.  Статус: выполняется. Детализация в разделе 2.3.
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	Реализованы мероприятия программы развития производственной базы.  Статус: выполняется.
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.

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Сроки начала и завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия
12. Обеспечение потребности в трудовых ресурсах	Удовлетворение потребности в трудовых ресурсах	на постоянной основе	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	В целом по Группе Аэрофлот обеспечена потребность численности персонала в условиях общего снижения производственной программы.  Статус: выполняется.
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 стратегии, сервису и маркетингу	Вследствие секвестирования бюджетов ПАО «Аэрофлот» и дочерних авиакомпаний на маркетинговые мероприятия в связи в текущей нестабильной эпидемиологической ситуацией в мире, связанной с распространением COVID-19 и закрытием стран для полетов, новый план мероприятий Группы Аэрофлот по состоянию на январь 2021 года не сформирован.  Статус: отложено.
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 2.5.

## 2.2. РАЗВИТИЕ СЕТИ МАРШРУТОВ ГРУППЫ АЭРОФЛОТ

Таблица 4. Показатели развития сети маршрутов по Группе Аэрофлот – регулярные рейсы под стопроцентным коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот», 2020 г.

Показатель	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Количество рейсов	шт.	181 383	178 927	98,65%	-
Количество пассажиров	чел.	18 495 229	18 723 035	101,23%	-
Занятость пассажирских кресел	%	66,45%	67,60%	101,73%	-

Таблица 5. Показатели развития сети маршрутов ПАО «Аэрофлот» – регулярные рейсы, 2020 г.

Показатель	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Количество рейсов	шт.	140 707	139 413	99,08%	-
Количество пассажиров	чел.	14 486 070	14 453 008	99,77%	-
Занятость пассажирских кресел	%	66,45%	66,89%	100,65%	-
% трансфера от общего пассажиропотока ПАО «Аэрофлот» в базовом аэропорту Шереметьево	%	33,99%	33,99%	100,00%	-
Направлений	шт.	154	154	100,00%	-
Средняя частота рейсов по направлениям	рейсов в неделю	14,04	13,11	93,38%	Снижение частоты в связи с эпидемиологической ситуацией в зависимости от ввода/снятия ограничений и фактической динамики загрузки

### 2.3. РАЗВИТИЕ ПАРКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Таблица 6. Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы Аэрофлот (среднее количество ВС за 2020 г.)

Количество ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
ПАО «Аэрофлот»	шт.	244,3	245,3	100,4	
АО «Авиакомпания «Россия»	шт.	60,5	59,8	98,9	Перенос поставок SSJ и передачи A320 из ПАО «Аэрофлот»
АО «Авиакомпания «Аврора»	шт.	22,5	22,5	100,0	
ООО «Авиакомпания «Победа»	шт.	32,0	32,0	100,0	
<b>Всего</b>	шт.	359,3	359,7	100,1	

Таблица 7. Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы Аэрофлот (емкость ВС, среднее количество ВС за 2020 г.)

Емкость ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
До 100 кр.	шт.	68,2	67,1	98,4	Сдвиг поставок SSJ, DHC6
До 130 кр.	шт.	30,0	30,0	100,0	
До 169 кр.	шт.	126,2	126,8	100,5	
До 200 кр.	шт.	78,4	79,0	100,7	
До 250 кр.	шт.	4,8	5,0	103,4	
300 кр.	шт.	13,8	13,8	100,0	
400 кр.	шт.	29,0	29,0	100,0	
Более 450 кр.	шт.	9,0	9,0	100,0	
<b>Всего</b>	шт.	<b>359,3</b>	<b>359,7</b>	<b>100,1</b>	

Таблица 8. Анализ выполнения показателей по развитию парка ВС Группы Аэрофлот (тип ВС, среднее количество ВС за 2020 г.)

Тип ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
Турбовинтовые	шт.	12,5	12,5	100,0	
Региональные	шт.	55,7	54,6	98,1	Сдвиг поставок SSJ
Узкофюзеляжные	шт.	234,6	235,8	100,5	
Широкофюзеляжные	шт.	56,6	56,8	100,3	
<b>Всего</b>	шт.	<b>359,3</b>	<b>359,7</b>	<b>100,1</b>	

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 2020 г.)

Тип ВС	Ед. изм.	План	Факт	Процент выполнения	Анализ причин отклонения
SSJ-100	шт.	52	51	98,1	Перенос поставок ВС
МС-21 (по модификациям)	шт.	0	0	100	Сдвиг поставок на 2022 год в связи с задержкой со стороны производителя ВС

## 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 ПАО «Аэрофлот» одобрены изменения, предложенные для включения в актуализированную ДПР Группы Аэрофлот на период 2015-2020 гг. в части: <ul style="list-style-type: none"> <li>- актуализации стратегии Группы Аэрофлот на период 2016-2020 гг.;</li> <li>- включения плана мероприятий по замещению закупки иностранной продукции закупкой эквивалентной российской продукции;</li> <li>- актуализации мероприятий по повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот» и других программ.</li> </ul>
ДПР Группы Аэрофлот	Ревизия	Выписка из протокола № 2 по шестому вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 08.09.2016	Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» одобрены изменения, предложенные для включения в актуализированную ДПР Группы Аэрофлот на период 2016-2021 гг. в части актуализации основных стратегических документов и программ, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>- актуализации стратегии Группы Аэрофлот на период 2017-2021 гг.;</li> <li>- актуализации Программы инновационного развития Группы Аэрофлот;</li> <li>- актуализации мероприятий по повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот» и других программ.</li> </ul>
ДПР Группы Аэрофлот	Ревизия	Выписка из протокола № 6 по второму вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 24.11.2016	Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» одобрены дополнения, предложенные для включения в актуализированную ДПР Группы Аэрофлот на период 2016-2021 гг. в части: <ul style="list-style-type: none"> <li>- актуализации реестра основных инвестиционных проектов ПАО «Аэрофлот» на 2017 г.;</li> <li>- актуализации Программы оптимизации операционных расходов Группы Аэрофлот в 2016 г.;</li> <li>- актуализации весов, целевых значений ключевых показателей эффективности ДПР Группы Аэрофлот на 2016 г. и на период 2017-2021 гг., а также формулы расчета ИКПЭИД;</li> <li>- 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;</li> </ul>

Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
ДПР Группы Аэрофлот	Ревизия	Актуализировано 22.12.2016, выписка из протокола № 7 по 3 вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 22.12.2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- актуализации данных по Плану финансирования мероприятий на 2017 г., предусмотренных к реализации в рамках инвестиционной программы;</li> <li>- актуализации информации по Программе развития сети маршрутов, Программе развития парка ВС;</li> <li>- актуализации данных по прогнозу пассажиропотока Группы Аэрофлот в аэропорту Шереметьево на период 2017-2021 гг.</li> </ul>
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	<p>Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» одобрены изменения, предложенные для включения в актуализированную ДПР Группы Аэрофлот на период 2016-2021 гг. в части:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- актуализации инвестиционного плана Группы Аэрофлот на 2016-2017 гг.;</li> <li>- актуализации реестра основных инвестиционных проектов ПАО «Аэрофлот» на 2017 г.;</li> <li>- актуализации перечня, весов, целевых значений ключевых показателей эффективности Группы Аэрофлот на период 2017-2021 гг.</li> </ul> <p>Актуализированы показатели деятельности и плановые мероприятия на актуализированный среднесрочный период</p>
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.
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	<p>Внесены изменения на основании обновленной Стратегии Группы Аэрофлот до 2023 года.</p> <p>Актуализированы показатели деятельности и плановые мероприятия на период 2019-2023 гг.</p>
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	<p>Актуализированы основные показатели стратегии развития ООО «Авиакомпания «Победа».</p> <p>Актуализированы перечень, веса, целевые значения КПЭ Группы Аэрофлот на период 2019-2023 гг.</p> <p>Включена информация о реализации целей, предусмотренных Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2018 №204.</p> <p>Включен план мероприятий на период 2018-2021 гг. перехода на преимущественное использование отечественного программного обеспечения.</p>

Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
ДПР Группы Аэрофлот	Ревизия	Актуализировано 25.02.2020, выписка из протокола № 10 по 9 вопросу повестки дня заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 25.02.2020	Актуализированы перечень, веса, целевые значения ключевых показателей эффективности Группы Аэрофлот на период 2020-2024 гг. Включен КПЭ по росту производительности труда в соответствии с методикой расчета, утвержденной приказом Минэкономразвития России от 15.10.2019 № 659. Актуализированы показатели деятельности и плановые мероприятия на период 2020-2024 гг.
Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот	РКп-ГД-002 Издание 01 Ревизия 02	Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 21.12.2017 <sup>1</sup> (протокол № 7) Третья ревизия утверждена на СД ПАО «Аэрофлот» СД 10.03.2021 (Протокол №10).	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 интегрированной системе менеджмента ПАО «Аэрофлот»	Изд. 08 рев. 01	Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 30.12.2019 (Протокол № 8), ревизия 01 введена в действие приказом ПАО «Аэрофлот» от 27.08.2020 № 271	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. В документ внесены изменения в связи с изменением организационной структуры, утвержденной решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 10.04.2020 (приложение № 1 к протоколу № 14 от 10.04.2020).
Положение о ревизионной комиссии публичного акционерного общества «Аэрофлот - российские авиалинии» (редакция № 4)	Базовый	Утверждено общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот», протокол № 37 от 25.06.2015	Изменений в отчетном периоде внесено не было

<sup>1</sup> Третья ревизия документа РКп-ГД-002 «Положение о системе управления рисками Группы Аэрофлот» утверждена на СД ПАО «Аэрофлот» СД 10.03.2021 (Протокол №10).



Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
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 28.07.2016 № 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: - возможность применения индивидуальных перечней КПЭ для ЗГД, иных лиц, входящих в состав Правления ПАО «Аэрофлот», и главного бухгалтера.
	Ревизия	28.11.2019 - Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 28.11.2019 (протокол № 6)	Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 28.11.2019 утвердил Параметры актуализации: - распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 июня 2019 г. № 1388-р утверждены Методические рекомендации по применению КПЭ; - актуализация методики расчета отдельных КПЭ.
	Ревизия	08.10.2020 – Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 08.10.2020 (протокол № 4)	Совет директоров ПАО «Аэрофлот» от 08.10.2020 утвердил параметры актуализации: - во исполнение директивы Правительства Российской Федерации от 25.12.2019 № 12153п-П13 в перечень КПЭ ДПР Группы Аэрофлот/ГД ПАО «Аэрофлот» включен показатель «Темп роста общенациональной производительности труда»; - приведение методик расчета финансовых показателей в соответствие со Стандартом МСФО 16 «Аренда»; - иные редакционные правки.
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 переиздавался, базовая версия документа остается актуальной/действующей. Планируется рассмотрение обновленной версии в 2020-2021 году.

Наименование документа	Статус документа (базовый документ /ревизия/ отмена)	Дата ввода в действие или отмены	Описание изменения
	Ревизия	Протокол Правления ПАО «Аэрофлот» № 19 от 30.06.2020 п. 4	Обновленная версия документа РИ-ГД-288 подготовлена в соответствии с п. 25.5. СТО УК 19.3. о периодической проверке документа на предмет актуальности содержания и п.2 плана мероприятий по реализации рекомендаций аудита эффективности системы внутреннего контроля в процессе исполнения бюджета производственной и финансово-экономической деятельности Группы Аэрофлот. Регламент согласован Правлением ПАО «Аэрофлот». Рассмотрение на Совете директоров ПАО «Аэрофлот» планируется в начале 2021 года.

## 2.5. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭКОЛОГИЧНОСТИ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ

Таблица 11. Реализация мероприятий по повышению экологичности и энергоэффективности Группы Аэрофлот

Мероприятие, реализация которого была запланирована в отчетном периоде	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Статус реализации мероприятия относительно плана	Анализ причин отклонения
Актуализация Программы энергосбережения и повышения энергоэффективности	2019 -2021 гг.	Выполняется	Разработан проект Методики оценки показателей энергоэффективности парка воздушных судов и наземных объектов ПАО «Аэрофлот». Документ находится на стадии утверждения генеральным директором. Разработан проект Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности ПАО «Аэрофлот» до 2030 г. Документ находится на стадии рассмотрения и утверждения Советом директоров .
Реализация Программы повышения топливной эффективности и сокращения расходов на ГСМ	Выполняется на постоянной основе	Выполнено	
Выполнение требований международного (EU ETS, CORSIA и др.) и национального законодательства в части регулирования выбросов парниковых газов	Выполняется на постоянной основе	Выполнено	
Поддержание функционирования корпоративной системы управления выбросами парниковых газов	Выполняется на постоянной основе	Выполнено	

Применение энергоэффективных и энергосберегающих технологий при проектировании и строительстве новых и реконструкции и эксплуатации существующих объектов	Выполняется на постоянной основе	Выполнено
---	----------------------------------	-----------

## 2.6. АНАЛИЗ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С РЕАЛИЗАЦИЕЙ МЕРОПРИЯТИЙ ДПР

Таблица 12. Анализ рисков, связанных с реализацией мероприятий ДПР

Риски	Анализ реализации рисков
Инфраструктурные ограничения в базовом аэропорту «Шереметьево»	В связи с COVID-19 в 2020 году наблюдалось сокращение операционной деятельности, проводились дополнительные противоэпидемиологические мероприятия, в т.ч. санитарная обработка ВС, мед. контроль пассажиров и сотрудников.
Несвоевременная поставка отдельных типов ВС	В связи с ограничениями на авиасообщение большое количество ВС не совершали полетов. Реализовывались мероприятия по отсрочке поставок новых ВС.
Конкуренция со стороны иностранных участников глобального авиационного рынка	В связи с ограничениями на международных рейсах и введением карантинных мер произошло существенное изменение конкурентной среды в авиационной отрасли.
Низкие темпы роста спроса на пассажирские перевозки	Распространение пандемии COVID-19 и введенные в результате ограничения на авиасообщение привели к существенному снижению пассажиропотока в 2020 году по сравнению с 2019 годом как по Группе Аэрофлот, так и по авиационной отрасли в целом.
Отмена пролетных платежей	В связи с сокращением рейсов, выполняемых иностранными авиакомпаниями над территорией Российской Федерации, уменьшился объем пролётных платежей.
Пандемия COVID-19	Масштаб и степень влияния данного риска на операции авиакомпании оказались чрезвычайно высокими в связи с тем, что эпидемия приобрела характер глобальной пандемии с закрытием границ и ограничением авиационного сообщения

**3. ВЗАИМОСВЯЗЬ СТЕПЕНИ ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ С ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ,  
В ТОМ ЧИСЛЕ УСТАНОВЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА ЗА НЕДОСТИЖЕНИЕ  
ПОСТАВЛЕННЫХ КПЭ. ИНФОРМАЦИЯ О КАСКАДИРОВАНИИ КПЭ ПО УРОВНЯМ УПРАВЛЕНИЯ,  
А ТАКЖЕ ПРИВЯЗКЕ К ВОЗНАГРАЖДЕНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА.**

Таблица 13. 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>Каскадирование КПЭ по уровням управления, информация о привязке КПЭ к вознаграждению менеджмента с указанием внутренних организационно-распорядительных документов и их реквизитов</p>	<p>1 КПЭ ДПР Группы Аэрофлот полностью соответствуют КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» и ЗГД, иных членов, входящих в состав Правления ПАО «Аэрофлот», и главного бухгалтера ПАО «Аэрофлот». У некоторых ЗГД, иных членов, входящих в состав правления установлены индивидуальные КПЭ.</p> <p>2. Размер переменной части заработной платы за выполнение КПЭ, выплачиваемой ГД, ЗГД, иным членам, входящим в состав Правления ПАО «Аэрофлот», и главному бухгалтеру ПАО «Аэрофлот», полностью зависит от выполнения утвержденных КПЭ за отчетный период, что регламентировано трудовыми договорами и действующим Положением о переменной части заработной платы за выполнение КПЭ руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот».</p> <p>3. Перечень, веса и целевые значения КПЭ ДПР/ГД на 2020 год утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28.11.2019 (протокол № 6) и переутверждены 20.02.2020 (протокол № 9). Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 05.11.2020 (протокол № 6) утверждены обновленные веса и целевые значения КПЭ на 3, 4 кварталы 2020 и на 2020 год, установленные в соответствии со скорректированным бюджетом Группы Аэрофлот на 2020 год. Перечень, вес и целевые значения КПЭ ЗГД, иных членов, входящих состав правления, главного бухгалтера и остальных работников ПАО «Аэрофлот»: на 1 кв. 2020 утверждены Правлением ПАО «Аэрофлот» 29.04.2020 (протокол № 14) и приказом генерального директора от 15.06.2020 № 206, на 2 кв. 2020 Правлением ПАО «Аэрофлот» 30.06.2020 (протокол № 19) и приказом генерального директора от 31.07.2020 № 256, на 3 и 4 кв. 2020 г. и на 2020 год утверждены Правлением ПАО «Аэрофлот» 30.09.2020 (протокол № 29) и приказом генерального директора от 12.11.2020 № 330 и от 14.12.2020 № 372.</p>
<p>Информация об изменениях, внесенных в отчетном периоде в положения (и иные документы), относящиеся к системе мотивации менеджмента</p>	<p>Изменений не было</p>

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

Аудиторской организацией ООО «Нексия Пачоли» проведена оценка реализации ДПР и выполнения КПЭ за 2020 год и подготовлен Отчет независимого аудитора по результатам выполнения задания, обеспечивающего разумную уверенность в отношении Отчета о реализации Долгосрочной программы развития и выполнении ключевых показателей эффективности Группы «Аэрофлот» за 2020 год (дата аудиторского отчета: 25.03.2021).

По мнению Аудиторской организации Отчет о реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижении ключевых показателей эффективности за 2020 год, составлен надлежащим образом во всех существенных отношениях на основании критериев, установленных Долгосрочной программой развития Группы «Аэрофлот» на период 2020-2024 г., утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол №10 от 25.02.2020 г.) с учетом обновленных плановых значений показателей и мероприятий, утвержденных Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 08.10.2020 г. (Протокол №4) в пересмотренном бюджете Группы «Аэрофлот» на 2020 г. и обновленной Стратегии развития Группы «Аэрофлот» на период до 2028 г., утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 16.07.2020 г. (Протокол №19).

## 5. ПРИЛОЖЕНИЯ

### А. РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Таблица 14. Статус реализации плана мероприятий по совершенствованию практики корпоративного управления

Мероприятие	Количественные или качественные цели мероприятий	Ответственный	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Статус реализации мероприятия	Анализ причин отклонения
1. Внедрение практики проведения оценки эффективности Совета директоров ПАО «Аэрофлот», включающей в себя следующие мероприятия:					
1.1. Разработка и утверждение Советом директоров (по рекомендации Комитета по кадрам и вознаграждениям) Положения о проведении оценки эффективности Совета директоров	Повышение качества корпоративного управления и соответствие высоким требованиям международной передовой практики корпоративного управления, а также исполнение требований законодательства Российской Федерации	Директор департамента развития персонала  Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	Срок начала реализации мероприятия – четвертый квартал 2019 г.  Планируемый срок завершения – первый квартал 2020 г.	Мероприятие готовится к реализации	В связи с неблагоприятным влиянием новой коронавирусной инфекции (COVID-19) на производственную деятельность ПАО «Аэрофлот» реализация мероприятия перенесена на 2021 год
1.2. Разработка и утверждение Советом директоров (по рекомендации Комитета по кадрам и вознаграждениям) Методологии самооценки эффективности Совета директоров	Повышение качества корпоративного управления и соответствие высоким требованиям международной передовой практики корпоративного управления, а также исполнение требований законодательства Российской Федерации	Директор департамента развития персонала  Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	Срок начала реализации мероприятия – четвертый квартал 2019 г.  Планируемый срок завершения – первый квартал 2020 г.	Мероприятие готовится к реализации	В связи с неблагоприятным влиянием новой коронавирусной инфекции (COVID-19) на производственную деятельность ПАО «Аэрофлот» реализация мероприятия перенесена на 2021 год

1.3. Проведение самооценки эффективности Совета директоров	Повышение качества корпоративного управления и соответствие высоким требованиям международной передовой практики корпоративного управления, а также исполнение требований законодательства Российской Федерации	Директор департамента развития персонала  Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	Срок начала реализации мероприятия – первый квартал 2020 г. Планируемый срок завершения – второй квартал 2020 г. Мероприятие осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год.	Мероприятие готовится к реализации	В связи с неблагоприятным влиянием новой коронавирусной инфекции (COVID-19) на производственную деятельность ПАО «Аэрофлот» реализация мероприятия перенесена на 2021 г.
1.4. Проведение независимой оценки эффективности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта	Повышение качества корпоративного управления и соответствие высоким требованиям международной передовой практики корпоративного управления, а также исполнение требований законодательства Российской Федерации	Директор департамента развития персонала  Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	Срок начала реализации мероприятия – первый квартал 2020 г. Планируемый срок завершения – второй квартал 2020 г.	Мероприятие готовится к реализации	В связи с неблагоприятным влиянием новой коронавирусной инфекции (COVID-19) на производственную деятельность ПАО «Аэрофлот» реализация мероприятия перенесена на 2021 г.
1.5. Включение в планы работы Совета директоров и Комитета по кадрам и вознаграждениям вопроса, посвященного обсуждению результатов оценки эффективности Совета директоров в ходе заседания в форме совместного присутствия	Повышение качества корпоративного управления и соответствие высоким требованиям международной передовой практики корпоративного управления, а также исполнение требований законодательства Российской Федерации	Директор департамента развития персонала  Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	Срок начала реализации мероприятия – второй квартал 2020 г. Планируемый срок завершения – второй квартал 2020 г.	Мероприятие готовится к реализации	В связи с неблагоприятным влиянием новой коронавирусной инфекции (COVID-19) на производственную деятельность ПАО «Аэрофлот» реализация мероприятия перенесена на 2022 г.
1.6. Раскрытие основных результатов оценки эффективности Совета директоров в Годовом отчете	Повышение качества корпоративного управления и соответствие высоким требованиям международной передовой	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Срок начала реализации мероприятия – второй квартал	Мероприятие готовится к реализации. В 2020 году оценка (самооценка) эффективности Совета директоров не проводилась	В связи с неблагоприятным влиянием новой коронавирусной инфекции (COVID-19)

	практики корпоративного управления, а также исполнение требований законодательства Российской Федерации		2020 г. Планируемый срок завершения – второй квартал 2020 г.		на производственную деятельность ПАО «Аэрофлот» реализация мероприятия перенесена на 2022 г.
2. Подготовка отчета Общества об устойчивом развитии (корпоративной социальной ответственности) в соответствии с международными признанными стандартами нефинансовой отчетности и его раскрытие на сайте Общества в сети Интернет	Повышение качества корпоративного управления и соответствие высоким требованиям международной передовой практики корпоративного управления, а также исполнение требований законодательства Российской Федерации	Заместитель генерального директора по стратегии, сервису и маркетингу  Заместитель генерального директора по коммерции и финансам	Срок начала реализации мероприятия – первый квартал 2020. Планируемый срок завершения – второй квартал 2020.	Отчёт Общества об устойчивом развитии (корпоративной социальной ответственности), в соответствии с международными признанными стандартами нефинансовой отчетности, является составной частью Годового отчёта Общества, который содержит расширенную секцию, посвящённую устойчивому развитию. Кроме того, такая информация размещается на официальном сайте Общества в сети Интернет.	Отклонения отсутствуют
3. Обучение и развитие членов Совета директоров	Повышение качества корпоративного управления и соответствие высоким требованиям международной передовой практики корпоративного управления, а также исполнение требований законодательства Российской Федерации	Заместитель генерального директора по коммерции и финансам  Заместитель генерального директора по правовым и имущественным вопросам	Срок начала реализации мероприятия – третий квартал 2020 г. Планируемый срок завершения – на регулярной основе (не реже одного раза в год).	Мероприятие готовится к реализации	В связи с неблагоприятным влиянием новой коронавирусной инфекции (COVID-19) на производственную деятельность ПАО «Аэрофлот» реализация мероприятия перенесена на 2021 г.



**Б. 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 15. Анализ реализации специальных мероприятий, обеспечивающих приоритетный характер финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока

Наименование мероприятий/ объектов	Наименование субъекта 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
								2020 SU+FV (тыс. пасс.)	2021	2022	
1	2	3	3.1	4	5	6	7	8	9	10	11
Программа продажи прямых перевозок по «плоским» тарифам (Дальний Восток) из аэропорта Шереметьево в обе стороны											
	Москва – Владивосток-Шереметьево SU	190 134	295 331	2020	2020			303,2			
	Москва – Владивосток-Шереметьево FV	105 197		2020	2020						
	Шереметьево – Хабаровск-Шереметьево SU	100 221	239 644	2020	2020			245,0			
	Шереметьево – Хабаровск-Шереметьево FV	139 423		2020	2020						
	Шереметьево - Петропавловск-Камчатский-Шереметьево SU	116 876	179 080	2020	2020			179,7			
	Шереметьево - Петропавловск-Камчатский-Шереметьево FV	62 204		2020	2020						

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
								2020 SU+FV (тыс. пасс.)	2021	2022	
	Шереметьево - Южно-Сахалинск-Шереметьево SU	40 166	147 782	2020	2020			143,0			
	Шереметьево - Южно-Сахалинск-Шереметьево FV	107 616		2020	2020						
	Шереметьево – Магадан-Шереметьево SU	0	117 219	2020	2020			115,1			
	Шереметьево – Магадан-Шереметьево FV	117 219		2020	2020						

Таблица 16. Анализ реализации специальных мероприятий, обеспечивающих приоритетный характер финансирования задач социально-экономического развития Дальнего Востока (инвестиционные вложения в АО «Авиакомпания «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
							2020 год (факт)	2021 год (план)	2022 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 АО «Авиакомпания «Аврора»										
Обеспечение ТО ВС	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край							36		

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
							2020 год (факт)	2021 год (план)	2022 год	
Обеспечение наземного обслуживания в аэропорту	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край						-			
Развитие тренажерного комплекса	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край						-			
Обеспечение сервиса обслуживания пассажиров	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край						-			
Приобретение ВС и АД	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край						-			
Строительство новых объектов	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край						-			
Развитие IT-систем	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край						8			
Прочие капитальные вложения в основные фонды	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край						9			
Вложения в программное обеспечение	Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край						2			
<b>ИТОГО, инвестиционные вложения</b>	<b>Сахалинская обл./ Приморский край/ Хабаровский край</b>						<b>55</b>			

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

Таблица 17. 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 986,1 тыс. пасс.	ПАО «Аэрофлот»	2020 г.	Перевезено 979 056 пасс.	Падение спроса в связи с пандемией.
Участие в субсидированных перевозках	отсутствовали	ПАО «Аэрофлот»	2020 г.	На направлениях Дальнего Востока перевезено 136 872 пас. на общую сумму субсидий 1 220 468 300 руб.	-

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

Таблица 18. 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	%	68%	82,88%	122%	-

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

Таблица 19. Статус реализации мероприятий, включенных в Долгосрочную программу развития

Наименование продукции, оборудования, комплектующих, программного обеспечения, работ (услуг), необходимых для устойчивого функционирования отраслей экономики	Обоснование возможности/невозможности импортозамещения	Статус на 2020 год, результаты и сроки реализации
Спецодежда для сотрудников	Частичное импортозамещение: продукция изготавливается в Российской Федерации,	По результатам проведенной конкурентной процедуры № 32009261541 (протокол закупочной комиссии № 172/2020 от 26.08.2020) 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», ООО «Вектор», ООО «Исток-Пром», ООО «Фортекс»
Форменная одежда для сотрудников	комплектующие импортного производства. Полное	По результатам проведенной конкурентной процедуры №31907531945 (протокол № 52/2019 от 27.03.2019) заключены договоры с российскими контрагентами АО «БТК групп», ООО «Компания Галактика»
Средства индивидуальной защиты	импортозамещение возможно при достаточном качестве отечественной продукции.	По результатам проведенной конкурентной процедуры № 32009643902 (протокол №228/2020 от 02.12.2020) 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-АртТул», ИП Абдулзалилова Р.Р.

**Д. КЛЮЧЕВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ (В ТОМ ЧИСЛЕ ПЕРЕХОД  
НА ПРЕИМУЩЕСТВЕННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДО 2021 Г.)**

Таблица 20. Мероприятия цифровой трансформации

№ п/п	Мероприятие, реализация которого была запланирована в отчетном периоде	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия относительно плана	Анализ причин отклонения
1	Проведение работ II этапа (01.01.2020–31.12.2020) по переходу Группы Аэрофлот на преимущественное использование отечественного программного обеспечения. Работы проводятся в соответствии с методическими рекомендациями, утвержденными приказом Минкомсвязи России от 20.09.2018 № 486.	Сентябрь 2020 г.	РЦТ*	Выполнено	
2	Согласование корректировки Плана с АНО ЦКИ	Октябрь 2020 г.	РЦТ*	Не выполнено	Работы II этапа проводились на основании согласованного с АНО ЦКИ плана от 11.02.2020. Пересогласование корректировки плана в октябре 2020 нецелесообразно. Также в 2021 году ожидаются директивы Правительства Российской Федерации по цифровой трансформации в рамках которых план должен быть переработан. Перенесено на 2021 год.
3	Утверждение согласованного плана на 2021 г. по переходу Группы Аэрофлот на преимущественное использование отечественного программного обеспечения на Совете Директоров	Декабрь 2020 г.	РЦТ*	Не выполнено	Отложено до нормализации производственной и финансово-экономической ситуации в ПАО «Аэрофлот» в связи с существенным влиянием сложившейся эпидемиологической ситуации на деятельность ПАО «Аэрофлот», существенным сокращением пассажиропотока и, соответственно, бюджета на 2020 и 2021 гг.

№ п/п	Мероприятие, реализация которого была запланирована в отчетном периоде	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия относительно плана	Анализ причин отклонения
					<p>После нормализации производственной и финансово-экономической ситуации в ПАО «Аэрофлот», восстановления пассажиропотока при наличии новых прогнозов деятельности авиакомпании план будет пересмотрен. Таким образом, рассмотрение корпоративными органами уточненного плана преждевременно. Перенесено на 2021 год.</p>
4	Тестирование отечественного программного обеспечения	Декабрь 2020 г.	РЦТ*	Выполнено	
5	Подготовка и согласование документации для проведения закупок по импортозамещению в 2020 г.	Сентябрь 2020 г.	РЦТ*	Выполнено	
6	Проведение закупок по импортозамещению в 2020 г.	Декабрь 2020 г.	РЦТ*	Выполнено	
7	Оценка финансовых ресурсов для реализации задач по переходу на преимущественное использование отечественного программного обеспечения, в том числе отечественного офисного программного обеспечения в 2021 году, в соответствии с бюджетным процессом	Декабрь 2020 г.	РЦТ*	Выполнено	
8	Ежеквартальный отчет дочерних Обществ	2020 г.	Ответственные за план дочерних обществ	Выполнено	
9	Ежеквартальный отчет ПАО «Аэрофлот», включая дочерние Общества	2020 г.	РЦТ*	Выполнено	



№ п/п	Мероприятие, реализация которого была запланирована в отчетном периоде	Сроки начала и планируемые сроки завершения мероприятия	Ответственный	Статус реализации мероприятия относительно плана	Анализ причин отклонения
10	<p>Рассмотрение результатов реализации утвержденных планов мероприятий в рамках деятельности по переходу на преимущественное использование отечественного программного обеспечения.</p> <p>Мониторинг и контроль хода реализации утвержденных планов мероприятий перехода на преимущественное использование отечественного программного обеспечения, в том числе отечественного офисного программного обеспечения.</p>	2020 г.	Рабочая группа по импортозамещению ПО	Выполнено	

\* РЦТ – руководитель цифровой трансформации, Chief Digital Transformation Officer (CDTO). Согласно распределению прав и обязанностей заместителей генерального директора ПАО «Аэрофлот» обязанностями РЦТ наделен заместитель генерального директора по информационным технологиям, он же является ответственным за исполнение плана по преимущественному использованию отечественного ПО на основании решения Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 2 от 08.08.2019).