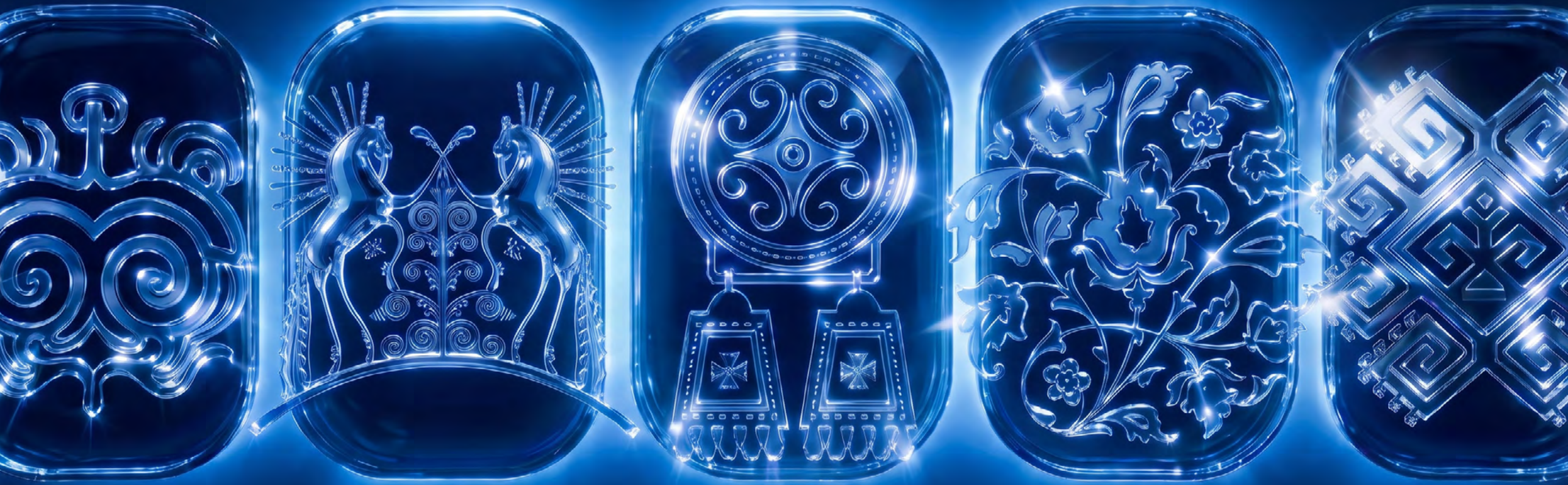
АЭРОФЛОТ



ПОД ОДНИМ НЕБОМ

Единый отчет
2025

СОДЕРЖАНИЕ

О Компании 3

Инвестиционная история 4
Мультибрендовое предложение, покрывающее все сегменты рынка 5
Эффективная бизнес-модель, обеспечивающая устойчивость и адаптивность 6
Лидерство на емком рынке и внедрение новых технологий 7
Высокий уровень операционных и финансовых показателей 8
Фокус на текущих результатах для достижения долгосрочных целей 10

Стратегический отчет 12

Обращение председателя Совета директоров 13
Обращение генерального директора 14
Макроэкономический обзор 15
Рынок авиаперевозок 17
Стратегическое развитие 24
Цифровая трансформация 28
Производственные результаты 35
Маршрутная сеть и география полетов 44
Парк воздушных судов 56
Техническое обслуживание и ремонт 58
Развитие сервиса 63
Финансовый обзор 72

Корпоративное управление 84

Система корпоративного управления 85
Общее собрание акционеров 88
Совет директоров 89
Исполнительные органы 95
Вознаграждение членов Совета директоров и менеджмента 97
Контроль и аудит 98
Ключевые показатели эффективности 100
Ценные бумаги и акционерный капитал 101

Устойчивое развитие 113

Ключевые достижения и показатели устойчивого развития 114
Взаимодействие с заинтересованными сторонами 120
Ответственные практики ведения бизнеса 121
Управление безопасностью 138
Транспортная доступность и социальная ответственность 150
Спонсорство, благотворительность и волонтерство 153
Люди и культура 165
Изменение климата и энергоэффективность 180
Охрана окружающей среды 190

Управление рисками 196

Система управления рисками и внутреннего контроля 197
Ключевые риски 200

Дополнительная информация 214

Об Отчете 215
Консолидированная финансовая отчетность 219
Вклад Группы «Аэрофлот» в достижение Целей устойчивого развития ООН 223
Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления 228
Информация об исполнении поручений и указаний Президента Российской Федерации и поручений Правительства Российской Федерации 250
Информация о программе отчуждения непрофильных активов 253
Статистика 254
Соответствия 265
Глоссарий 285
Контактная информация 287

Мы посвятили этот отчет Году единства народов России. В Группе «Аэрофлот» работают представители многих регионов и народов нашей страны, некоторые из которых представлены на страницах отчета. Все вместе мы работаем на благо авиации и нашей любимой страны.

Аэрофлот

АЭРОФЛОТ



Архангельская область

Мезенская роспись

Традиционный северный орнамент, обычно красно-черная графичная роспись по дереву с характерными конями, оленями, птицами и знаками стихий.

Это визуальный мифологический код Русского Севера, в котором через простые знаки передаются представления о природной силе и гармонии.

Наталия Анянова
Бортпроводник

О КОМПАНИИ

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ИСТОРИЯ

GRI 2-1



Группа «Аэрофлот» – крупнейшая авиационная группа России и безусловный лидер национального рынка, формирующая его настоящее и будущее. Используя уникальную мультибрендовую стратегию, мы охватываем все ключевые сегменты – от премиального до бюджетного, предоставляя миллионам пассажиров свободу выбора и доступность путешествий.

Наше развитие основано на эффективном использовании потенциала российского рынка, активном внедрении новых технологий и следовании принципам устойчивого развития, что обеспечивает сильные рыночные позиции и создает долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон.

Инвестиционная история

- Мультибрендовое предложение, покрывающее все сегменты рынка
- Лидерство на емком рынке
- Внедрение новых технологий и инноваций
- Высокие уровни операционных и финансовых показателей
- Фокус на текущих результатах для достижения долгосрочных целей

Пассажиры

55,3 млн человек перевезено в 2025 году

75,8% на внутренних линиях

Маршрутная сеть

292 маршрута полетов

66 городов по России

49 городов за рубежом

Флот

352 пассажирских воздушных судна

78 российских воздушных судов

Программа лояльности

11,2 млн участников

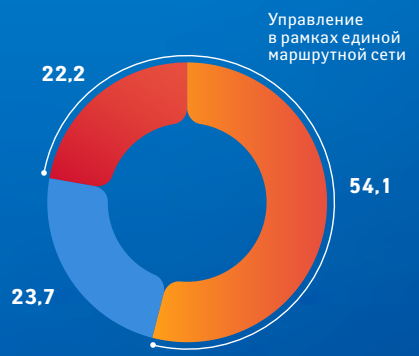
Хабы и узловые аэропорты

Москва, Шереметьево	36,4 млн пассажиров
Санкт-Петербург	7,1 млн пассажиров
Красноярск	1,4 млн пассажиров
Кластер «Юг»	3,0 млн пассажиров
Кластер «Поволжье и Урал»	1,2 млн пассажиров
Кластер «Дальний Восток»	0,5 млн пассажиров

МУЛЬТИБРЕНДОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ПОКРЫВАЮЩЕЕ ВСЕ СЕГМЕНТЫ РЫНКА

- В Группу «Аэрофлот» входят авиакомпании «Аэрофлот», «Россия» и «Победа»
- Ценностные предложения авиакомпаний для потребителя различаются по стоимости и сервису
- «Аэрофлот» и «Россия» работают по сетевой модели, «Победа» – по классической лоукост-модели

Структура мультибрендового предложения[1], %



- Продукт высокого уровня – «Аэрофлот»
- Базовый – «Победа»
- Сбалансированный – «Россия»

[1] По количеству предложенных кресел.
[2] Здесь и далее – количество пассажирских воздушных судов, если не указано иное.

АЭРОФЛОТ

Крупнейшая российская авиакомпания, одна из старейших в мире



Москва, Шереметьево

Основные показатели 2025 года

29,5 млн пассажиров	89,3% занятость кресел
174 воздушных судна[2]	189 маршрутов

РОССИЯ

Крупнейший эксплуатант российской техники



- Санкт-Петербург
- Москва, Шереметьево
- Красноярск
- Сочи

12,0 млн пассажиров	89,2% занятость кресел
136 воздушных судов	146 маршрутов

победа

Ведущий российский лоукостер



- Москва, Шереметьево (основная база), Внуково
- Санкт-Петербург
- регионы

13,8 млн пассажиров	94,8% занятость кресел
42 воздушных судна	86 маршрутов

ЭФФЕКТИВНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ И АДАПТИВНОСТЬ

GRI 2-6

Бизнес-модель Группы «Аэрофлот» охватывает основные сегменты рынка авиаперевозок и ключевые процессы подготовки к их осуществлению

Бизнес-модель учитывает внешние риск-факторы и предусматривает возможность корректировки структуры пассажиропотока между компаниями и географическими сегментами, доходности перевозок, а также оптимизации использования флота. Бизнес-модель подход позволяет Группе адаптироваться к волатильной среде, повышать отраслевую устойчивость и сохранять баланс между экономической эффективностью и долгосрочной ценностью для общества.

Внешние факторы

- Макроэкономика
- Рынок авиаперевозок
- Нефтяные рынки
- Цепочка поставок
- Регулирование

Использование ресурсов

Финансовый капитал

Лизинг

426 млрд руб.
обязательства по аренде

Интеллектуальный капитал

Автоматизация бизнес-процессов посредством использования ИТ-систем и искусственного интеллекта

СОКБ 92

23,9 млрд руб.
сумма расходов на российские ИТ-системы

Человеческий капитал

Привлечение и удержание высококвалифицированного персонала

GRI 2-7, СОКБ 21

34,9 тыс.
численность персонала

Производственный капитал

Авиационные активы

352 воздушных судна

Неавиационные активы

техническое обслуживание и ремонт воздушных судов

разработка ИТ-решений для авиации

гостиница в Шереметьево

производство питания для авиапассажиров

подготовка авиационного персонала

Внешние ресурсы

- Аэропорты
- Поставщики ресурсов
- Техобслуживание и ремонт
- Производители авиатехники
- Банки и лизингодатели
- Образовательные учреждения
- Провайдеры сервисных услуг

Социально-репутационный капитал

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

Природный капитал

Рациональное использование природных ресурсов

Создание стоимости

Эффективное управление

- Планирование полетов
- Управление флотом
- Подготовка персонала
- Оперативное управление
- Финансовый менеджмент



АЭРОФЛОТ
продукт высокого уровня

РОССИЯ
сбалансированное предложение

победа
лоукост

Производство полетов

SASB TR-AL-000.A

170,9 млрд
кресло-километров

Ценность для заинтересованных сторон

Акционеры и инвесторы

Создание акционерной стоимости в долгосрочной перспективе

235 млрд руб.
капитализация

21,0 млрд руб.
дивиденды

Персонал

Привлечение, удержание, развитие персонала

СОКБ 26, МЭР 26

230 тыс. руб.
средняя заработная плата[1]

1 224 млн руб.
инвестиции в образовательные программы для сотрудников

Потребители

Обеспечение транспортной доступности и связанности России

151 внутренний маршрут

2,3 млн пассажиров
по «плоским» тарифам

Общество

Реализация благотворительных программ, поддержание прямой и косвенной занятости

660,9 млн руб.
спонсорство и благотворительность

Снижение негативного воздействия на изменение климата

Государство

СОКБ 63, МЭР 6

38,4 млрд руб.
налоги и таможенные пошлины

[1] Данные по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Аэрофлот Техникс», АО «Аэромар», АО «АэроМар-ДВ», ООО «АФЛТ-Системс», АО «Шеротель».

ЛИДЕРСТВО НА ЕМКОМ РЫНКЕ И ВНЕДРЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Группа «Аэрофлот» – безусловный лидер российского рынка

41,7%
доля на российском рынке

132,7 +1,5% к 2024 году
млн пассажиров
перевезено на российском рынке в 2025 году

51,5%
доля во внутреннем сегменте



Россия – один из крупнейших авиационных рынков в мире

› Подробнее читайте в разделе «Рынок авиаперевозок»



Разработка ИТ-решений для всей авиационной отрасли при участии Аэрофлота

23,9
млрд руб.
расходы Группы «Аэрофлот» на российские ИТ-системы

Российская система бронирования Leonardo

Запущены первые этапы

- Система поддержания летной годности «Купол»
- Система управления доходами

Электронный портфель пилота

- «Все в одном» на российских планшетах

Крупнейшая база технического обслуживания и ремонта воздушных судов

7
ангарных комплексов

19
линейных станций

400+
наименований обслуживаемых компонентов

Освоение новых ремонтов

- авиационных двигателей
- стоек шасси

ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ОПЕРАЦИОННЫХ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

GRI 3-3

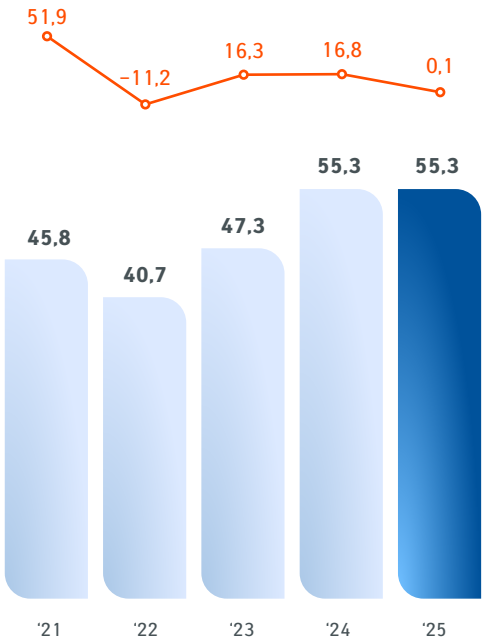
В 2025 году Группа «Аэрофлот» достигла ключевых целей по поддержанию объемов перевозок в условиях доступных емкостей парка воздушных судов и обеспечению прибыльных операций.



Операционные показатели

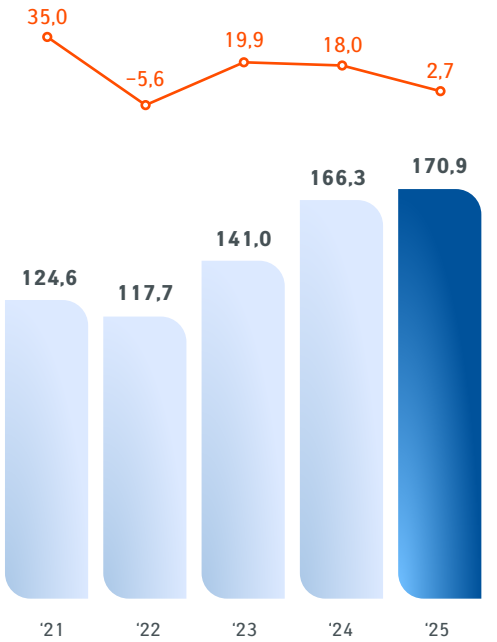
Пассажиропоток сохранился на уровне 2024 года, млн человек

CAGR за три года составил 10,8%



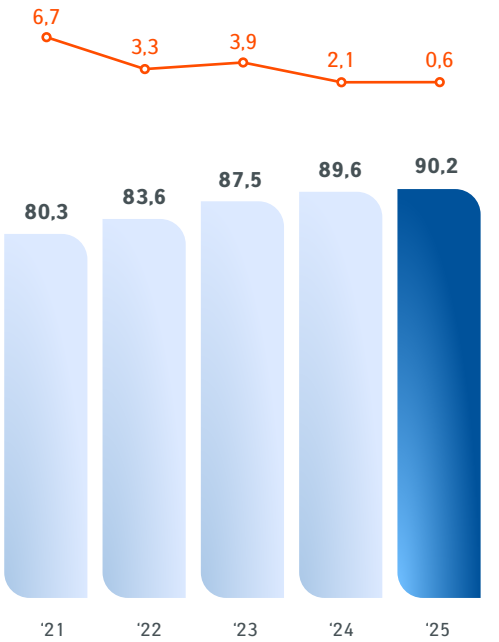
Выставленные емкости увеличились на 2,7%, млрд ккм

SASB TR-AL-000.A



Занятость кресел на исторически рекордных уровнях, %

SASB TR-AL-000.B

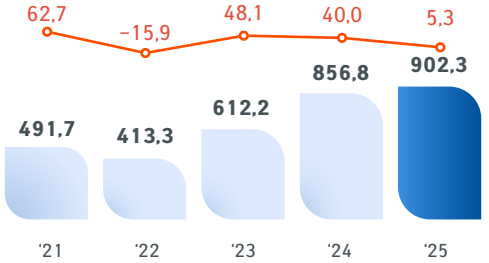


ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ОПЕРАЦИОННЫХ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

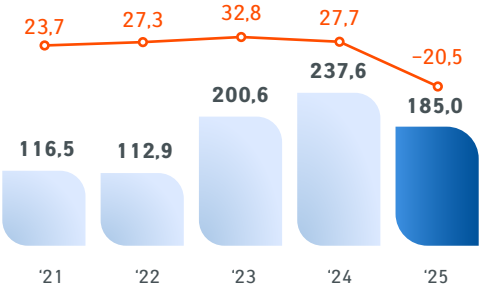
Финансовые показатели

Рост выручки с опережением операционной программы, млрд руб.

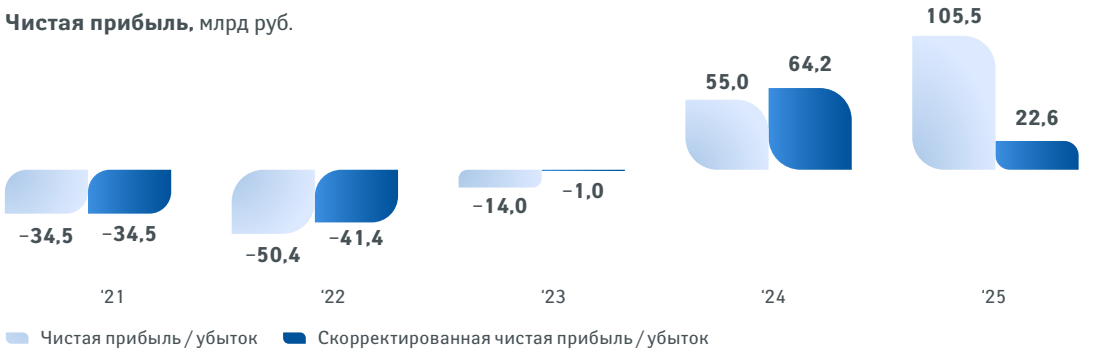
СОКБ 61, МЭР 1



Нормализация EBITDA на фоне динамики расходов[1]**,** млрд руб.



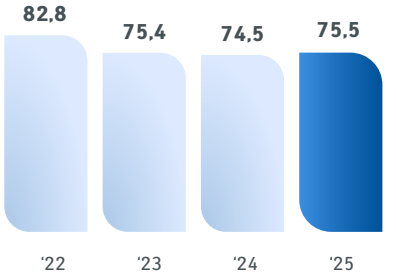
Чистая прибыль, млрд руб.



Показатели устойчивого развития

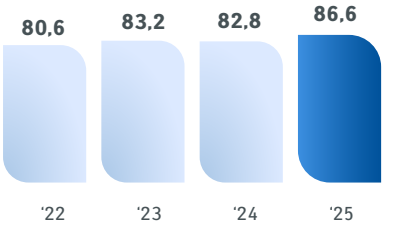
Удельные выбросы CO_2 от авиаперевозок, г/пкм

GRI 305-4, 102-8, СОКБ 9, TCFD

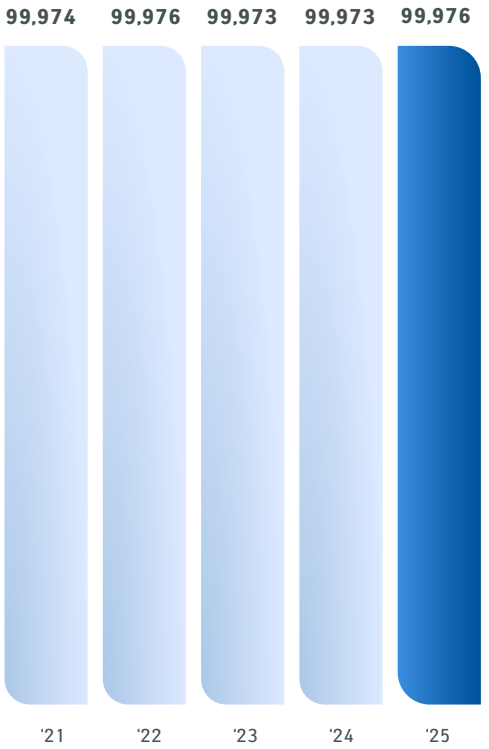


Доля закупок у местных поставщиков увеличивается, %

GRI 204-1, СОКБ 65, МЭР 8



Уровень безопасности полетов[2] **сохраняет высокие значения,** %



[1] Пояснения по скорректированным показателям EBITDA и чистой прибыли представлены в разделе «Финансовый обзор».

[2] Интегральный показатель, рассчитываемый как отношение числа авиационных событий с учетом доли их влияния на безопасность полетов к общему налету.

ФОКУС НА ТЕКУЩИХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

Январь

Аэрофлот открыл флагманский клиентский офис в центре Москвы в новом концепте.



Февраль

- Аэрофлот впервые в истории открыл прямые рейсы на популярный вьетнамский курорт Нячанг.
- Аэрофлот открыл рейсы в Санью (КНР) из Санкт-Петербурга, Казани и Уфы.

Март

- Аэрофлот обновил дивидендную политику с целевым уровнем выплаты в размере 50%.
- В программе «Аэрофлот Бонус» запущен бессрочный элитный уровень Infinite, предоставляющий наиболее лояльным клиентам эксклюзивные привилегии.



Апрель

- **Группа «Аэрофлот» расширила программу «плоских» тарифов на четыре пункта Дальнего Востока: Анадырь, Благовещенск, Улан-Удэ, Якутск.**
- Размещен трехлетний выпуск биржевых облигаций на сумму 45,0 млрд руб. с плавающей ставкой.



Май

- **Аэрофлот организовал торжественное мероприятие на Ходынском поле, посвященное 80-летию Великой Победы.**
- На рейсах из городов Дальнего Востока и Сибири введены специальные национальные гастрономические сеты.

Июнь

- Аэрофлот заключил партнерские соглашения с лидерами в сфере кибербезопасности – компаниями «Бастион» и BI. ZONE – для усиления защиты критической информационной инфраструктуры.
- В рамках создания экосистемы цифровых сервисов заключено технологическое партнерство с МТС и Сбером.
- Рейтинговое агентство «АКРА» подтвердило кредитный рейтинг Аэрофлота на высоком уровне AA(RU) со стабильным прогнозом.

Июль

- Возобновлены регулярные рейсы из Москвы в Геленджик.
- **Аэрофлот занял первое место в независимом IR-рейтинге Smart-Lab среди российских эмитентов по качеству работы с розничными инвесторами.**



ФОКУС НА ТЕКУЩИХ РЕЗУЛЬТАТАХ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

Август

- После сбоя ИТ-инфраструктуры Аэрофлот в рекордные сроки (менее чем за полтора дня) полностью восстановил летную программу, продемонстрировав высокую операционную устойчивость.
- На рейсах с южных курортов (Сочи, Минеральные Воды, Геленджик) представлены сезонные «южные» гастрономические сеты.

Сентябрь

- **Возобновлено авиасообщение с Краснодаром из Москвы и Санкт-Петербурга, открыта региональная и международная программы полетов.**
- Аэрофлот подписал соглашения с «ЭН+ ХОЛДИНГ» и Газпромбанком для совместной работы над проектами в сфере климатической повестки и компенсации углеродного следа.



Октябрь

- **Аэрофлот провел масштабное обновление бортового сервиса, представив новое меню в классе Бизнес, а также обновленные детские меню и дорожные наборы.**
- Рейтинговое агентство «Эксперт РА» подтвердило кредитный рейтинг Аэрофлота на уровне «ruAA» со «стабильным» прогнозом.
- Успешно пройдена сертификация на выполнение ремонтов авиационных двигателей.



ruAA кредитный рейтинг Аэрофлота от агентств «Эксперт РА» и «АКРА»

Ноябрь

- **Аэрофлот получил высший – платиновый – статус в рейтинге лучших работодателей России по версии Forbes.**
- Аэрофлот и Русское географическое общество создали электронный путеводитель по 10 регионам России.

Платиновый статус рейтинг лучших работодателей России — Forbes

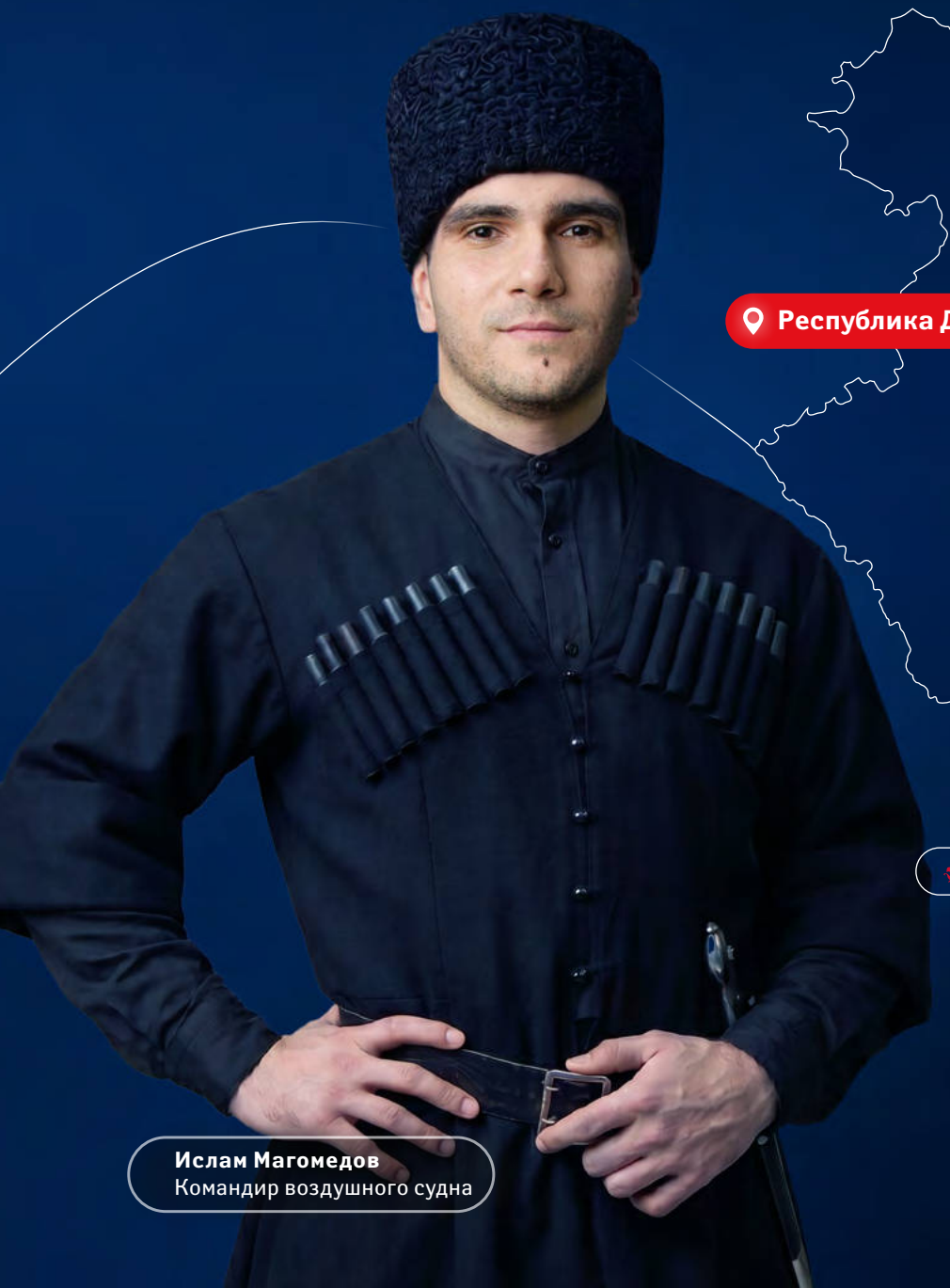
Топ-5 лучших работодателей — hh



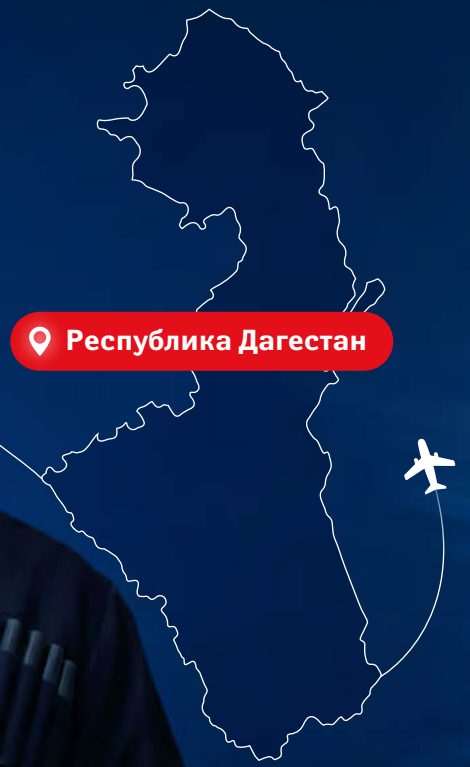
Декабрь

- **Аэрофлот завершил первые в своей истории ремонты двигателей CFM56-5B.**
- Аэрофлот подтвердил рейтинг корпоративного управления НРКУ на уровне 7++ «Развитая практика».
- Совместно с аэропортом Пулково и Центром биометрических технологий успешно протестирован сервис «Мигом», обеспечивающий прохождение предполетных проверок по биометрии — без предъявления паспорта.

АЭРОФЛОТ



Ислам Магомедов
Командир воздушного судна





Кубачинский орнамент

Кубачинские изделия легко узнать по сложному многослойному орнаменту. Один из самых популярных мотивов – цветы и переплетенные стебли растений.

Кубачинские мастера работают исключительно вручную, применяя самые разные техники: гравировку, чернение, инкрустацию, эмаль.

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

GRI 2-22



Уважаемые акционеры!

Аэрофлот продолжает решать новые масштабные задачи, подтверждая статус сильной технологичной компании и безусловного лидера отрасли.

За 2025 год Группа перевезла 55,3 млн авиапутешественников, повторив рекорд 2024 года. Производственная программа Группы по показателю пассажирооборота составила 154,1 млрд пассажиро-километров, увеличившись на 3,4%. Продолжила расти занятость кресел, которая достигла 90,2% – это на 0,6 п. п. больше уровня 2024 года.

Рост операционных показателей и верные управленческие решения позволили Аэрофлоту укрепить финансовые позиции. Консолидированная выручка за 2025 год составила 902,3 млрд руб. и увеличилась на 5,3% по сравнению с 2024 годом. Группа «Аэрофлот» завершила год с чистой прибылью, как и планировалось.

В соответствии с обновленной Дивидендной политикой Аэрофлот в 2025 году впервые с 2019 года выплатил дивиденды по акциям на общую сумму почти 21,0 млрд руб., что составило 38% чистой прибыли по МСФО за 2024 год.

Аэрофлот непрерывно развивает маршрутную сеть. Авиаперевозчик продолжает участвовать в государственной программе субсидированных полетов и одновременно предлагает собственные доступные «плоские» тарифы по самым востребованным направлениям на Дальнем Востоке и в Калининград. В 2025 году география «плоских» тарифов в пункты ДФО расширена до девяти направлений из Москвы: Владивосток, Хабаровск, Южно-Сахалинск, Петропавловск-Камчатский, Магадан, Якутск, Благовещенск, Анадырь и Улан-Удэ.

Фиксированная детская скидка 50% на перелеты по России – одна из значимых инициатив государства, поддерживаемая Аэрофлотом. В 2025 году авиакомпании Группы «Аэрофлот» на внутренних линиях перевезли 2,4 млн детей от 2 до 12 лет, на 19,8% больше по сравнению с показателем 2024 года.

Обеспечение цифрового суверенитета – ответ на вызовы нового времени и одно из приоритетных направлений развития Группы «Аэрофлот». В 2025 году при поддержке Минтранса и Минцифры России запущен ряд отечественных отраслевых решений, разработанных с учетом лучших мировых практик. Среди них система для поддержания летной годности воздушных судов «Купол» – единое информационное пространство для всех участников процесса.

От лица Совета директоров ПАО «Аэрофлот» благодарю руководителей и коллектив компании за достигнутые результаты прошлого года.

Убежден, что в 2026 году Компанию ждут новые достижения, и желаю команде Аэрофлота успеха!

Виталий Савельев
Председатель Совета директоров
ПАО «Аэрофлот»

ОБРАЩЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

GRI 2-22



Уважаемые акционеры!

2025 год потребовал от команды Аэрофлота не просто максимальной вовлеченности, но и принципиально новых подходов к реализации полетной программы и управлению ресурсами.

Мы обеспечивали регулярность и пунктуальность полетов в условиях ограничений в российских аэропортах и продолжающегося внешнего давления. Выполнение производственной программы потребовало от нас максимальной концентрации и предельной точности решений. При этом ключевым приоритетом оставалась безопасность наших пассажиров – в небе и на земле.

Мы продолжаем развивать компетенции Группы по техобслуживанию воздушных судов. Успешно прошли аудит Росавиации и получили сертификат ФАП-145, который расширяет технические возможности Группы в области ремонта авиадвигателей, а также их компонентов. Теперь мы можем оперативно и собственными силами осуществлять работы по ремонту двигателей, поддерживая летную годность флота и безопасность полетов на высоком уровне.

Мы сделали еще один значительный шаг в повышении надежности и регулярности программы полетов за счет внедрения инновационной системы управления техническим обслуживанием – импортозамещенной ИС «Купол». Отечественная разработка стала важнейшим шагом к созданию электронного паспорта воздушного судна, который будет включать актуальную информацию о статусе лайнера, историю его технического обслуживания и ремонта.

Провайдер технического обслуживания «Аэрофлот Техникс» в 2025 году отметил свой первый юбилей – 10 лет. За этот срок компания выросла в важнейшего стратегического партнера технической инфраструктуры Группы «Аэрофлот» и обеспечивает высочайший уровень безопасности, надежности и эффективности эксплуатации авиапарка.

Благодаря поддержанию летной годности воздушных судов и повышению эффективности эксплуатации парка, удалось увеличить емкостное предложение и налет часов, который превысил 1 млн часов.

Мы продолжаем развивать внутренний туризм, расширяя маршрутную сеть внутри страны. В 2025 году Аэрофлот возобновил долгожданное воздушное сообщение с городами юга России — Геленджиком и Краснодаром. Для часто летающих пассажиров мы запустили новый продукт – «Бизнес-проездной» с гибкими и выгодными условиями: это шесть маршрутных пакетов, включающих до 122 направлений по России.

Помимо магистральной сети из Москвы, мы продолжаем развивать региональные кластеры и базы. Суммарно из региональных баз перевезли 6,2 млн пассажиров (исключая линии в Москву и Санкт-Петербург), на 11,0% больше, чем годом ранее.

Главным достижением 2025 года мы считаем не просто цифры, а качественные изменения нашего бизнеса. Мы сконцентрировались на клиентоцентричности, когда пассажир становится важнейшим элементом и движущей силой бизнес-процессов. Наша цель – превосходить ожидания и создавать безупречный, гибкий и персонализированный сервис на всем клиентском пути – от покупки билета до получения багажа.

Мы работаем над повышением вовлеченности и удовлетворенности персонала как одним из ключевых условий обеспечения высокого уровня производительности. Достижение этой цели осуществляется с помощью различных современных инструментов мотивации и поддержки персонала. Рост средней заработной платы за 2025 год по Группе «Аэрофлот» составил 20,3%. По итогам года мы вошли в число лучших работодателей страны.

Подводя итоги 2025 года, мы уверенно смотрим в будущее. Благодаря доверию и поддержке пассажиров, акционеров и партнеров команда Аэрофлота продолжает полет к новым высотам и новым успехам. Впереди нас ждут интересные задачи и вызовы, с которыми мы обязательно справимся.

Сергей Александровский
Генеральный директор
ПАО «Аэрофлот»

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Мировая экономика в 2025 году продолжила рост, однако темпы экономической активности оставались умеренными и находились на сопоставимом с 2024 годом уровне – немногим выше 3%. Сохраняются существенные региональные различия в показателях роста: наибольшие темпы демонстрируют страны Азии, прежде всего Индия и ряд государств Юго-Восточной Азии, тогда как экономики стран Европейского союза и других развитых государств растут более сдержанно на фоне последствий жесткой денежно-кредитной политики и структурных ограничений. По прогнозу Международного валютного фонда (МВФ), в 2026 году темпы роста мировой экономики сохранятся на уровне около 3,1–3,3%, несмотря на вызовы со стороны торговых противоречий и геополитической напряженности в различных регионах мира.

Одним из ключевых факторов, определяющих макроэкономическую повестку последних лет, остается инфляция. После пиковых значений 2022–2023 годов на фоне усилий центральных банков и политики высоких ставок инфляционное давление в мире продолжило постепенно ослабевать. Средний уровень мировой инфляции снижается с 8,8% в 2022 году до 6,8% в 2023 году, до 5,8% в 2024 году и оценивается на уровне 4,1% в 2025 году. Факторами, поддерживающими инфляцию, являются торговые противоречия и переход США к политике повышения тарифов для партнеров, что запустило частичную трансформацию торговых потоков стран с целью диверсификации экспортно-импортных операций. Продолжение цикла смягчения денежной политики центральными банками западных государств (Федеральная резервная система США: снижение с 4,25–4,5 до 3,5–3,75% в декабре 2025 года; Европейский центральный банк: с 2,9 до 2,4% в июне с последующим сохранением до конца 2025 года) будет определяться показателями инфляции и влиянием тарифной политики на экономическую активность.

Динамика цен на энергоносители – один из ключевых параметров мировой и российской макросреды и значимый фактор для авиационной отрасли, поскольку авиатопливо формирует существенную часть операционных затрат авиаперевозчиков. Средняя цена нефти марки Brent в 2025 году, по оценкам, составила 68,1 долл. США за баррель против 79,7 долл. США в 2024 году. В течение года котировки нефти показывали значительную волатильность – с одной стороны, вследствие превышения предложения над спросом, в том числе на фоне постепенного возвращения ОПЕК+ части добычи, а с другой – в связи с напряженной ситуацией на Ближнем Востоке. Давление на котировки оказали также невысокий спрос со стороны Китая и обеспокоенность рынка замедлением роста мировой экономики на фоне торговых противоречий между крупнейшими мировыми экономиками.

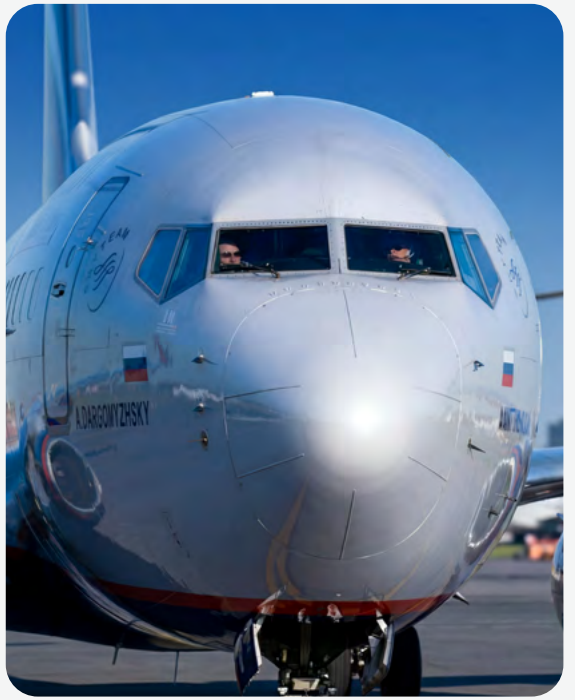
Динамика реального валового внутреннего продукта, % к предыдущему году

Регион	2021	2022	2023	2024	2025[1]
Мир	6,6	3,8	3,5	3,3	**3,3**
Развитые страны	6,0	3,0	1,7	1,8	**1,7**
Развивающиеся страны	7,0	4,3	4,7	4,3	**4,4**

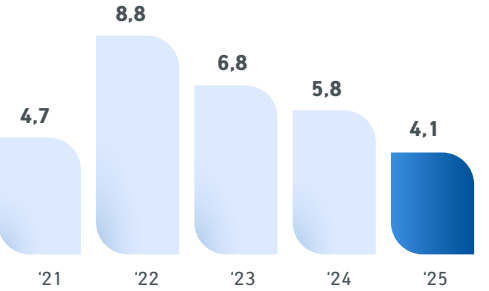
Источник: исследование МВФ (World Economic Outlook)

[1] Оценочные значения на 1 апреля 2026 года.

Российская экономика в 2025 году развивалась в условиях сдерживающей денежно-кредитной политики, направленной на возвращение инфляции к целевым уровням. Отмечались признаки умеренного замедления внутреннего спроса и движения экономики по траектории «мягкой» посадки. По оценкам Федеральной службы государственной статистики (Росстат), реальный валовой внутренний продукт (ВВП) вырос на 1,0% по сравнению с предыдущим годом, а номинальный объем ВВП по итогам 2025 года составил 213,5 трлн руб.

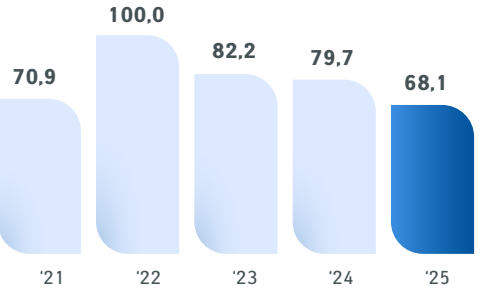


Мировая инфляция – средние потребительские цены, %



Источник: исследование МВФ (World Economic Outlook)

Средняя стоимость нефти Brent, долл. США за баррель



Источник: биржевые данные

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Динамика отдельных отраслей и видов экономической активности в 2025 году была неоднородной. По данным Росстата, промышленное производство увеличилось на 1,3%, оборот розничной торговли – на 2,6%, тогда как оборот оптовой торговли сократился на 2,8%, общий грузооборот транспорта снизился на 0,7% и составил 5 537,8 млрд тонно-километров.

По итогам 2025 года инфляция в России составила 5,6% по сравнению с 9,5% в 2024 году. Для целей сдерживания инфляции в 2023–2025 годах Банк России проводил жесткую денежно-кредитную политику: в 2024 году ключевая ставка повышалась с 16,0 до 21,0%. В 2025 году параметры ключевой ставки не менялись до середины года, после чего Банк России начал цикл снижения с июня – на конец года ключевая ставка составила 16,0%.

Одним из факторов, влияющих на инфляционные ожидания и финансовые условия, является курс валют. В 2025 году валютные колебания оставались значимым элементом для отраслей с высокой долей валютных затрат и расчетов, включая авиационные перевозки, что заметно отразилось на структуре себестоимости и финансовом результате.

По итогам 2025 года рубль в среднем за год укрепился к основным валютам: средний курс доллара США снизился на 9,7%, евро – на 5,9%, юаня – на 9,2% по сравнению с 2024 годом.

Показатели, определяющие потребительское поведение, в 2025 году оставались устойчивыми на фоне рекордно низкой безработицы. По данным Росстата, уровень безработицы в 2025 году находился вблизи исторических минимумов и в декабре 2025 года составил 2,2%. Вместе с тем по мере ужесточения финансовых условий и охлаждения рынка труда темпы роста доходов населения начали постепенно замедляться. По оценкам Сбербанка, рост номинальных доходов домохозяйств в 2025 году был более умеренным по сравнению с предыдущими периодами, что сопровождалось усилением склонности населения к экономии и перераспределением расходов в пользу базовых потребительских категорий.

Согласно прогнозу социально-экономического развития Минэкономразвития России, рост ВВП в 2026 году может составить около 1,3% с последующим ускорением в 2027–2028 годах. По оценкам Банка России, в базовом сценарии предполагается сохранение относительно жестких денежно-кредитных условий: средняя ключевая ставка в 2026 году может находиться в диапазоне 13,0–15,0%, при этом инфляция по итогам года ожидается на уровне 4,0–5,0%.

Замедление темпов роста в официальных сценариях в значительной степени связано с лаговым эффектом ранее ужесточенных финансовых условий и необходимостью удержания инфляции на траектории возвращения к цели.

Показатели экономики Российской Федерации, % к предыдущему году

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025[2]
ВВП[1]	5,9	–1,4	4,1	4,9	**1,0**
Индекс потребительских цен	8,4	11,9	7,4	9,5	**5,6**
Безработица	4,8	4,0	3,2	2,5	**2,2**
Реальная заработная плата	4,5	0,3	8,2	9,7	**4,8**
Реальные располагаемые денежные доходы	3,3	4,5	5,4	7,3	**7,4**

Источник: Росстат

Ставки SOFR, LIBOR[3] и ключевая ставка Банка России, %

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
LIBOR 3M / SOFR 3M	0,16	2,40	5,41	5,06	**4,15**
LIBOR 6M / SOFR 6M	0,20	2,90	5,59	4,92	**4,05**
Ключевая ставка Банка России (на конец года)	8,50	7,50	16,00	21,00	**16,00**

Источники: Банк России, биржевые данные

Средние курсы валют, руб.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Доллар США (USD/RUB)	73,7	68,5	85,3	92,6	**83,6**
Евро (EUR/RUB)	87,2	72,5	92,3	100,3	**94,7**
Юань (CNY/RUB)	11,4	10,1	11,9	12,6	**11,6**

Источник: Банк России

[1] Индекс физического объема валового внутреннего продукта.
[2] Первая оценка / предварительные данные.
[3] За период с 2020 по 2023 год представлены среднегодовые значения LIBOR, с 2024 года – среднегодовые SOFR ввиду прекращения действия LIBOR.

РЫНОК АВИАПЕРЕВОЗОК

Мировой рынок пассажирских авиаперевозок

В 2025 году мировой рынок авиаперевозок продолжил рост, обновив исторический максимум, достигнутый в 2024 году. По оценке Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA), в 2025 году авиакомпаниями было перевезено почти 5,0 млрд пассажиров[1], что на 4,4% превышает уровень 2024 года. Выполненный пассажирооборот отрасли вырос на 5,2% и достиг 9,5 трлн пассажиро-километров. Глобальный коэффициент занятости пассажирских кресел также обновил рекорд и составил 83,7%, достигнув пика 86,0% в августе 2025 года, что является самым высоким месячным показателем за всю историю современной авиации. Сдержанный рост годового показателя на 0,2 п. п. обусловлен высоким спросом и ограниченным ростом емкостей.

+4,4% к 2024 году

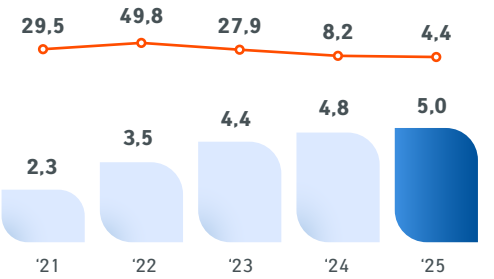
5,0 млрд пассажиров перевезено

Наибольший вклад в увеличение мирового пассажирооборота в 2025 году обеспечен авиакомпаниями Азиатско-Тихоокеанского региона, которые показали рост на 8,0% по сравнению с 2024 годом за счет устойчивого спроса в ключевых экономиках, включая Китай, Индию и Вьетнам. Сильный рост показали перевозчики Африки и Латинской Америки – на 7,4 и 7,1% соответственно, на фоне восстановления туристического спроса и активности на крупных внутренних направлениях, в частности в Бразилии. Значимый вклад в указанных регионах обеспечивали как крупные внутренние рынки, так и международные перевозки. По другим регионам динамика пассажирооборота также была положительной: Ближний Восток – на 6,0%, Европа – на 5,0%, Северная Америка прибавила лишь 0,2%, что обусловлено низкими темпами роста внутреннего рынка США.

Макроэкономическая среда в целом сохраняла позитивное влияние на операционные и финансовые показатели глобального рынка авиаперевозок. По оценкам IATA, среднегодовая стоимость авиационного топлива в 2025 году составила 90 долл. США за баррель, что на 9,1% ниже уровня 2024 года (99 долл. США за баррель). Рост мирового ВВП оставался стабильным на уровне 3,3%, инфляция в мире замедлилась до 4,1%[1], что способствует сохранению ценовой доступности перевозок.

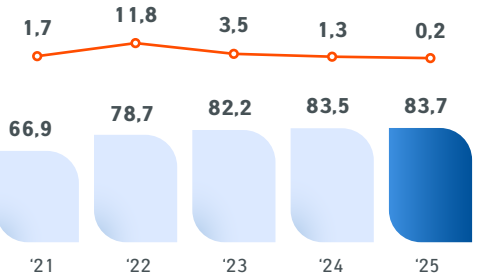
› Подробнее читайте в разделе «Макроэкономический обзор»

Пассажиропоток мировой отрасли, млрд человек



Источник: IATA

Средняя занятость пассажирских кресел мировой отрасли, %



Источник: IATA

Положительный эффект макроэкономических факторов сдерживался рядом ограничений, в том числе структурными со стороны предложения и ростом удельных затрат. На рынке сохранялись задержки поставок воздушных судов, а также дефицит отдельных комплектующих, что приводило к вынужденным простоям части парка и ограничивало ввод новых бортов в эксплуатацию. В результате темпы наращивания провозных емкостей оставались ограниченными, а обновление парка – замедленным. Старение эксплуатируемого флота влияет на снижение топливной эффективности и рост расходов на техническое обслуживание. Продолжили также расти затраты на персонал на фоне напряженности на рынке труда. Дополнительное давление на финансовые показатели оказывали рост стоимости владения воздушными судами, включая лизинговые платежи и сопутствующие расходы, а также повышение отдельных инфраструктурных и сервисных затрат. В совокупности эти факторы частично нивелировали положительное влияние макроэкономических условий и ограничивали улучшение финансовых результатов авиакомпаний.

+0,2 п. п. к 2024 году

83,7% средняя занятость кресел

[1] Данные по мировой отрасли в настоящем разделе приводятся на основании предварительных оценок IATA (Global Outlook for Air Transport, выпуск от декабря 2025 года). Предыдущие периоды скорректированы по сравнению с представленными в годовых отчетах прошлых лет с учетом уточнений мировой статистики со стороны IATA.

[2] По оценкам МВФ.

РЫНОК АВИАПЕРЕВОЗОК

По итогам 2025 года совокупная выручка авиакомпаний, включающая пассажирские и грузовые перевозки, а также дополнительные доходы, впервые превысила отметку в триллион долларов и составила 1 008 млрд долл. США, что соответствует росту на 4,1% к уровню 2024 года. Основной вклад обеспечили пассажирские перевозки: пассажирская выручка выросла на 4,2% и достигла 716 млрд долл. США. Выручка от грузовых перевозок составила 155 млрд долл. США, что на 2,6% выше уровня 2024 года, дополнительные доходы выросли на 5,3%, до 137 млрд долл. США.

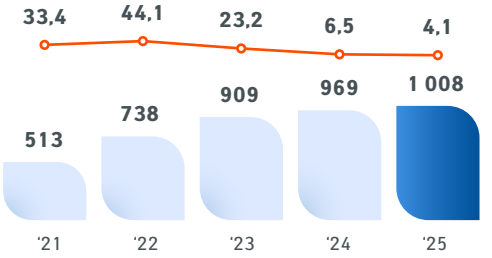
На фоне роста объема перевозок расходы авиакомпаний увеличились на 4,0% по сравнению с уровнем 2024 года, до 941 млрд долл. США. Темпы роста затрат оказались немного ниже темпов роста выручки, что поддержало умеренное улучшение финансового результата отрасли. Благодаря снижению цены на авиакеросин доля расходов на топливо в общей структуре затрат авиакомпаний снизилась до 26,8% по сравнению с 28,8% в 2024 году.

По итогам 2025 года мировая авиационная отрасль получила чистую прибыль в размере 39,5 млрд долл. США, что выше на 39,6% по сравнению с 2024 годом. Рентабельность по чистой прибыли составила 3,9% по сравнению с 2,9% годом ранее.

+4,1% к 2024 году

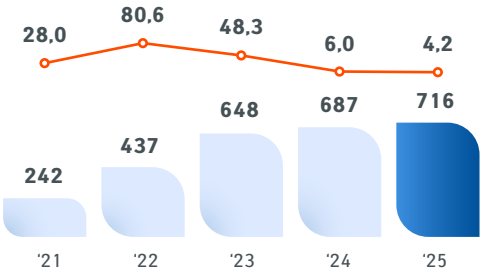
1,0 трлн долл. США — выручка мировой отрасли

Суммарная выручка мировой отрасли[1], млрд долл. США

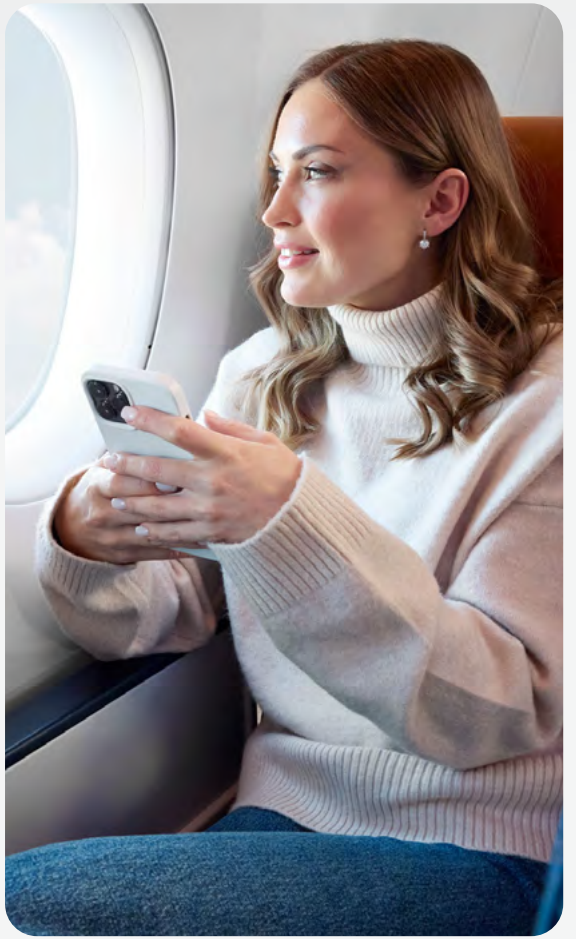


Источник: IATA

Выручка мировой отрасли от пассажирских перевозок, млрд долл. США



Источник: IATA



39,5 млрд долл. США — чистая прибыль

3,9% — рентабельность чистой прибыли

Согласно прогнозу IATA, в 2026 году мировой пассажиропоток может достигнуть 5,2 млрд человек, на 4,4% превысив уровень 2025 года. Средняя занятость кресел сохранится на рекордно высоком уровне и увеличится до 83,8%. Рост пассажирских перевозок будет происходить в условиях сохраняющихся ограничений по провозным емкостям, связанных прежде всего с дефицитом доступного парка и задержками поставок воздушных судов и компонентов.

Совокупная выручка авиакомпаний в 2026 году увеличится на 4–5% к 2025 году, чистая прибыль мировой авиационной отрасли прогнозируется на уровне 41,0 млрд долл. США при сохранении рентабельности по чистой прибыли – 3,9%. Улучшение финансовых показателей по сравнению с 2025 годом ожидается на фоне умеренного снижения средней стоимости авиационного топлива и роста операционной эффективности.

[1] Включает пассажирские и грузовые авиаперевозки, а также дополнительные доходы.

РЫНОК АВИАПЕРЕВОЗОК

Основные тренды мирового рынка авиаперевозок

Окончательный переход от постпандемийного восстановления к нормальному росту, но при рекордной загрузке.

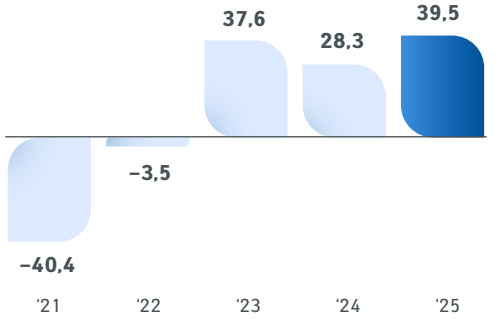
География роста смещается к Азиатскому региону и развивающимся рынкам.

Дефицит воздушных судов и авиадвигателей на мировом рынке – главный «физический» ограничитель отрасли.

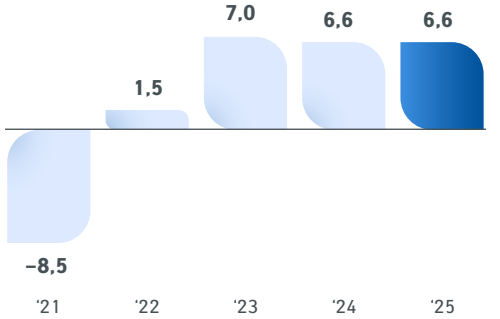
По данным IATA, «разрыв поставок» превысил 5 тыс. воздушных судов, критическим моментом в производстве стала доступность двигателей. Нормализация баланса между производственными возможностями авиастроителей и потребностями авиакомпаний ожидается не ранее начала 2030-х годов.



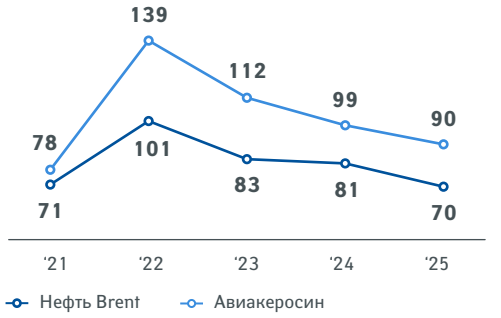
Чистая прибыль / убыток мировой отрасли, млрд долл. США



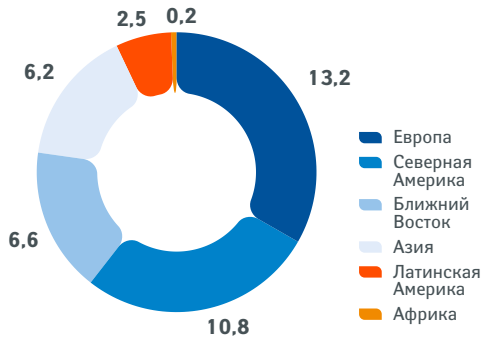
Операционная рентабельность мировой отрасли, %



Стоимость нефти и авиакеросина, долл. США / барр.



Распределение прибыли мировой отрасли по регионам в 2025 году, млрд долл. США



Источник: IATA

Российский рынок пассажирских авиаперевозок

Ключевые события российского рынка авиаперевозок в 2025 году

- **Открыты аэропорты юга России**

  В июле возобновил работу аэропорт в Геленджике, а в сентябре – аэропорт в Краснодаре после снятия ограничений, введенных в 2022 году.

- **Безвизовый режим с Китайской Народной Республикой**

  Китай продлил безвизовый режим для граждан России до 31 декабря 2027 года.

Объем российского рынка авиаперевозок, включая перевозки иностранных авиакомпаний в (из) пунктов России, в 2025 году составил 132,7 млн пассажиров и увеличился на 1,5% по сравнению с 2024 годом.

Российские авиакомпании в 2025 году перевезли 108,9 млн пассажиров, на 2,5% меньше по сравнению с 2024 годом. Выполненный пассажирооборот составил 284,4 млрд пассажиро-километров, снизившись на 0,6%. Средний процент занятости пассажирских кресел российских перевозчиков достиг 89,3%, обновив исторический максимум прошлого года на 0,2 п. п.

В отчетном периоде возобновили работу два значимых аэропорта на юге России – в Краснодаре и Геленджике, что поддержало пассажиропоток на внутренних линиях с учетом значительного спроса на перевозки в данных направлениях и способствовало более гибкому планированию маршрутной сети. В то же время сохраняющиеся ограничения воздушного пространства и необходимость выполнения отдельных маршрутов, в том числе в данные аэропорты, в обход воздушного пространства юга России по-прежнему приводили к повышенному расходу топлива и росту операционных затрат.

На внутренних линиях в 2025 году перевезено 81,5 млн пассажиров, на 3,8% меньше, чем в 2024 году. Динамика показателя отражает перераспределение части спроса в пользу международных поездок с учетом потребительских предпочтений при увеличении кресельных емкостей международного сегмента, а также в условиях укрепления курса рубля, что снизило рублевый эквивалент расходов пассажиров на поездки за рубеж. В структуре общего пассажиропотока российского рынка на внутренние перевозки пришлось 61,4%. Пассажирооборот российских авиаперевозчиков на внутренних линиях показал снижение на 3,1% и составил 179,0 млрд пассажиро-километров. Средняя занятость кресел достигла 90,0%, увеличившись на 0,1 п. п.

Перевозки на международных линиях стали основным драйвером роста российского рынка преимущественно за счет расширения маршрутной сети иностранных авиакомпаний, обладающих более высоким уровнем доступных провозных емкостей и гибкостью управления парком воздушных судов. Российские авиакомпании на международных линиях в 2025 году перевезли 27,4 млн пассажиров, на 1,6% больше, чем годом ранее. Пассажирооборот российских авиакомпаний в международном сегменте вырос на 3,9% и составил 105,4 млрд пассажиро-километров.



Иностранные авиакомпании, выполняющие перевозки между пунктами зарубежья и российскими городами, в 2025 году перевезли 23,8 млн пассажиров, превысив объем 2024 года на 25,1%. Объемы перевозок иностранными авиакомпаниями превысили также исторический максимум 20,8 млн пассажиров, который был установлен в 2018 году. При этом главным отличием структуры перевозок иностранных компаний в 2025 и 2018 годах является роль транзитных хабов. Если в 2018 году основной объем перевозок приходился на линии прямой конкуренции с российскими компаниями, то в 2025 году значительно возросла роль международных транзитных хабов, в том числе Стамбула, Китая и стран Ближнего Востока, формирующих существенную часть пересадочного пассажиропотока.

Всего на международных линиях с учетом перевозок, выполняемых иностранными авиакомпаниями, в 2025 году было перевезено 51,2 млн пассажиров, что на 11,3% превысило результат предыдущего года.

+1,5% к 2024 году

132,7

млн пассажиров – общий объем рынка

108,9

млн пассажиров перевезли российские авиакомпаниии

81,5

млн пассажиров внутри страны

+0,2 п. п. к 2024 году

89,3%

занятость кресел российских авиакомпаний



Пассажиропоток на российском рынке[1], млн человек



Пассажиропоток российских авиакомпаний, млн человек



Пассажирооборот российских авиакомпаний, млрд пкм



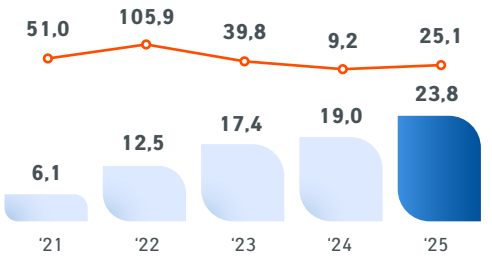
Доля иностранных авиакомпаний на российском рынке, %



Предельный пассажирооборот российских авиакомпаний, млрд ккм



Пассажиропоток иностранных авиакомпаний на российском рынке, млн человек



Занятость пассажирских кресел российских авиакомпаний, %



Источник: ТКП[2]

[1] С учетом иностранных авиакомпаний.

[2] Транспортная клиринговая палата.

Структура рынка и положение Группы «Аэрофлот»

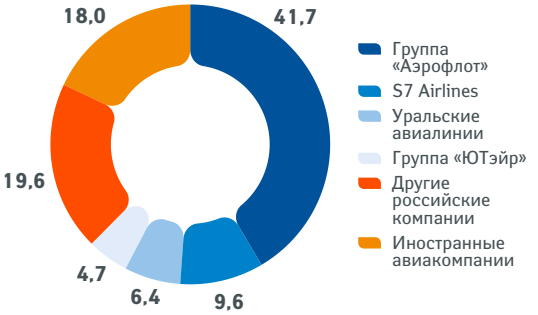
Российский рынок пассажирских авиаперевозок представлен сетевыми авиакомпаниями, перевозчиками, использующими инструменты, характерные для гибридных и низкобюджетных авиакомпаний, и региональными, чартерными авиакомпаниями. Российские авиакомпании выполняют полеты на внутренних и международных линиях. На международных линиях также выполняют рейсы иностранные перевозчики. По итогам 2025 года на долю 10 крупнейших перевозчиков пришлось 74,6% пассажиропотока на российском рынке (в 2024 году – 77,3%), на долю топ-5 при этом приходится 65,8% (в 2024 году – 67,6%).

Доля Группы «Аэрофлот» на российском авиационном рынке по пассажиропотоку по итогам 2025 года составила 41,7%, сократившись на 0,6 п. п. по сравнению с 2024 годом. Во внутреннем сегменте доля Группы «Аэрофлот» увеличилась до 51,5% по сравнению с 50,3% в 2024 году, что связано не столько с ростом объемов перевозок Группы, сколько со снижением перевозок по России ключевыми конкурентами. В международном сегменте – снизилась до 26,1% по сравнению с 27,7% в 2024 году.

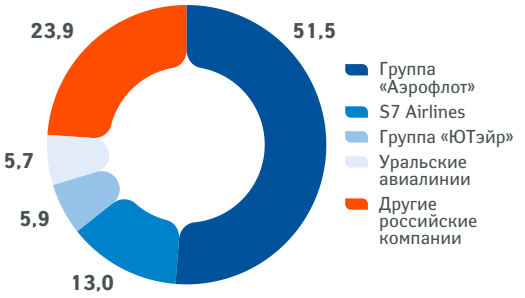
Ближайшими конкурентами Группы «Аэрофлот» являются: S7 Airlines с долей рынка 9,6%, «Уральские авиалинии» – 6,4% и Группа «ЮТэйр» – 4,7%. На международных линиях значительную конкуренцию составляют иностранные авиакомпании, в том числе предлагающие трансферные перевозки до конечного пункта назначения с пересадкой в своих базовых аэропортах. Доля иностранных авиакомпаний на российском рынке в 2025 году составила 18,0%, увеличившись на 3,4 п. п. по сравнению с 2024 годом. В международном сегменте доля иностранных авиакомпаний увеличилась на 5,1 п. п. и достигла 46,5%.

[1] С учетом иностранных авиакомпаний.

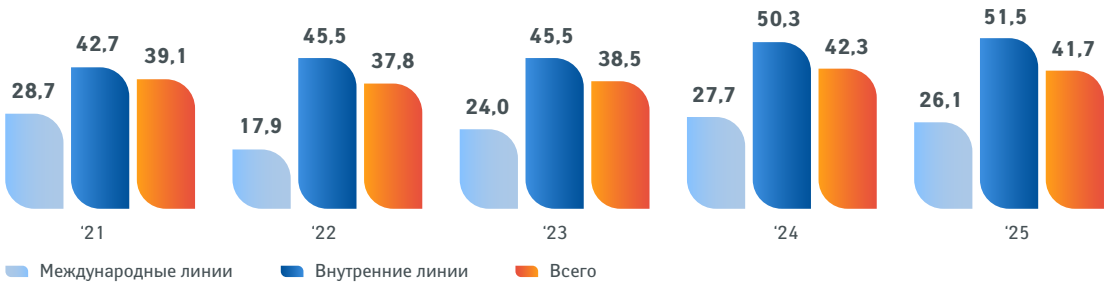
Структура российского рынка авиаперевозок по пассажиропотоку в 2025 году, %



Структура внутреннего сегмента российского рынка авиаперевозок по пассажиропотоку в 2025 году, %



Доля Группы «Аэрофлот» на российском рынке[1] по пассажиропотоку, %



Авиакомпании, работающие на российском рынке, с точки зрения бизнес-модели и целевой рыночной ниши

Традиционные сетевые перевозчики:

- «Аэрофлот»
- «Россия»
- S7 Airlines
- «Уральские авиалинии»
- «ЮТэйр»

Чартерные перевозки по популярным туристическим направлениям:

- Azur Air
- Nordwind Airlines
- Pegas Fly

Региональные авиаперевозчики:

- «Аврора»
- «Нордавиа»
- «Ямал»
- «Якутия» и др.

Классический лоукостер

«Победа»

Иностранные авиакомпании

Рейсы на международных линиях

Пассажиропоток крупнейших российских авиакомпаний в 2025 году, млн человек



Источник: ТКП

Рынок грузовых авиаперевозок

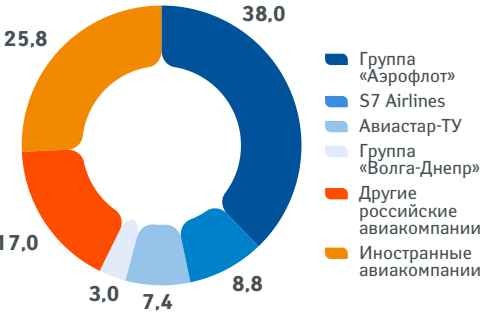
Мировой рынок авиационных грузовых перевозок в отчетном периоде сохранил положительную динамику, однако темпы роста замедлились по сравнению с 2024 годом. Поддержку сегменту продолжали оказывать развитие трансграничной электронной коммерции и спрос на перевозку высокоценной и срочной продукции, а также сохраняющиеся ограничения на расширение грузовых провозных емкостей, в том числе на фоне задержек поставок грузовых воздушных судов и ограничений по доступному парку. По оценке IATA, объем грузов, перевезенных воздушным транспортом, в 2025 году достиг 70,0 млн тонн, увеличившись на 3,6% по сравнению с 2024 годом. Грузооборот увеличился на 3,1% к 2024 году и составил 282,3 млрд тонно-километров.

Совокупная выручка отрасли от грузовых перевозок по итогам 2025 года оценивается IATA в 155 млрд долл. США, что на 2,6% выше уровня 2024 года. Доходность грузовых перевозок оставалась высокой относительно допандемийного уровня при небольшом снижении в 2025 году.

Общий объем российского рынка грузовых авиаперевозок с учетом иностранных авиакомпаний в 2025 году составил 601,1 тыс. тонн, показав снижение на 5,9% по сравнению с 2024 годом. Российские авиакомпании перевезли 446,3 тыс. тонн грузов и почты, на 8,6% меньше, чем годом ранее.

На долю Группы «Аэрофлот» в общем объеме грузоперевозок по итогам 2025 года пришлось 38,0% по сравнению с 40,1% в 2024 году.

Структура российского рынка грузовых авиаперевозок по объему в 2025 году, %



Источник: ТКП

Объем грузовых авиаперевозок на мировом рынке, млн тонн



Источник: IATA

Выручка мировой отрасли от грузовых перевозок, млрд долл. США



Источник: IATA

Объем грузовых авиаперевозок на российском рынке[1], тыс. тонн



Источник: ТКП

[1] С учетом иностранных авиакомпаний.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

GRI 3-3

Стратегия-2030

В 2025 году Советом директоров ПАО «Аэрофлот» утверждена Стратегия развития Группы «Аэрофлот» до 2030 года[1] (далее – Стратегия-2030). Обновление стратегии, принятой в декабре 2022 года[2], связано с уточнением планов Компании в условиях изменившейся внешней среды. Ряд целей Компании был выполнен с опережением планов. Стратегия сохраняет преемственность в ключевых направлениях развития Группы «Аэрофлот» и фокусируется на целях, приоритет и необходимость реализации которых не зависят от изменяющихся внешних условий.

Реализацию Стратегии-2030 поддерживают семь направлений стратегических инициатив, подкрепляющих верхнеуровневые цели детальными проектами, направленными на их достижение, а также охватывающих другие сферы деятельности Группы «Аэрофлот». Данные направления стратегических инициатив представляют собой отдельные функциональные стратегии.

Стратегия-2030 учитывает положения Комплексной программы развития авиационной отрасли Российской Федерации до 2030 года[3], а также мировые тренды для поддержания конкурентоспособности на международном и внутреннем рынках с точки зрения восприятия и ожиданий пассажиров.

Ключевые изменения Стратегии-2030 связаны с уточнением стратегических целей, пересмотром подхода к целевому мультибрендовому предложению и особым акцентом на клиентоцентричности.

Цели Стратегии-2030 включают рост объемов перевозок по мере получения новой российской техники при обеспечении финансовой устойчивости, улучшение клиентского опыта на всех этапах пути, цифровую трансформацию с использованием искусственного интеллекта (далее – ИИ) и обеспечение эффективной эксплуатации российской техники.

Тренды в мировой гражданской авиации

- **Цифровизация общения с пассажирами**
  Сайты, мобильные приложения для управления путешествиями в «одном окне», применение биометрии, цифровые сервисы на борту и в аэропорту и др.
- **Персонализация предложений**
  Использование ИИ для анализа предпочтений и отзывов клиентов на основе Big Data
- **Улучшение сервиса на всем клиентском пути**
  Обслуживание в аэропорту и на борту, комфорт в салоне, качество питания, развлечения, интернет
- **Повышение безопасности полетов**
  Применение беспилотных систем и ИИ для выявления потенциальных угроз
- **«Тихий» аэропорт-город**
  Трансформация аэропортов в мультимодальные транспортные и торгово-развлекательные центры, переход на цифровые способы оповещения пассажиров
- **Зеленая авиация**
  Применение принципов устойчивого развития, экономия ресурсов, использование более экологичных видов топлива
- **Рост пассажиропотока бюджетных авиакомпаний**
  Дальнейшее развитие и повышение эффективности лоукостеров

Тренды в туризме

- **Путешествия становятся главным приоритетом**
  Особенно для молодого поколения
- **90% поездок – недалеко от дома**
  Внутри страны – 70% или в ближайшие страны – 20%
- **Развиваются новые центры выездного туризма**
  Индия и Юго-Восточная Азия, Восточная Европа, Ближний Восток



[1] Протокол заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 9 апреля 2025 года № 18.
[2] Протокол заседания Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 28 декабря 2022 года № 9.
[3] Программа утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 25 июня 2022 года № 1693-р, актуализирована распоряжениями от 11 марта 2023 года № 563-р, от 22 августа 2023 года № 2259-р, от 4 мая 2024 года № 1102-р.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Стратегические цели Группы «Аэрофлот» до 2030 года

Миссия

Мы создаем будущее, объединяя людей, культуры и регионы, предлагая уникальный опыт путешествий.



Стратегическая цель

Оставаться бесспорным лидером внутренних и международных авиаперевозок и быть в числе лучших авиакомпаний мира, сочетая динамичное развитие и высокую надежность с качеством сервиса разных бизнес-сегментов.



Видение-2030

Мы используем преимущества искусственного интеллекта и цифровизации для формирования эталона клиентского пути в авиации и обеспечения высокой внутренней эффективности.



Стратегические инициативы для перехода к целевому видению – 2030

- Цифровая трансформация с внедрением искусственного интеллекта
- Улучшение клиентского опыта
- Обеспечение технологической независимости при поддержании летной годности
- Эффективное освоение российских МС-21
- Повышение экологичности перевозок
- Повышение дополнительных доходов
- Повышение лояльности персонала

Операционный рост и финансовая устойчивость

Группа «Аэрофлот» укрепляет позиции лидера российского рынка за счет развития маршрутной сети и расширения связанности регионов.

5% рентабельность по чистой прибыли

>50% доля рынка

Цифровая трансформация

- Развитие цифровых клиентских сервисов и рекомендательных решений для формирования персональных предложений.
- Создание и масштабирование отраслевых производственных и коммерческих решений для корпоративного сегмента.
- Повышение уровня автоматизации внутренних бизнес-процессов и аналитики для ускорения принятия решений и роста эффективности.

› Подробнее читайте в разделе «Цифровая трансформация»

50% доля процессов с искусственным интеллектом

Улучшение клиентского опыта на всех этапах пути

- Повышается уровень сервиса, развиваются персонализированные цифровые решения и формируется единая система коммуникаций.
- **Развитие омниканальных взаимодействий** обеспечивает доступность услуг в удобном для клиента канале.
- **Единая клиентоцентричная культура** в Группе поддерживает общий стандарт обслуживания и согласованность действий во всех точках контакта.

4,7 балла CSI – удовлетворенность клиентов

Эффективное освоение МС-21

Реализуется комплекс мероприятий по подготовке и вводу в эксплуатацию воздушных судов МС-21, включая планирование поставок и приемки, обучение летного и инженерно-технического персонала, подготовку инфраструктуры, а также настройку процессов технического обслуживания. Отдельное внимание уделяется взаимодействию с производителем для обеспечения снабжения, технической поддержки, управления надежностью и создания эффективной системы послепродажного обслуживания воздушных судов.

Поступление воздушных судов с 2026 года

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Новый подход к мультибрендовому предложению

Мультибрендовое предложение Группы «Аэрофлот» представлено тремя авиакомпаниями, каждая из которых предлагает клиентам свое ценностное предложение:

- «Аэрофлот» – продукт высокого уровня, включая класс «Бизнес»;
- «Россия» – сбалансированный продукт, включая региональный;
- «Победа» – бюджетный продукт.

В рамках реализации Стратегии Группа «Аэрофлот» планирует перейти от модели трех сегментированных по продукту брендов к модели координации продукта сетевых авиакомпаний, обеспечивающих перевозки в рамках единой сети.

АЭРОФЛОТ

- Традиционные перевозки в рамках единой маршрутной сети
- Высокий уровень сервиса в своем классе

Авиакомпания «Аэрофлот» продолжит предоставлять высокий уровень сервиса в трех классах («Бизнес», «Комфорт», «Эконом»), развивать международные и дальнемагистральные перевозки, выполнять разлет из Москвы по высокодоходным маршрутам со спросом на перевозки в классе «Бизнес».



РОССИЯ

Авиакомпания «Россия» будет предоставлять сопоставимый с Аэрофлотом сервис в классах «Эконом» и «Комфорт», основное отличие – отсутствие класса «Бизнес».



победа

Базовый уровень сервиса

Авиакомпания «Победа» будет и далее ориентирована на сегмент бюджетных перевозок и высокую эффективность на направлениях массового спроса. Лоукостер продолжит предоставлять базовый уровень сервиса, формировать пассажиропоток на новых маршрутах и адаптировать сеть к меняющемуся спросу.



Влияние рисков на Стратегию развития

Стратегия развития Группы «Аэрофлот» включает мероприятия для минимизации ключевых рисков, влияющих на достижимость поставленных целей. Стратегия определяет развитие Группы «Аэрофлот» на основе мультибрендовой платформы, охватывающей разные сегменты рынка, что обеспечивает необходимый уровень диверсификации рисков и устойчивость существующей бизнес-модели. Группа оперативно реагирует на изменения во внешней среде, макроэкономической и геополитической ситуации.

Подход к управлению реализацией Стратегии предусматривает возможность при необходимости корректировки структуры пассажиропотока между компаниями и географическими сегментами, доходности перевозок, оптимизации использования флота. С учетом оценки и актуализации ключевых рисков реализации Стратегии принимаются необходимые решения, реализуются планы и мероприятия по оптимизации операционной деятельности, сокращению затрат, повышению эффективности использования ресурсов.

Ключевые группы рисков Стратегии	Подходы к управлению
Риски внешней среды и макроэкономики	• Анализ и мониторинг ситуации, адаптация
Изменение рыночной конъюнктуры: усиление конкуренции со стороны иностранных авиакомпаний	• Диверсификация и улучшение продукта • Работа в нескольких рыночных сегментах
Доступность флота для эксплуатации: сдвиг поставок и преждевременный вывод из эксплуатации иностранного флота, дефицит воздушных судов	• Контрактация российского флота • Поддержание должной летной годности иностранного флота • Развитие собственных компетенций по техническому обслуживанию
Рост затрат на операционную деятельность и на освоение новых типов воздушных судов	• Программы оптимизации затрат и бюджетный контроль • Взаимодействие с производителями техники и поставщиками
Дефицит летного и инженерно-технического персонала	• Повышение привлекательности бренда работодателя • Расширение сотрудничества с учебными заведениями
Климатические риски (физические и переходные)	• Мониторинг и адаптация • Учет ESG-вопросов в деятельности Группы



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

GRI 3-3

Информационные технологии – это фундамент всех бизнес-процессов авиакомпании: от этапа бронирования билетов до управления полетами и технического обслуживания воздушных судов. Аэрофлот входит в число лидирующих компаний России по уровню цифровизации: в 2025 году уровень цифровой зрелости Компании составил более 80% по методике Минцифры России.

Цифровизация выступает не только инструментом повышения операционной устойчивости, но и ключевым фактором надежности, безопасности и качества авиационных услуг, создавая технологический задел для всей отрасли.

Группа «Аэрофлот» участвует в разработке, тестирует и внедряет перспективные ИТ-продукты, последовательно замещая иностранное программное обеспечение отечественными решениями. Аэрофлот создает конкурентоспособные продукты, которые уже сегодня внедряются российскими и зарубежными авиакомпаниями.

АФЛТ СИСТЕМС

В Группу «Аэрофлот» входит ИТ-компания «АФЛТ-Системс», создающая и поддерживающая решения для цифровой трансформации и импортозамещения в авиаотрасли.

Основные ИТ-системы Аэрофлота

B2C

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

В июле 2025 года Компания столкнулась с ИТ-сбоем, который привел к отменам и задержкам рейсов авиакомпании «Аэрофлот». В течение полутора суток была восстановлена вся программа полетов. Этого удалось добиться за счет резервных мощностей и своевременного перехода на российские системы.

B2B

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

>120 ИТ-систем

используют Аэрофлот, в том числе:
- 20 коммерческих
- 64 производственных
- 18 финансово-учетных
- прочие системы

B2P

- Единая производственная платформа
- Система управления техническим обслуживанием и ремонтом
- Система управления предприятием
- Система управления ресурсами в базовом аэропорту
- Электронный портфель для летного состава
- Планшет бортпроводника
- Система электронного документооборота и электронной цифровой подписи
- Монитор руководителя

Стратегия цифровой трансформации

GRI 3-3, 2-23, 2-24

Стратегия цифровой трансформации Группы «Аэрофлот» на период 2025–2027 годов[1] регламентирует цифровые инициативы ПАО «Аэрофлот» и его дочерних неавиационных компаний. В авиакомпаниях «Россия» и «Победа» утверждены собственные стратегии цифровой трансформации. Интеграция стратегий Группы «Аэрофлот» предполагает использование общих ИТ-ресурсов и цифровизацию сквозных бизнес-процессов.

Стратегия определяет цели и ключевые направления цифровой трансформации, инициативы и необходимые для их реализации ресурсы, модель управления реализацией, а также содержит оценку потенциальных эффектов цифровой трансформации Компании.

Стратегия охватывает внутренние процессы, взаимодействие с клиентами и бизнесом, развитие производственных и коммерческих отраслевых решений, цифровых клиентских сервисов и рекомендательных систем для разработки персональных предложений, а также повышение уровня автоматизации внутренних бизнес-процессов и аналитики. Разработку и реализацию Стратегии цифровой трансформации контролирует Комитет по цифровой трансформации ПАО «Аэрофлот».

[1] Разработана в соответствии с Методическими рекомендациями по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием, согласована Минцифры России.

[2] Включает инициативы Аэрофлота и дочерних неавиационных компаний.

[3] Капитальные затраты и операционные расходы на отечественное ПО.

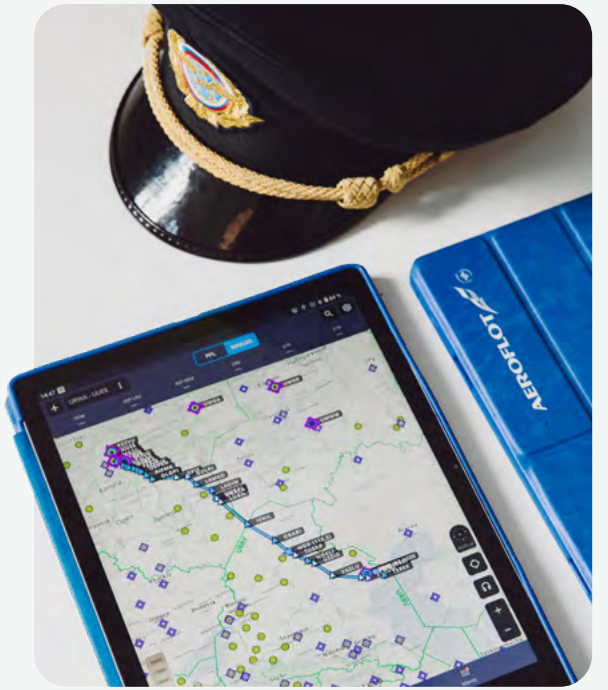
Цифровая трансформация Группы «Аэрофлот» направлена, с одной стороны, на развитие новых технологий, которые должны повысить качество сервиса и внутренних процессов и обеспечить рост операционной эффективности бизнеса, а с другой – на завершение процесса импортозамещения иностранных систем. В связи с этим растет доля расходов Группы «Аэрофлот» на российское программное обеспечение (далее – ПО) в общей структуре таких затрат с 36,6% в 2022 году до 97,0% в 2025 году. Расходы на закупку отечественной радиоэлектронной продукции (российских серверов и оборудования для сетевой инфраструктуры) по Группе «Аэрофлот» выросли с 43,0% в 2022 году до 96,7% в 2025 году.

Компания приступила к разработке отдельной Стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года, включающей более 40 инициатив по внедрению ИИ в процессы Компании.

Ключевые цели Стратегии цифровой трансформации

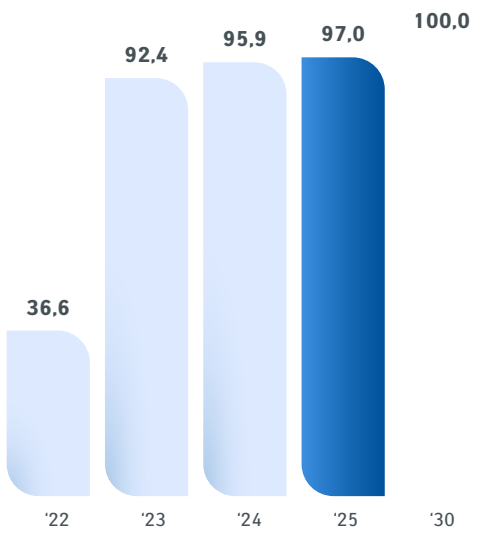
- Повышение технологического суверенитета
- Обеспечение удовлетворенности потребителей цифровыми сервисами
- Обеспечение информационной безопасности
- Повышение операционной эффективности

Ключевые целевые показатели по российскому программному обеспечению и план по импортозамещению в 2025 году выполнены



Исполнение основных ключевых показателей эффективности Стратегии цифровой трансформации ПАО «Аэрофлот»[2] в 2025 году	Цель	Факт	Уровень выполнения
Доля вложений в российское ПО	96,3%	96,8%	100%
Вложения в отечественные решения в сфере ИТ[3], млрд руб.	18,0	20,8	116%

Доля ИТ-расходов на российские ИТ-системы Группы «Аэрофлот», %



МЭР 11, СОКБ 68, 92, 94

23,9 млрд руб.

расходы Группы «Аэрофлот» на отечественные ИТ-системы в 2025 году

Партнерства с ведущими технологическими компаниями

GRI 2-29

Аэрофлот в 2025 году заключил стратегические партнерские соглашения с крупнейшим российским банком и телекоммуникационной компанией.

Целью партнерств являются совместная разработка и внедрение цифровых продуктов, автоматизация процессов, развитие систем клиентской лояльности и маркетинговых коммуникаций. В 2025 году эксперты Сбера и МТС уже провели полный аудит бизнес-процессов авиаперевозчика и применимости в них ИИ.

Первым результатом такого сотрудничества станет разрабатываемый в партнерстве со Сбером «умный» онлайн-сервис на базе нейросети GigaChat для анализа сложных запросов пользователей и разработки комплексных решений при планировании путешествий, например, подбор направления для отдыха с детьми или поиск билетов по гибким критериям.

Командная работа экспертов трех компаний будет способствовать ускорению цифровой трансформации в Группе «Аэрофлот», развитию проектов в области больших данных, ИИ и облачных сервисов для создания современных, отказоустойчивых и эффективных ИТ-решений. Планируется реализация программ обучения персонала и повышения цифровой грамотности клиентов и партнеров.

Структура управления цифровой трансформацией в ПАО «Аэрофлот»

GRI 2-13

Заместитель генерального директора по информационным технологиям и информационной безопасности
Ответственный за реализацию цифровой трансформации

Комитет по цифровой трансформации
Разработка предложений в Стратегию цифровой трансформации, контроль ее выполнения, координация коммуникаций между департаментами

Департамент управления проектами
Координация деятельности подразделений ИТ-блока, разработка методологии управления портфелем инициатив и проектами цифровой трансформации

Департамент вычислительной инфраструктуры и телекоммуникаций
Сопровождение и модернизация вычислительной и телекоммуникационной инфраструктуры

Департамент информационных систем
Развитие систем автоматизации бизнес-процессов, управление нормативно-справочной информацией и корпоративным хранилищем данных, интеграция ИТ-систем

Департамент управления данными и архитектурой
Реализация стратегических инициатив, создание аналитической платформы, разработка стандарта работы с данными

Департамент информационной безопасности
Обеспечение кибер- и информационной безопасности, сбор, анализ и обработка данных, своевременное реагирование на инциденты для снижения их негативного влияния

Ключевые ИТ-проекты

Проекты, реализуемые Группой «Аэрофлот» как в составе индустриального центра компетенции «Авиационный транспорт», так и для решения внутренних задач, охватывают все этапы операционной деятельности: замещение импортных систем технического обслуживания и ремонта, обеспечение информационной и авиационной безопасности, автоматизацию коммерческой загрузки и конвертацию навигационных данных, а также создание современных сервисов для пассажиров и интеллектуальных инструментов управления доходами и коммуникациями.

В 2025 году реализован первый этап внедрения отечественной системы поддержания летной годности воздушных судов «Купол», которая в дальнейшем будет использоваться всей отраслью. Продолжается развитие ранее импортозамещенных отраслевых систем, в том числе доработка функционала системы бронирования. «Электронный портфель пилота» в 2025 году запущен на российских планшетах на операционной системе (далее – ОС) Android, в 2026 году запланирован запуск на российской ОС «Аврора». Ожидается запуск системы управления доходами, которая заменит зарубежную систему.

Один из ключевых фокусов Стратегии цифровой трансформации – внедрение ИИ. Компания запустила разработку единой аналитической платформы и платформы ИИ, обеспечивающих консолидацию данных Группы «Аэрофлот», что обеспечит внедрение технологий ИИ в ключевые авиационные и корпоративные процессы, включая прогнозирование спроса и доходности, оптимизацию расписаний и загрузки флота, повышение надежности эксплуатации воздушных судов и автоматизацию работы персонала. В рамках платформы ИИ создается фабрика ИИ-решений, обеспечивающая проверку гипотез, промышленную разработку, тиражирование и масштабирование прикладных моделей и сервисов ИИ для бизнес-подразделений.



AI ALLIANCE RUSSIA

GRI 2-28

Сотрудничество с Альянсом в сфере ИИ

Аэрофлот вступил в Альянс в сфере ИИ, объединяющий ведущие технологические компании страны. В сотрудничестве с ними Аэрофлот будет вырабатывать современные решения наиболее актуальных задач, на которые смогут ориентироваться и другие компании.

Ключевые ИТ-проекты

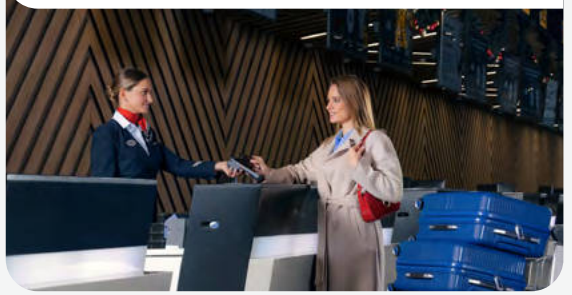
Повышение технологического суверенитета

Система бронирования авиабилетов и регистрации пассажиров

Обеспечивает управление расписаниями и ресурсами рейсов, процессами пересадки пассажиров и продажами

В 2022 году успешно осуществлен переход на российскую систему «Леонардо»

Выполнен ряд функциональных доработок для повышения качества автоматизации бизнес-процессов Компании и выполнения регуляторных требований



Корпоративная автоматизированная информационная система управления предприятием

- Переход с зарубежной ERP-системы на российский аналог на платформе «1С:Предприятие»
- Функциональные бизнес-процессы в системе будут реализованы в единой архитектуре связанных между собой сквозных процессов на основе единой модели информационных данных для всех процессов

Запуск в 2027 году



Повышение операционной эффективности

Система поддержания летной годности, технического обслуживания и ремонта воздушных судов «Купол»

- Аккумулирует информацию о жизненном цикле воздушного судна, его техническом состоянии
- Прогнозирует отказы оборудования для повышения готовности флота к эксплуатации
- Уменьшает время аналитических расчетов и прогнозирования ремонтов воздушных судов
- Ожидается сокращение времени расчета ремонтов в три раза, простоя на 10%, подготовки отчетных форм на 40%

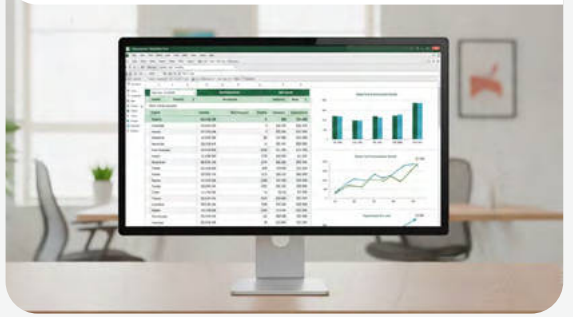
Завершение проекта по замене зарубежной системы в 2026 году



Система управления доходами

- Управление ресурсом мест для максимизации доходов авиакомпании, в том числе от дополнительных услуг
- Одновременное проведение расчетов на более чем 1 тыс. направлений
- Обеспечит уникальные конкурентные преимущества за счет инновационных алгоритмов

Завершено создание системы коммерческой аналитики. Запуск в 2026 году, включая прогнозирование востребованности маршрутов, расчет оптимального ценообразования с учетом планируемой загрузки



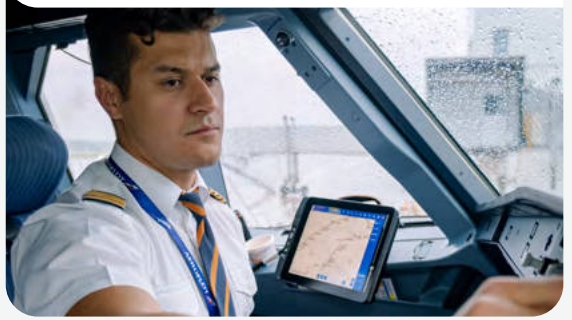
Электронный портфель пилота

«Все в одном»: приложение содержит электронное полетное задание, схемы, отчет о выполнении рейса, навигационные карты, руководства по летной эксплуатации и по производству полетов, минимальный список оборудования, сборник действий экипажа в нештатных ситуациях

Успешно введено в эксплуатацию в 2024 году

Эксплуатируется система Smart SkY под Android на 2,2 тыс. планшетах для летного состава Аэрофлота

Завершен цикл разработки системы SkyBag под отечественную ОС «Аврора», опытная эксплуатация в фокус-группе



Повышение удовлетворенности потребителей цифровыми сервисами

Обновленный сайт Аэрофлота

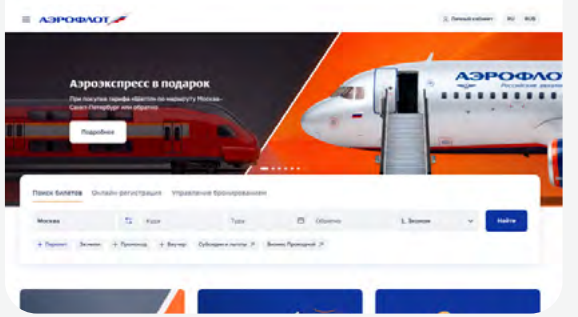
Обновленная версия адаптирована под современные сценарии использования и потребности пассажиров

Успешно запущен в 2025 году

› Подробнее читайте в разделе «Развитие сервиса»

Обновлены структура, контент, стиль и внешний вид главной страницы, разделов процесса бронирования и оформления перелета, а также ключевых контентных страниц

Планируется реализация оставшихся этапов проекта и полный переход сайта на новый дизайн



Повышение удовлетворенности потребителей цифровыми сервисами

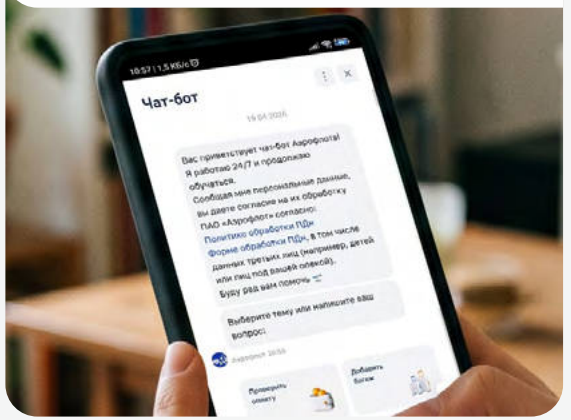
Чат-бот

- Чат-бот на основе генеративного ИИ доступен на сайте Аэрофлота, в мобильном приложении для Android и PWA-приложении для iOS
- Быстро обрабатывает обращения пассажиров с помощью базы знаний

Успешно запущен в 2024 году

› Подробнее читайте в разделе «Развитие сервиса»

Расширение сценариев, повышение качества обработки обращений, расширение возможностей применения ИИ для общения с пассажирами



Система развлечения пассажиров на борту

Удобный и современный доступ к мультимедийному развлекательному контенту через Wi-Fi на борту

Переход к эксплуатационной фазе



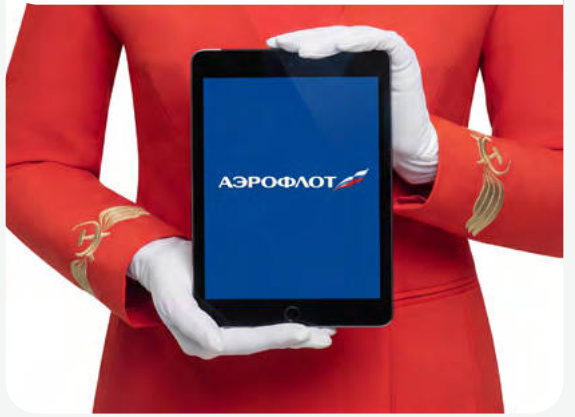
Планшеты и информационные системы для кабинных экипажей

Обслуживание пассажиров на борту и подготовка кабинных экипажей к рейсам

Успешно запущен в 2024 году

55% бортпроводников Аэрофлота обеспечены планшетами на отечественной ОС «Аврора»

Расширение использования планшетов с отечественной операционной системой



Обеспечение информационной безопасности

Центр кибербезопасности Аэрофлота

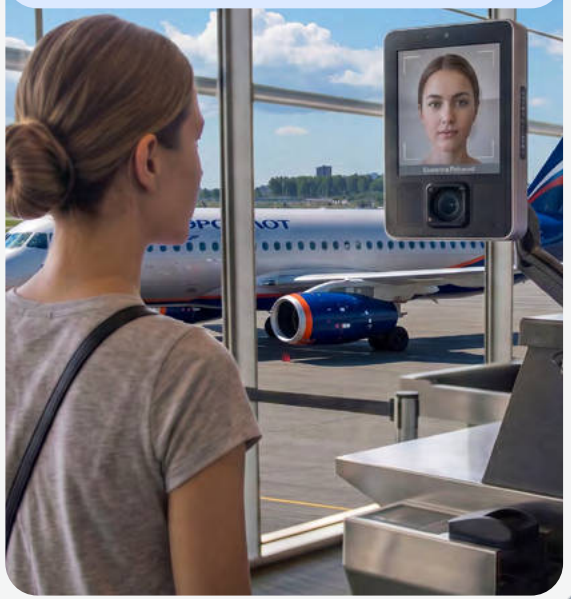
- Создание подсистем защиты персональных данных для информационной системы персональных данных
- Создание подсистем безопасности значимого объекта критической информационной инфраструктуры

Реализуется проект комплексной защиты от киберугроз



«Мигом» от регистрации до трапа

Совместно с аэропортом Пулково и Центром биометрических технологий Аэрофлот в декабре 2025 года успешно провел первые тесты сервиса «Мигом» – биометрического прохождения предполетных формальностей без паспорта. Техническая основа (интеграция с Единой биометрической системой, криптозащита «КриптоПро») уже реализована, запуск для первых пассажиров запланирован на вторую половину 2026 года после согласования нормативных регламентов.



Развитие цифровых кадров, компетенций и культуры

Стратегия-2030 предполагает создание комплексной экосистемы, где развитие цифровых компетенций, привлечение талантов и формирование новой цифровой культуры неразрывно связаны и усиливают друг друга. Данный подход обеспечивает долгосрочный вклад в качество человеческого капитала и устойчивость бизнеса.

Развитие цифровой зрелости персонала строится на основе культуры работы с данными, инновационности, открытости и прозрачности, внимания к вопросам информационной безопасности, а также на принятии гибких подходов к реализации проектов и задач.

В 2025 году Аэрофлот внедрил цифровой кадровый документооборот, отказавшись от бумажных носителей во взаимодействии с соискателями и сотрудниками. Электронный документооборот повысил прозрачность и скорость всех кадровых процессов. Новая система усиливает защиту персональных и иных данных. Соискатели могут использовать для доступа и подтверждения данных учетную запись на «Госуслугах», а для подписания электронных документов – государственный сервис «Госключ».

Развитие компетенций

Широкий круг сотрудников

Программы цифровой грамотности и безопасности, позволяющие каждому сотруднику уверенно пользоваться новыми инструментами и повышать личную эффективность

ИТ-специалисты

- Система мотивации, профессионального роста и работы с кадровым резервом, создающая привлекательный образ Аэрофлота как технологического работодателя и снижающая текучесть ИТ-кадров
- Проактивная работа с ведущими вузами по повышению осведомленности выпускников ИТ-специальностей о карьерных возможностях в Группе «Аэрофлот», формирующая устойчивый приток молодых талантов

Руководители

Программы по развитию стратегического видения, в том числе в области цифрового развития Аэрофлота, увеличению темпа цифровой трансформации, а также повышению конкурентоспособности Группы с учетом обеспечения информационной безопасности

Совершенствование процессов Аэрофлота

В рамках Стратегии-2030 Компания реализует программу проектов с использованием технологической платформы Process Mining, позволяющей воссоздать цифровые модели процессов на основе реальных данных из информационных систем.

Внедрение инструмента по управлению операционной эффективностью осуществляется на основе итеративного подхода: первоочередное внедрение на отдельных процессах и последовательное масштабирование технологии на ключевые процессы Компании.

Реализация стратегической инициативы позволит достичь:

- повышения операционной эффективности процессов;
- увеличения прозрачности и скорости реализации процессов;
- сокращения операционных издержек;
- формирования культуры непрерывного совершенствования процессов.



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Группа «Аэрофлот» – всего

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Перевезено пассажиров, млн человек	45,8	40,7	47,3	55,3	**55,3**
Изменение, %	↑ 51,9	↓ –11,2	↑ 16,3	↑ 16,8	↑ 0,1
Пассажирооборот, млрд пкм	100,1	98,4	123,4	149,1	**154,1**
Изменение, %	↑ 47,2	↓ –1,7	↑ 25,4	↑ 20,8	↑ 3,4
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	124,6	117,7	141,0	166,3	**170,9**
Изменение, %	↑ 35,0	↓ –5,6	↑ 19,9	↑ 18,0	↑ 2,7
Занятость кресел, %	80,3	83,6	87,5	89,6	**90,2**
Изменение, п. п.	↑ 6,7	↑ 3,3	↑ 3,9	↑ 2,1	↑ 0,6
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	298,4	197,0	223,6	256,1	**228,3**
Изменение, %	↑ 23,5	↓ –34,0	↑ 13,5	↑ 14,5	↓ –10,8
Тоннокилометраж, млрд ткм SASB TR-AL-000.D	10,3	9,7	12,1	14,6	**14,9**
Изменение, %	↑ 43,4	↓ –5,8	↑ 24,5	↑ 20,6	↑ 2,2
Количество рейсов, тыс.	327,1	288,1	314,0	360,5	**361,1**
Изменение, %	↑ 30,1	↓ –11,9	↑ 9,0	↑ 14,8	↑ 0,2
Средняя дальность рейса, км	2 185	2 418	2 607	2 696	**2 784**
Изменение, %	↓ –3,1	↑ 10,7	↑ 7,8	↑ 3,4	↑ 3,3

Внутренние линии

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Перевезено пассажиров, млн человек	37,3	35,3	37,7	42,6	**42,0**
Изменение, %	↑ 54,5	↓ –5,3	↑ 6,8	↑ 12,8	↓ –1,4
Пассажирооборот, млрд пкм	72,8	79,9	85,1	95,3	**95,8**
Изменение, %	↑ 55,2	↑ 9,8	↑ 6,4	↑ 12,1	↑ 0,5
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	86,7	93,1	94,5	103,8	**104,5**
Изменение, %	↑ 39,0	↑ 7,4	↑ 1,5	↑ 9,9	↑ 0,6
Занятость кресел, %	83,9	85,9	90,0	91,8	**91,7**
Изменение, п. п.	↑ 8,8	↑ 1,9	↑ 4,1	↑ 1,8	↓ –0,1

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	182,4	151,9	162,5	175,4	**158,3**
Изменение, %	↑ 23,0	↓ –16,7	↑ 6,9	↑ 7,9	↓ –9,7
Тоннокилометраж, млрд ткм SASB TR-AL-000.D	7,2	7,8	8,3	9,3	**9,3**
Изменение, %	↑ 51,4	↑ 8,6	↑ 6,5	↑ 11,7	↓ –0,5
Количество рейсов, тыс.	271,0	247,3	254,6	287,1	**285,2**
Изменение, %	↑ 33,3	↓ –8,7	↑ 3,0	↑ 12,8	↓ –0,7
Средняя дальность рейса, км	1 948	2 261	2 254	2 240	**2 284**
Изменение, %	↑ 0,5	↑ 16,0	↓ –0,3	↓ -0,6	↑ 1,9

Международные линии

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Перевезено пассажиров, млн человек	8,5	5,3	9,6	12,7	**13,4**
Изменение, %	↑ 41,6	↓ –36,9	↑ 79,3	↑ 32,7	↑ 5,2
Пассажирооборот, млрд пкм	27,4	18,5	38,3	53,7	**58,3**
Изменение, %	↑ 29,4	↓ –32,4	↑ 2,1x	↑ 40,1	↑ 8,5
Предельный пассажирооборот, млрд ккм	38,0	24,6	46,5	62,5	**66,4**
Изменение, %	↑ 26,6	↓ –35,2	↑ 89,2	↑ 34,4	↑ 6,2
Занятость кресел, %	72,1	75,3	82,4	86,0	**87,8**
Изменение, п. п.	↑ 1,5	↑ 3,2	↑ 7,2	↑ 3,5	↑ 1,8
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	116,0	45,1	61,1	80,7	**70,0**
Изменение, %	↑ 24,3	↓ –61,1	↑ 35,6	↑ 32,0	↓ –13,3
Тоннокилометраж, млрд ткм SASB TR-AL-000.D	3,1	1,9	3,8	5,3	**5,6**
Изменение, %	↑ 27,7	↓ –39,2	↑ 99,5	↑ 40,2	↑ 6,9
Количество рейсов, тыс.	56,1	40,8	59,4	73,4	**76,0**
Изменение, %	↑ 16,7	↓ –27,3	↑ 45,7	↑ 23,5	↑ 3,5
Средняя дальность рейса, км	3 228	3 460	3 998	4 222	**4 354**
Изменение, %	↓ –8,7	↑ 7,2	↑ 15,6	↑ 5,6	↑ 3,1

Пассажирские перевозки

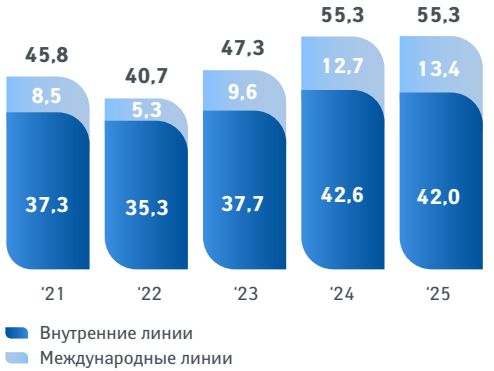
В 2025 году Группа «Аэрофлот» перевезла 55,3 млн пассажиров, что сопоставимо с объемами 2024 года (+0,1%). Таким образом, Группа выполнила поставленную цель по поддержанию объемов перевозок на уровнях, достигнутых годом ранее. Показатели 2024 года опередили планы стратегического развития: был досрочно достигнут рост, запланированный на последующие периоды, в том числе на 2025 год, что в условиях текущего объема доступного парка это определило производственные цели года. Тем не менее пассажирооборот увеличился на 3,4%, что означает интенсификацию эксплуатации флота на фоне роста средней дальности полета.

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» в 2025 году выполнили 361,1 тыс. рейсов, что на 0,2% выше показателя 2024 года. Налет часов по парку воздушных судов вырос на 3,3% и достиг 1,1 млн ч. Предельный пассажирооборот увеличился на 2,7%, до 170,9 млрд кресло-километров, что с точки зрения экономики авиакомпании означает рост объема выпускаемой продукции, измеряемого в кресло-километрах.

1,1 млн часов — налет по парку

361,1 тыс. рейсов — выполнили авиакомпании Группы «Аэрофлот»

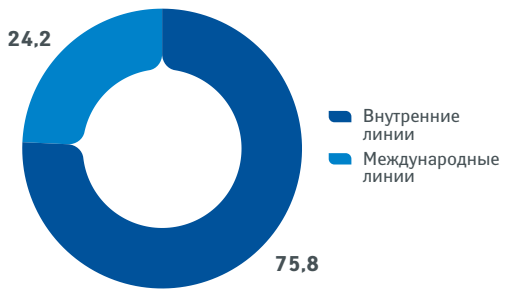
Пассажиропоток Группы «Аэрофлот», млн человек



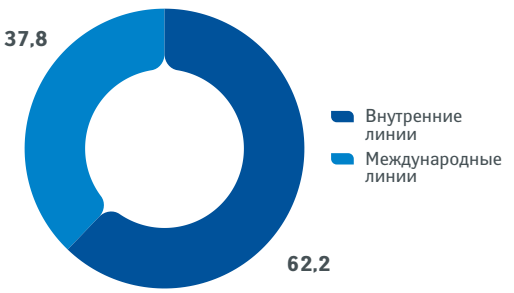
Пассажирооборот Группы «Аэрофлот», млрд пкм



Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» в 2025 году, %



Структура пассажирооборота Группы «Аэрофлот» в 2025 году, %



+0,1%
55,3
млн пассажиров

+3,4%
154,1
млрд пассажиро-километров

+0,6 п. п.
90,2%
занятость кресел



ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

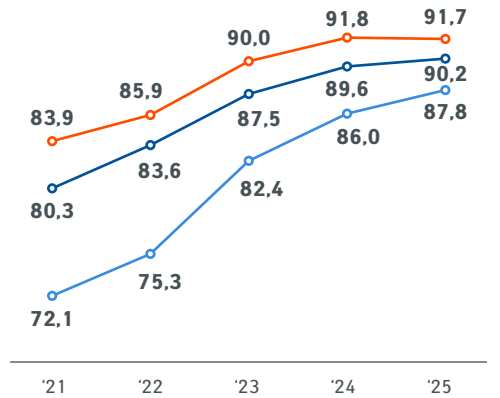
Занятость пассажирских кресел в отчетном периоде находилась на исторически рекордных уровнях: в среднем по году показатель составил 90,2%, на 0,6 п. п. превысив уровень 2024 года. В пиковый период августа 2025 года занятость кресел составила 92,0%, максимальное значение в течение года было достигнуто в ноябре – 92,8%, что является аномально высоким показателем для низкого сезона, определяемого климатическими особенностями Северного полушария.

Средняя дальность рейсов Группы «Аэрофлот» в 2025 году достигла 2 784 км, увеличившись на 3,3%. Прирост показателя отмечался как на внутренних, так и на международных направлениях: открытие аэропортов в Краснодаре и Геленджике, выполнение части рейсов с обходом воздушного пространства юга России и развитие программы полетов в Юго-Восточную Азию при частичном перераспределении емкостей с высокочастотных ближнемагистральных направлений.

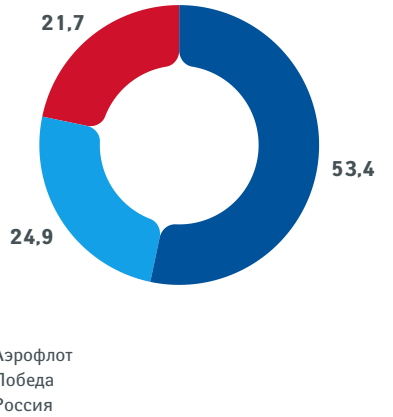
989 рейсов — в среднем в день

1 214 рейсов — в день в пиковый сезон августа

Занятость кресел Группы «Аэрофлот», %

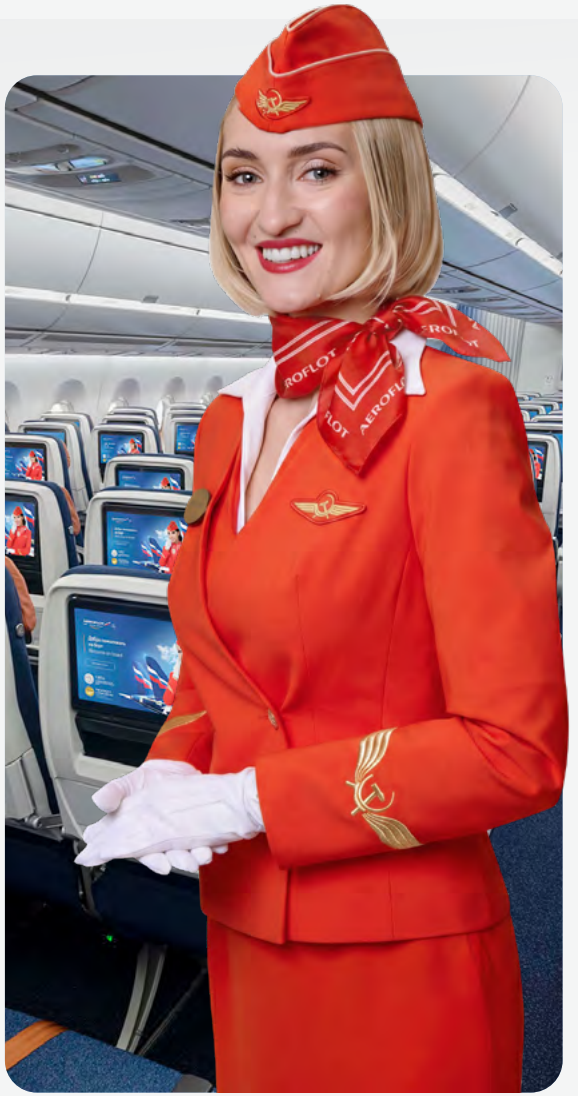


Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям в 2025 году, %



Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в 2025 году, млн человек





Внутренние линии

В 2025 году на внутренних линиях перевезено 42,0 млн пассажиров, на 1,4% меньше уровня 2024 года. Незначительное снижение показателя связано преимущественно с внешними по отношению к Группе «Аэрофлот» факторами, в том числе временными ограничениями воздушного пространства и отменами рейсов. Увеличение доли более протяженных рейсов в структуре внутренней сети поддержало показатель пассажирооборота, который вырос на 0,5% и составил 95,8 млрд пассажиро-километров.

Структурно внутренние перевозки сформировали 75,8% пассажиропотока Группы и 61,1% объема выставленных кресло-километров (предельного пассажирооборота). Разница между долями в данных показателях отражает более короткое среднее плечо перевозок во внутреннем сегменте – 2,3 тыс. км, что на 47,6% ниже по сравнению с международным сегментом.

Важным индикатором эффективности эксплуатации флота на внутреннем рынке является высокая занятость кресел. В 2025 году уровень загрузки составил 91,7%, что на 0,1 п. п. ниже показателя 2024 года и на 1,7 п. п. выше уровня 2023 года.

Обладая развитой и диверсифицированной внутренней маршрутной сетью, Группа «Аэрофлот» продолжает обеспечивать высокие объемы перевозок по наиболее емким линиям и наращивать пассажиропоток по направлениям, находящимся на этапе «раскатки». Количество линий Группы с совокупным пассажиропотоком свыше 1 млн пассажиров в год увеличилось на одну и достигло восьми: на линии Москва – Махачкала впервые перевезено более 1 млн пассажиров, что отражает развитие региона и его туристического потенциала. Наиболее высокие темпы роста пассажиропотока показали линии из Красноярска, в частности на рейсах в Улан-Удэ и Омск, а также линия Санкт-Петербург – Горно-Алтайск[1]. Топ-10 внутренних линий по приросту в 2025 году дали совокупное увеличение на 819,6 тыс. пассажиров, топ-11–20 – на 317,5 тыс. пассажиров.

[1] Среди линий с объемом перевозок более 20 тыс. пассажиров в год.

Внутренние линии – основа перевозок Группы «Аэрофлот»

–1,4%
42,0
млн пассажиров

+0,5%
95,8
млрд пассажиро-километров

–0,1 п. п.
91,7%
занятость кресел

Топ-10 внутренних линий Группы «Аэрофлот», тыс. человек

Рейсы из Москвы



Санкт-Петербург – Калининград

- самый востребованный рейс, минуя Москву
- 735,6 тыс. пассажиров
- +5,0% к 2024 году

8
линий
с пассажиропотоком свыше 1 млн пассажиров в год

Международные линии

На международных линиях авиакомпании Группы «Аэрофлот» перевезли 13,4 млн пассажиров, что на 5,2% выше результата 2024 года. Пассажирооборот увеличился на 8,5% и составил 58,3 млрд пассажиро-километров, предельный пассажирооборот – на 6,2%, до 66,4 млрд кресло-километров. Коэффициент занятости кресел составил 87,8% и вырос на 1,8 п. п. Выполнено 75,9 тыс. рейсов, на 3,5% больше, чем в 2024 году. Рост перевозок в международном сегменте определялся прежде всего увеличением спроса на зарубежные поездки.

Международные линии – поддержка показателей Группы «Аэрофлот»

+5,2%
13,4
млн пассажиров

+8,5%
58,3
млрд пассажиро-километров

+1,8 п. п.
87,8%
занятость кресел

Доля международных линий в пассажиропотоке Группы в 2025 году составила 24,2% (на 1,2 п. п. выше показателя 2024 года), в пассажирообороте – 37,8% (на 1,8 п. п. выше уровня 2024 года). Более высокая доля в пассажирообороте обусловлена большей средней дальностью полетов на международных направлениях – 4,4 тыс. км, что на 90,7% выше показателя по внутренней сети.

На международных линиях Группа в среднем перевозит около 1,1 млн пассажиров в месяц. Несмотря на относительную стабильность объемов с пониженными сезонными отклонениями в рамках зимнего и летнего расписаний, Группа маневрирует флотом между направлениями для обеспечения эффективной экономики перевозок с учетом сезонных различий в спросе. Основа зимней программы – дальнемагистральная сеть в страны Азии, тогда как в летний сезон основной поток обеспечивают среднемагистральные направления.

В абсолютном выражении пассажиропоток на международных линиях увеличился на 656,1 тыс. пассажиров. Значительный вклад внесло развитие программы перевозок в Юго-Восточную Азию, в частности полеты на протяжении всего года на линии Москва – Денпасар, а также региональной программы полетов в Санью (Китай).

Москва – Стамбул
930 тыс. пассажиров – крупнейшая линия



Москва – Ереван
лидер по приросту пассажиропотока



Операционные показатели Группы «Аэрофлот» по регионам

Регион	Перевезено пассажиров, млн человек			Выполненный пассажирооборот, млрд пкм			Предельный пассажирооборот, млрд ккм			Занятость кресел, %		
	2024	2025	Изм., %	2024	2025	Изм., %	2024	2025	Изм., %	2024	2025	Изм., п. п.
Россия	42,6	**42,0**	↓ –1,4	95,4	**95,8**	↑ 0,5	103,8	**104,5**	↑ 0,7	91,8	**91,7**	↓ –0,1
Турция и Ближний Восток	5,6	**5,6**	↑ 0,5	21,9	**22,0**	↑ 0,4	24,6	**24,7**	↑ 0,3	88,8	**89,0**	↑ 0,1
Страны СНГ	4,1	**4,1**	↑ 1,1	10,0	**10,1**	↑ 0,5	11,2	**11,1**	↓ –1,3	89,3	**90,9**	↑ 1,6
Азия	2,9	**3,5**	↑ 19,6	20,3	**24,7**	↑ 21,4	24,9	**28,9**	↑ 16,2	81,7	**85,4**	↑ 3,7
Латинская Америка	0,1	**0,1**	↑ 4,0	1,5	**1,5**	↑ 2,3	1,8	**1,7**	↓ –5,2	84,0	**90,6**	↑ 6,6
Итого	**55,3**	**55,3**	↑ **0,1**	**149,1**	**154,1**	↑ **3,4**	**166,3**	**170,9**	↑ **2,7**	**89,6**	**90,2**	↑ **0,6**

Авиакомпания «Аэрофлот»

В 2025 году Аэрофлот перевез 29,5 млн пассажиров против 30,1 млн годом ранее. Выполненный пассажирооборот вырос на 6,0% и составил 99,9 млрд пассажиро-километров, предельный пассажирооборот – на 4,9%, до 111,9 млрд кресло-километров. Коэффициент занятости кресел по итогам года составил 89,3%, что на 0,9 п. п. выше уровня 2024 года.

На внутренних линиях перевозки Аэрофлота снизились на 7,0% и составили 19,7 млн пассажиров. Количество рейсов также сократилось на 7,9%, до 120,5 тыс. Показатели выполненного и предельного пассажирооборота остались на уровне 2024 года. Основной фактор снижения пассажиропотока – запуск программы «Шаттл» в июне 2024 года, в рамках которой основные объемы по наиболее емкой линии Группы (Москва – Санкт-Петербург) были переведены в авиакомпанию «Россия». Отмечается рост пассажиропотока по другим направлениям авиакомпании: на открытых в течение года линиях в Краснодар и Геленджик, в Юго-Восточную Азию, а также из Москвы в Улан-Удэ и из Санкт-Петербурга в Сочи и Минеральные Воды.

На международных линиях пассажиропоток Аэрофлота увеличился на 10,6%, или на 948,0 тыс. пассажиров, по сравнению с показателем 2024 года на фоне роста объема выставленных кресел на 8,5%, и составил 9,9 млн пассажиров. Занятость кресел достигла 86,8%, увеличившись на 2,3 п. п. по сравнению с уровнем 2024 года и на 5,7 п. п. по сравнению с уровнем 2023 года. Авиакомпания открыла рейсы в Нячанг из Москвы и регионов, запустила международную программу полетов из Краснодара, а также ряд региональных рейсов, прежде всего на остров Хайнань (Санья).

› Подробнее читайте в разделе «Маршрутная сеть и география полетов»

–1,8%

29,5

млн пассажиров

+6,0%

99,9

млрд пассажиро-километров

+0,9 п. п.

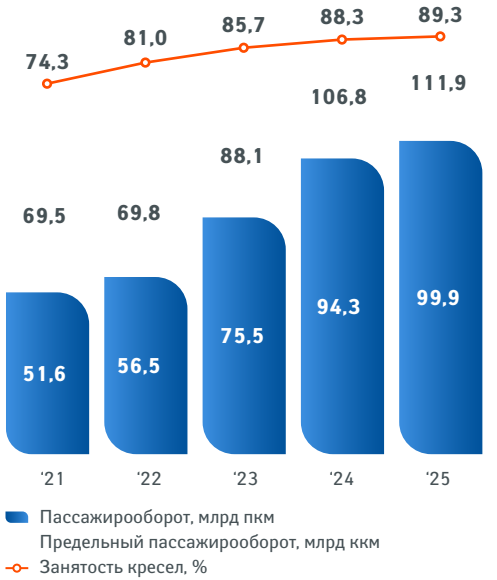
89,3%

занятость кресел

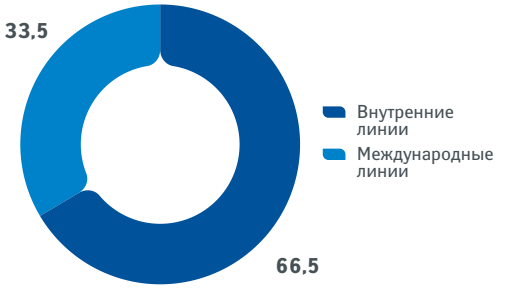


53,4% доля в пассажиропотоке Группы

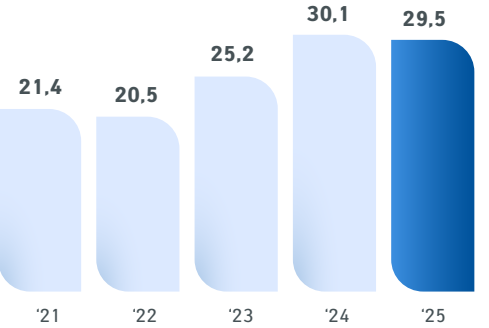
Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Аэрофлот»



Структура пассажиропотока авиакомпании «Аэрофлот» в 2025 году, %



Пассажиропоток авиакомпании «Аэрофлот», млн человек



Авиакомпания «Россия»

В 2025 году авиакомпания «Россия» перевезла 12,0 млн пассажиров, что на 4,4% выше результата 2024 года. При этом пассажирооборот снизился на 1,4% и составил 26,8 млрд пассажиро-километров. Коэффициент занятости кресел составил 89,2%, увеличившись на 0,2 п. п. Количество выполненных рейсов выросло на 5,4%, до 111,5 тыс.

Рост пассажиропотока авиакомпании в отчетном периоде был обеспечен преимущественно внутренними линиями. Динамика отражает дальнейшее усиление роли авиакомпании «Россия» в обслуживании емких направлений внутреннего рынка и перераспределении пассажиропотока внутри Группы.

На внутренних линиях в 2025 году авиакомпания «Россия» перевезла 10,5 млн пассажиров, что на 7,3% выше показателя 2024 года. Количество выполненных рейсов увеличилось на 8,0%, до 98,9 тыс. Рост перевозок на внутреннем рынке был в первую очередь связан с перераспределением рейсов от авиакомпании «Аэрофлот» в рамках программы «Шаттл» на линии Москва – Санкт-Петербург. Дополнительный вклад в динамику внутренних перевозок обеспечили развитие региональной программы полетов, в том числе в Сочи, и расширение присутствия авиакомпании в ключевых базовых аэропортах, в частности программа полетов в пункты Поволжья и Урала из Москвы.

На международных линиях в 2025 году авиакомпания перевезла 1,5 млн пассажиров, преимущественно выполняла программу полетов из Санкт-Петербурга в страны Средней Азии и Ближнего Востока. Пассажирооборот составил 6,0 млрд пассажиро-километров. Коэффициент занятости кресел увеличился до 91,0%, что на 2,5 п. п. выше уровня 2024 года. Количество выполненных международных рейсов снизилось на 10,8% и составило 12,6 тыс.

РОССИЯ

+4,4%

12,0

млн пассажиров

−1,4%

26,8

млрд пассажиро-километров

+0,2 п. п.

89,2%

занятость кресел

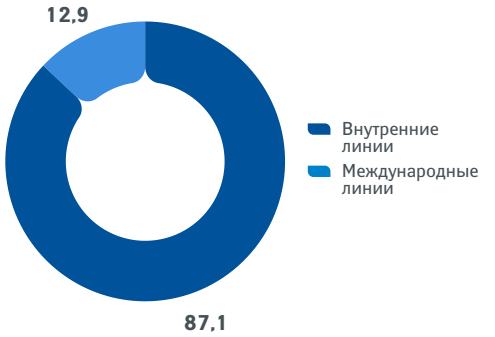


21,7% доля в пассажиропотоке Группы

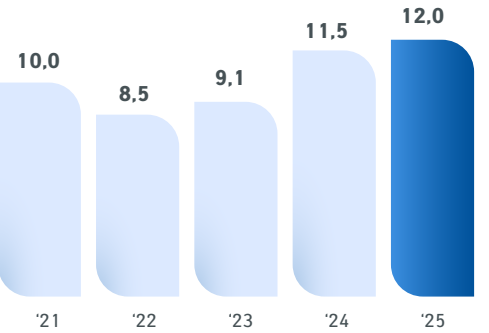
Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Россия»



Структура пассажиропотока авиакомпании «Россия» в 2025 году, %



Пассажиропоток авиакомпании «Россия», млн человек



Авиакомпания «Победа»

По итогам 2025 года лоукостер «Победа» перевез 13,8 млн пассажиров, что на 0,5% выше результата 2024 года. Пассажирооборот составил 27,4 млрд пассажиро-километров и снизился на 0,9% к 2024 году, а предельный пассажирооборот сократился на 0,5%, до 28,9 млрд кресло-километров.

Коэффициент занятости кресел по итогам года составил 94,8%, снизившись на 0,3 п. п. относительно уровня 2024 года. В течение года авиакомпания выполнила 76,8 тыс. рейсов, что на 0,8% больше, чем годом ранее.

Основу перевозок авиакомпании традиционно формируют внутренние линии. В 2025 году на внутренних направлениях «Победа» перевезла 11,8 млн пассажиров, что на 1,4% больше показателя 2024 года. Количество выполненных рейсов на внутренней сети увеличилось на 1,6% и составило 65,7 тыс. Коэффициент занятости кресел составил 95,4%, незначительно снизившись относительно 2024 года на 0,2 п. п., оставаясь на стабильно высоком уровне. Пассажиропоток авиакомпании в международном сегменте составил 1,9 млн пассажиров по сравнению с 2,0 млн годом ранее.

Специалисты наземных служб обеспечивают «разворот» воздушного судна всего за 25 мин. – за это время производятся высадка прилетевших пассажиров, выгрузка багажа, проверка воздушного судна, подготовка салона к следующему рейсу, посадка пассажиров и загрузка багажа.

победа

+0,5%

13,8

млн пассажиров

–0,9%

27,4

млрд пассажиро-километров

–0,3 п. п.

94,8%

занятость кресел

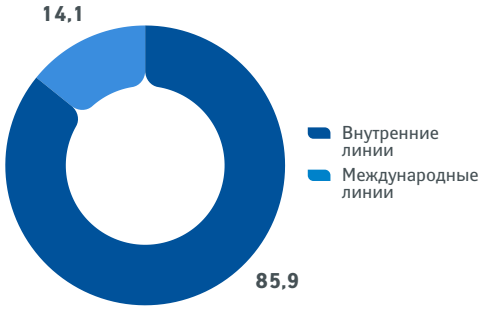


24,9%

доля в пассажиропотоке Группы

«Победа» увеличила количество рейсов с самым коротким технологическим графиком обслуживания на 40% по сравнению с 2024 годом.

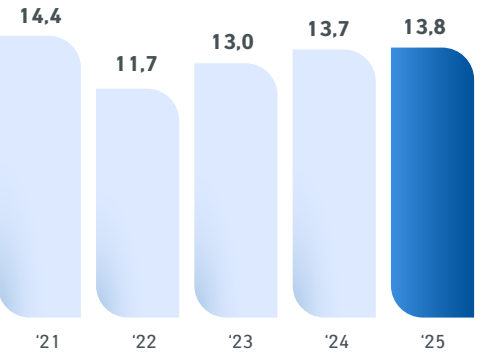
Структура пассажиропотока авиакомпании «Победа» в 2025 году, %



Пассажирооборот и занятость кресел авиакомпании «Победа»



Пассажиропоток авиакомпании «Победа», млн человек



Грузовые перевозки

Грузовые перевозки Группы «Аэрофлот» формируются как часть пассажирских операций за счет использования багажно-грузовых отсеков воздушных судов. В 2025 году в структуре перевозок основную долю по тоннажу сформировали грузы общего характера, существенную часть также составили отправления, требующие специализированной обработки и сервиса: скоропортящиеся грузы с температурным режимом и курьерские отправки. Номенклатура перевозимых грузов в течение года сохраняла диверсифицированный характер, обеспечивая покрытие как массовых, так и специализированных потребностей клиентов.

Объем перевозок грузов и почты Группы «Аэрофлот» по итогам 2025 года составил 228,3 тыс. тонн. На долю авиакомпании «Аэрофлот» пришлось 144,9 тыс. тонн, или 63,5% общего объема. Авиакомпания «Россия» перевезла 28,2 тыс. тонн грузов и почты (12,4%), авиакомпания «Победа» – 55,2 тыс. тонн (24,2%).

Маршрутный профиль грузовых перевозок в 2025 году характеризовался концентрацией объемов на отдельных направлениях. В перечень крупнейших по тоннажу вошли, в частности, дальневосточные направления – между Москвой и Владивостоком, Хабаровском, Южно-Сахалинском и Петропавловском-Камчатским. Среди международных направлений значительные объемы перевозок обеспечивали линии из Москвы на Пхукет, в Бангкок и Шанхай.

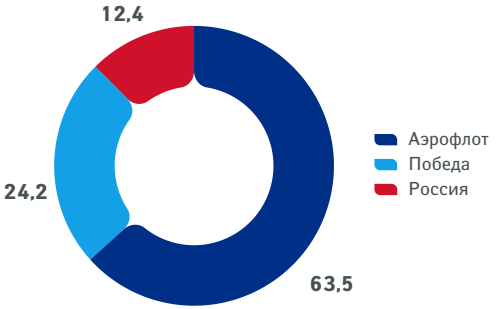
Отдельным элементом развития продуктовой линейки в 2025 году стал сервис экспресс-доставки корреспонденции и мелких отправлений, реализуемый совместно с компанией UTG-Express. По итогам 2025 года выполнено свыше 7,5 тыс. перевозок экспресс-отправлений общим весом более 28 тонн. Сервис ориентирован на отправления небольших габаритов и предусматривает оформление через партнерскую инфраструктуру, включая онлайн-каналы.

В течение года продолжалась цифровизация грузового контура, было завершено внедрение отечественной системы управления грузовыми перевозками, предназначенной для бронирования и продажи грузовых емкостей на рейсах сетевых авиакомпаний.

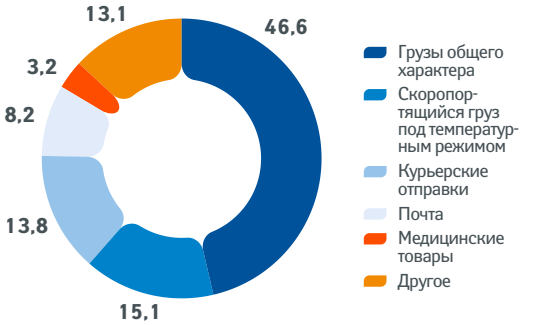


[1] Без учета перевозок авиакомпании «Победа».

Структура грузопочтовых перевозок Группы «Аэрофлот» по авиакомпаниям в 2025 году, %



Структура грузовых перевозок Группы «Аэрофлот» в 2025 году[1], %



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



Грузооборот Группы «Аэрофлот», млн ткм



МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

GRI 3-3

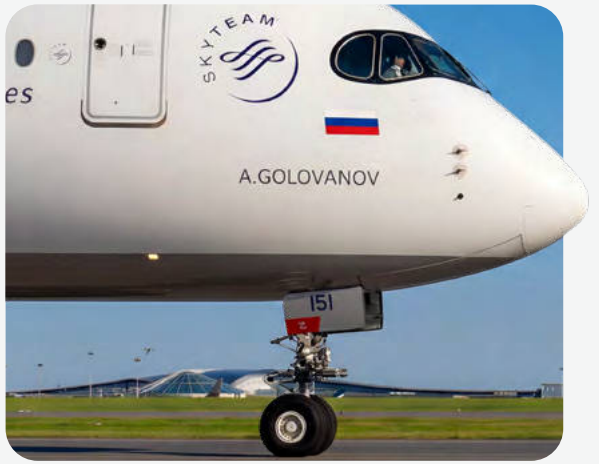
Подходы к управлению и развитию маршрутной сети[1]

Маршрутная сеть является ключевым активом и основой коммерческой деятельности авиакомпании. Ее качество и структура определяют конкурентные позиции и способность удовлетворять спрос пассажиров. Для Группы «Аэрофлот» развитие сбалансированной и адаптивной сети, объединяющей внутренние и международные линии, сеть из Москвы и межрегиональные направления, служит фундаментом для устойчивого роста и финансовой результативности.

В основе управления и развития маршрутной сети Группы «Аэрофлот» лежит мультибрендовый подход, позволяющий формировать продуктовое предложение с учетом специфики спроса на отдельных маршрутах, обеспечивать широкое покрытие рынка и присутствие в различных ценовых и региональных сегментах.

В 2025 году Группа «Аэрофлот» продолжила развитие маршрутной сети, используя доступные возможности рынка в условиях сохраняющихся ограничений, прежде всего на международные полеты. Основной фокус был сохранен на внутреннем рынке, на котором уже на протяжении пяти лет размещается основная часть располагаемых кресельных емкостей. Одновременно Группа расширяла международную программу полетов за счет увеличения доступного для полетов за рубеж флота по результатам страхового урегулирования в 2023–2025 годах.

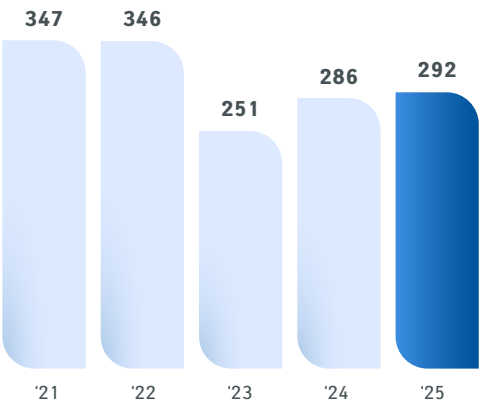
Стратегические цели по развитию прямых межрегиональных перевозок, минуя Москву, на фоне сохраняющихся ограничений на работу ряда аэропортов юга страны, увеличения полетного времени из Москвы на южные направления и, как следствие, снижения объемов трансферного пассажиропотока в основном хабе Группы потребовали адаптации подходов к структуре маршрутной сети по сравнению с исторической. Увеличено количество межрегиональных рейсов, развивается программа международных полетов из регионов, что в существующих условиях является оптимальным способом обслуживания спроса на внутрироссийские и международные перевозки.



Развитие маршрутной сети Группы «Аэрофлот»

В 2025 году сетевые авиакомпании Группы – «Аэрофлот» и «Россия» – увеличили количество регулярных линий до 263 по сравнению с 248 годом ранее. Сеть низкобюджетной авиакомпании «Победа» включала 86 направлений, из которых 29 не пересекались с маршрутами сетевых перевозчиков Группы. Таким образом, авиакомпании Группы «Аэрофлот» обслуживали 292 направления по России и за рубежом.

Количество направлений Группы «Аэрофлот»



292 направления полетов

66 пунктов России

49 пунктов зарубежья

19 стран



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

МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» в 2025 году выполняли полеты в 19 стран (по сравнению с 2024 годом не выполнялись рейсы на Маврикий).

В 2025 году рост количества направлений произошел за счет сетевых авиакомпаний, прежде всего в международном сегменте, и в меньшей степени за счет внутренней сети. Увеличение числа международных линий определялось запуском полетов из Москвы в Нячанг (Вьетнам), а также развитием региональных туристических маршрутов из Новосибирска, Екатеринбурга, Иркутска, Владивостока в Нячанг и из Санкт-Петербурга, Казани, Уфы в Санью (Китай). Во внутреннем сегменте положительное влияние на сеть оказало открытие аэропортов Краснодара и Геленджика, что позволило восстановить авиасообщение с Москвой, а также открыть региональные рейсы из Санкт-Петербурга, Красноярска и ряда других городов России – всего семь внутренних линий, а также пять международных. По ряду межрегиональных линий были прекращены полеты в рамках перераспределения флота для повышения эффективности его эксплуатации с учетом структуры спроса, а также прекращены полеты в Новый Уренгой.

SASB TR-AL-000.E

+15 к 2024 году

263 направления

АЭРОФЛОТ

РОССИЯ

86 направлений

победа



Количество регулярных направлений сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот»[1]





Основные направления развития маршрутной сети в 2025 году

- Открытие авиасообщения с аэропортами Краснодара и Геленджика
- Запуск обширной программы полетов из регионов в Краснодар и из Краснодара за рубеж
- Трансформация программы «плоских» тарифов
- Развитие региональной программы полетов во Вьетнам (Нячанг) и в Китай (Санья)
- Открытие прямых рейсов из Москвы в Нячанг (Вьетнам)



[1] Сетевые компании – «Аэрофлот» и «Россия». В 2022 году включая линии, по которым выполнялись полеты в I квартале до ограничений.

МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

Количество рейсов сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в 2025 году осталось на уровне, сопоставимом с 2024 годом[1]. Наибольшие темпы роста показал регион Азии на фоне открытия региональной программы полетов в Китай и во Вьетнам, а также прямого рейса из Москвы в Нячанг. Количество рейсов в регион Турции и Ближнего Востока увеличилось в связи с открытием новых линий полетов в Египет из российских регионов и увеличением числа рейсов Аэрофлота из Москвы, авиакомпании «Россия» и «Победа» при этом снизили количество рейсов в регион. Количество рейсов в СНГ, Латинскую Америку, а также по России незначительно снизилось в связи с тактическими изменениями в расписании и с учетом динамики спроса пассажиров.

Открытие аэропорта Краснодара в сентябре 2025 года стало долгожданным событием для жителей Кубани и гостей региона. Группа «Аэрофлот» оперативно запустила программу полетов не только из Москвы, но и связала Краснодар с российскими регионами, а также открыла международные полеты из Краснодара.

4 внутренних направления
помимо линий в Москву, Санкт-Петербург, Красноярск

5 международных направлений

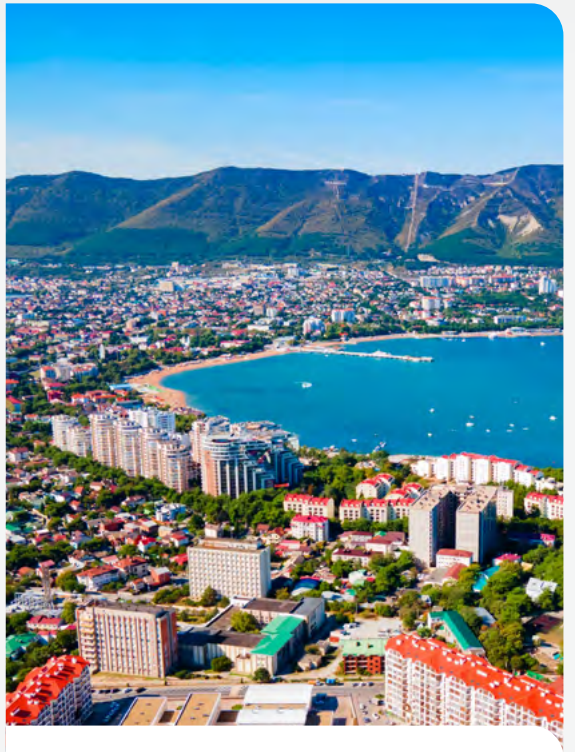
[1] Рейсы авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия», находящиеся в периметре единого коммерческого управления, исключая чартерную программу.
[2] С учетом обхода пространства юга России.

Линии Группы «Аэрофлот» из Москвы, открытые в 2025 году



Краснодар

- Расстояние – 2 790 км[2]
- Среднее время полета – 4 ч. 00 мин.



Геленджик

- Расстояние – 2 800 км
- Среднее время полета – 4 ч. 15 мин.



Нячанг

- Расстояние – 7 750 км
- Среднее время полета – 10 ч. 15 мин.

МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах сетевых авиакомпаний в 2025 году составила 12,3 и снизилась на 4,5% по сравнению с 2024 годом. Динамика связана с открытием в течение года новых направлений на менее емких рынках, где для эффективной работы на линии достаточно ограниченной частоты полетов, в частности с запуском региональной программы полетов в Краснодар. Основной вклад в показатель внес внутренний сегмент, где средняя частота в неделю снизилась с 18,7 до 18,2 рейсов на маршрут. На международных линиях средняя частота полетов составила 5,9 рейсов на направление в неделю по сравнению с уровнем 6,0 в 2024 году. На показатель повлияло открытие программы региональных полетов в Нячанг (Вьетнам), а также в Санью (Китай), характеризующейся пониженной частотой, с одной стороны, и увеличением частоты полетов в материковый Китай после смягчения визового режима – с другой. Средняя частота полетов авиакомпании «Победа» находится на уровне ниже, чем по регулярной сети «Аэрофлота» и «России», и составляет 8,4 рейса на направление в неделю (9,7 рейса на направление по внутренней сети и 4,6 – на международной).

Частота полетов по наиболее высокочастотным направлениям в 2025 году в среднем снижалась на фоне оптимизации расписания для адаптации к тенденциям спроса, а также с целью перераспределения емкостного предложения для эффективного управления сетью. Отмечалось снижение частоты на линии Москва – Санкт-Петербург по программе «Шаттл», прежде всего из-за отмен рейсов при вводимых ограничениях на использование воздушного пространства. По ряду направлений, в том числе в Уфу и Махачкалу, отмечался значительный прирост частоты в пиковые летние периоды. Суммарная частота рейсов в неделю в Санкт-Петербург составила 416 рейсов, или до 60 парных рейсов в день, в Сочи – 187 рейсов, или до 27 парных рейсов в день. Самая емкая дальнемагистральная линия Группы «Аэрофлот» – Москва – Владивосток – обслуживается 20 рейсами в зимний сезон и до 43 рейсов в неделю на пике в III квартале. В международном сегменте наиболее высокая частота полетов отмечается на линиях в Стамбул.

Динамика количества регулярных рейсов сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» по регионам, %



Москва → Санкт-Петербург

416 рейсов в неделю

наибольшая частота на внутренних линиях

Москва → Стамбул

56 рейсов в неделю

наибольшая частота на международных линиях

Средняя частота полетов в неделю по сети Группы «Аэрофлот»

	2024	2025
Регулярные рейсы сетевых компаний	**12,9**	**12,3**
Международные	6,0	**5,9**
Внутренние	18,7	**18,2**
Авиакомпания «Победа»	**7,8**	**8,4**
Международные	4,4	**4,6**
Внутренние	9,0	**9,7**
Вся сеть Группы «Аэрофлот»	**12,0**	**11,5**

Самые высокочастотные линии Группы «Аэрофлот»

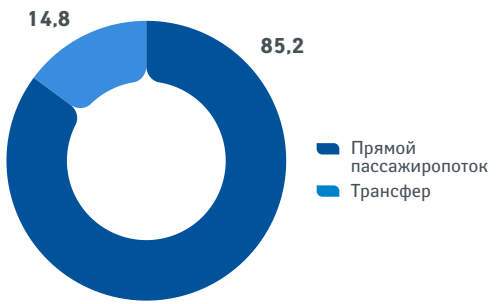
Линия	Лето-2025[1]
Москва – Санкт-Петербург	**416**
Москва – Сочи	**187**
Москва – Калининград	**161**
Москва – Екатеринбург	**93**
Москва – Минеральные Воды	**85**

[1] Частота парных рейсов указана на пике расписания в июле.

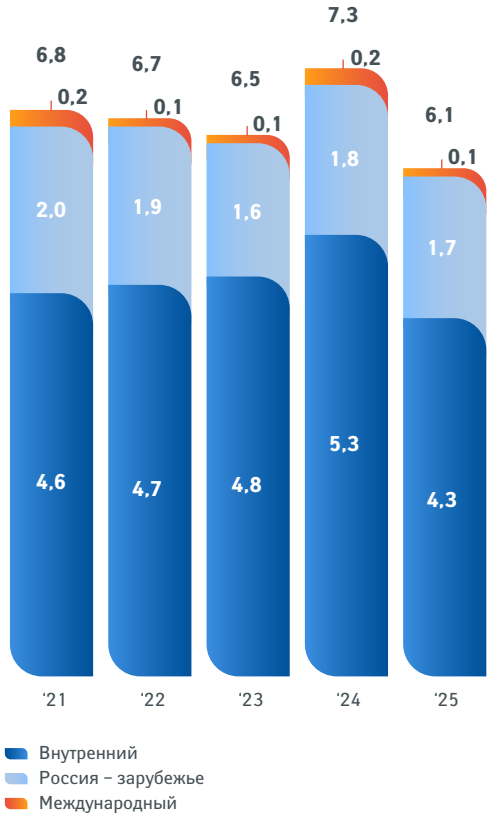
МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

Развитая маршрутная сеть Группы «Аэрофлот» способствует реализации синергетического эффекта через стыкуемость рейсов и транзитные потоки. Трансферный пассажиропоток Группы обслуживается преимущественно сетевыми авиакомпаниями. В 2025 году количество трансферных пассажиров уменьшилось по сравнению с уровнем 2024 года. Доля трансферных пассажиров в общем объеме перевозок «Аэрофлота» и «России» снизилась с 17,8% в 2024 году до 14,8% в 2025 году на фоне роста прямых перевозок между регионами и международных линий из регионов. Основной объем пришелся на внутрироссийский транзит, который составил 4,3 млн пассажиров по сравнению с 5,3 млн пассажиров годом ранее. Пассажиропоток между Россией и пунктами зарубежья составил 1,7 млн человек по сравнению с 1,8 млн в 2024 году.

Доля трансферных пассажиров в структуре перевозок сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в 2025 году, %



Трансферный пассажиропоток сетевых авиакомпаний Группы «Аэрофлот», млн человек





МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

Маршрутная сеть авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия»

Рейсы из Москвы

Абакан
Анадырь
Архангельск
Астрахань
Барнаул
Благовещенск
Владивосток
Волгоград
Геленджик[1]
Горно-Алтайск
Грозный
Екатеринбург
Ижевск
Иркутск
Казань
Калининград
Кемерово
Киров
Краснодар[1]
Красноярск
Магадан
Магнитогорск
Махачкала
Минеральные Воды
Мурманск
Нижневартовск
Нижнекамск
Нижний Новгород
Новокузнецк
Новосибирск
Омск
Оренбург
Орск
Пенза
Пермь
Петропавловск-Камчатский
Самара
Санкт-Петербург
Саранск
Саратов
Сочи
Ставрополь
Сургут
Сыктывкар
Томск
Тюмень
Улан-Удэ
Ульяновск
Уфа
Хабаровск
Ханты-Мансийск
Чебоксары
Челябинск
Элиста
Южно-Сахалинск
Якутск

Абу-Даби
Адана
Актау
Алма-Ата
Анталья
Астана
Атырау
Баку
Бангкок
Бишкек
Бодрум
Бухара
Варадеро
Гавана
Гоа
Гонконг
Гуанчжоу
Гянджа
Даламан
Дели
Денпасар
Дубай
Ереван
Каир
Караганда
Коломбо
Костанай
Мале
Минск
Нячанг[1]
Ош
Пекин
Пхукет
Самарканд
Санья
Сейшельские острова
Стамбул
Ташкент
Тегеран
Ургенч
Фергана
Хошимин
Хургада
Шанхай
Шарм-эш-Шейх
Шымкент

Рейсы из Санкт-Петербурга

Сочи
Архангельск
Челябинск
Нижний Новгород
Грозный
Иркутск
Калининград
Красноярск
Самара
Кировск/Апатиты
Казань
Махачкала
Мурманск
Минеральные Воды
Нальчик
Нижневартовск
Омск
Новосибирск
Пермь
Пенза
Оренбург
Сыктывкар
Сургут
Екатеринбург
Тюмень
Уфа
Волгоград
Владивосток
Горно-Алтайск
Краснодар[1]
Анталья
Дубай
Ереван
Стамбул
Самарканд
Ташкент
Баку
Пхукет
Хургада
Шарм-эш-Шейх
Алма-Ата
Бангкок
Санья[1]

Рейсы из Красноярска

Алма-Ата
Анадырь[1]
Бангкок
Бишкек
Благовещенск
Владивосток
Екатеринбург
Иркутск
Казань
Краснодар[1]
Магадан
Минеральные Воды
Мирный
Нерюнгри
Новосибирск
Новый Уренгой
Омск
Ош
Пекин
Петропавловск-Камчатский
Полярный[1]
Пхукет
Самара[1]
Санья
Сочи
Сургут
Ташкент
Тюмень
Улан-Удэ
Хабаровск
Харбин
Челябинск
Чита
Южно-Сахалинск[1]
Якутск[1]

Сеть из Санкт-Петербурга

43
направления

Международные полеты из регионов

из 6 городов в Таиланд
из 9 городов в Турцию
из 7 городов в Китай
из 6 городов в Армению
из 2 городов в Индию

Направления из Москвы

56 **по России**

46 **международных**

Региональная программа полетов за рубеж

Таиланд

Владивосток → Бангкок
Владивосток → Пхукет
Иркутск → Бангкок
Иркутск → Пхукет
Хабаровск → Бангкок
Хабаровск → Пхукет
Новосибирск → Бангкок
Новосибирск → Пхукет
Екатеринбург → Бангкок
Екатеринбург → Пхукет
Красноярск → Бангкок
Красноярск → Пхукет

Турция

Самара → Анталья
Казань → Анталья
Нижний Новгород → Анталья
Новосибирск → Анталья
Екатеринбург → Стамбул
Екатеринбург → Анталья
Уфа → Анталья
Сочи → Анталья
Сочи → Даламан
Сочи → Стамбул
Минеральные Воды → Анталья
Краснодар → Стамбул[1]

Китай

Хабаровск → Санья[1]
Новосибирск → Санья[1]
Екатеринбург → Санья[1]
Владивосток → Санья[1]
Красноярск → Санья[1]
Казань → Санья[1]
Уфа → Санья[1]
Красноярск → Пекин
Красноярск → Харбин
Владивосток → Пекин
Владивосток → Харбин
Владивосток → Шанхай

Армения

Екатеринбург → Ереван
Волгоград → Ереван
Минеральные Воды → Ереван
Самара → Ереван
Сочи → Ереван
Краснодар → Ереван[1]

Индия

Екатеринбург → Гоа
Новосибирск → Гоа[1]

Вьетнам

Новосибирск → Нячанг[1]
Екатеринбург → Нячанг[1]
Иркутск → Нячанг[1]
Владивосток → Нячанг[1]

Египет

Краснодар → Хургада[1]
Казань → Хургада
Екатеринбург → Хургада
Самара → Хургада
Уфа → Хургада
Челябинск → Хургада[1]
Пермь → Хургада[1]
Краснодар → Шарм-эш-Шейх[1]
Казань → Шарм-эш-Шейх
Екатеринбург → Шарм-эш-Шейх
Нижний Новгород → Шарм-эш-Шейх
Самара → Шарм-эш-Шейх
Уфа → Шарм-эш-Шейх
Челябинск → Шарм-эш-Шейх[1]
Пермь → Шарм-эш-Шейх[1]

[1] Новое направление.

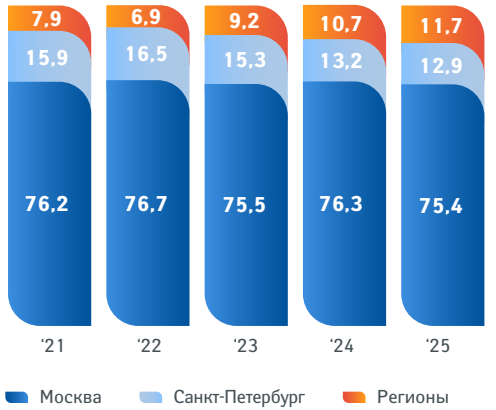
МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

Хабы, базовые аэропорты и региональные кластеры

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» работают в ключевых аэропортах Российской Федерации. Присутствие в крупнейших транспортных узлах с возможностями мультибрендового предложения обеспечивает максимальный охват рынка. Основные операции осуществляются из московского аэропорта Шереметьево, в котором в 2025 году было обслужено 65,8% пассажиропотока Группы. С учетом перевозок из аэропорта Внуково на московский авиационный узел пришлось 75,4% пассажиропотока Группы. Второй по значимости регион – Санкт-Петербург: в аэропорту Пулково обслуживается 12,9% пассажиропотока Группы. За пятилетний период значительно увеличился вклад регионов в пассажиропоток Группы «Аэрофлот» – с 7,9% в 2021 году до 11,7% в 2025 году – прежде всего за счет развития перевозок в Красноярском хабе и региональных кластерах. Региональные кластеры предполагают операции из нескольких аэропортов географически близких территорий, как правило, без ярко выраженного доминирования одного из аэропортов в структуре сети. При этом для южного кластера особенное значение имеет аэропорт Сочи, являющийся одним из крупнейших в сети Группы «Аэрофлот», что предопределяется значительным туристическим спросом и рекреационным потенциалом курорта.

В 2025 году основное развитие связано с региональными базами – отмечается рост пассажиропотока в Красноярске и во всех региональных кластерах, прежде всего в кластерах «Поволжье и Урал» и «Дальний Восток».

Региональная структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот», %



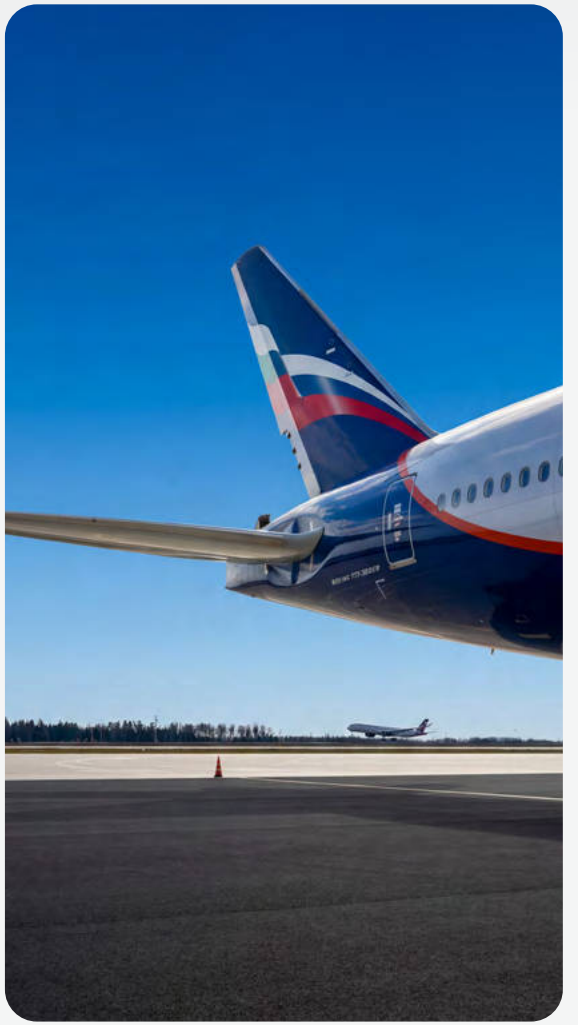
Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» по аэропортам в 2025 году, %



Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» по аэропортам и кластерам, млн человек

	2021	2022	2023	2024	2025
Москва, Шереметьево	25,7	23,7	31	36,9	**36,4**
Москва, Внуково	9,2	7,5	4,7	5,3	**5,3**
Санкт-Петербург	7,3	6,7	7,3	7,3	**7,1**
Красноярск	0,3	0,5	0,8	1,3	**1,4**
Южный кластер	2,4	2,1	2,5	2,8	**3,0**
Кластер «Поволжье и Урал»	0,8	0,1	0,7	1,0	**1,2**
Кластер «Дальний Восток»	0,0	0,0	0,1	0,4	**0,5**
Итого Группа «Аэрофлот»	**45,8**	**40,7**	**47,3**	**55,3**	**55,3**

Примечание. При расчете суммарного пассажиропотока авиаперевозчика в конкретном аэропорту исключен пассажиропоток этого же перевозчика, относящийся к более крупному аэропорту из этого списка.



МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

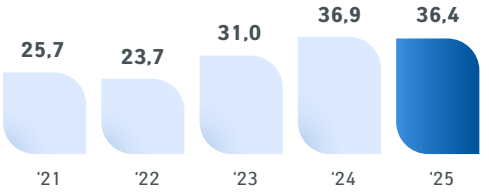
Аэропорт Шереметьево и московский авиационный узел

Аэропорт Шереметьево – основной хаб Группы «Аэрофлот». Работа всех трех авиакомпаний обеспечивает стыкуемость сетей и повышает эффективность операций.

В 2025 году авиакомпании Группы перевезли через аэропорт Шереметьево 36,4 млн пассажиров на 106 маршрутах по сравнению с 36,9 млн пассажиров на 107 линиях годом ранее. Основную часть пассажиропотока Группы в аэропорту Шереметьево составили клиенты «Аэрофлота» – 72,3%, на долю авиакомпании «Победа» пришлось 15,3%, на авиакомпанию «Россия» – 12,4%. Авиакомпании «Победа» и «Россия» нарастили перевозки в аэропорту, их доли составили 15,3 и 12,4% соответственно. Рост авиакомпании «Россия» на 0,6 млн пассажиров был определен запуском программы «Шаттл» в июне 2024 года и переводом в нее основной части рейсов из Аэрофлота на линии Москва – Санкт-Петербург. В 2025 году программа работала полный календарный год. Сеть авиакомпании «Победа» включала 28 направлений, из которых четыре являются уникальными в рамках Группы: во Владикавказ, в Нальчик, Назрань и Киров. Всего Группа «Аэрофлот» обслуживала 106 пунктов полетов из аэропорта Шереметьево, в том числе 60 пунктов по России.

Пассажиропоток через аэропорт Внуково в 2025 году составил 5,3 млн человек, 81,4% операций Группы в аэропорту обеспечивает авиакомпания «Победа». Операции из второго аэропорта Москвы позволяют улучшить покрытие Московской агломерации и сегментировать предложение Группы.

Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в аэропорту Шереметьево, млн человек



Частота регулярных рейсов Группы «Аэрофлот» в неделю из аэропорта Шереметьево

Рейсы	2025
Международные	9,8
Внутренние	28,1
Дальнемагистральные	7,4
Среднемагистральные	24,6
Все рейсы	20,9

Аэропорт Пулково

В аэропорту Пулково в 2025 году обслуживалось 10,6 млн пассажиров Группы «Аэрофлот», в том числе 7,1 млн пассажиров на рейсах между Санкт-Петербургом и регионами (исключая линию Москва – Санкт-Петербург). Базовым перевозчиком аэропорта является авиакомпания «Россия», которая перевезла из Северной столицы 3,7 млн пассажиров. Сеть полетов из аэропорта Пулково включает 53 направления – 39 по России и 14 международных. В 2025 году были открыты прямые рейсы в Краснодар и Санья (Китай).

Аэропорт Красноярск

В 2025 году хабом воспользовались 1,4 млн пассажиров, что на 9,8% больше, чем в 2024 году. С учетом линий в Москву и Санкт-Петербург Группа Аэрофлот обслужила в аэропорту Красноярска 2,4 млн пассажиров. Самыми востребованными направлениями стали Сочи, Благовещенск и Иркутск, на которые пришлось около 30,2% пассажиропотока в хабе. На международных линиях Группа перевезла 0,4 млн пассажиров – на уровне 2024 года. На долю международных перевозок пришлось 22,3% общего пассажиропотока. Самыми востребованными стали рейсы в пункты Таиланда и стран СНГ.

Рост пассажиропотока в хабе связан с открытием новых линий, в частности в Улан-Удэ, Самару и Краснодар. В международной сети основной вклад в прирост дала линия Красноярск – Санья.

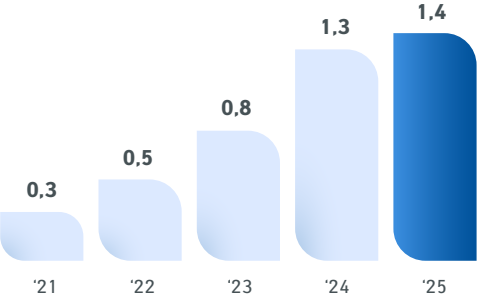
Основной объем операций хаба в Красноярске обслуживает авиакомпания «Россия», задействующая воздушные суда SSJ-100, а также Boeing 737-800 в моноклассной компоновке для наиболее емких линий. Аэрофлот обслуживает линии из Красноярска в Хабаровск, Екатеринбург, во Владивосток, в Бангкок и на Пхукет, а также рейсы на Дальний Восток из Москвы с технической посадкой в Красноярске.

Транзитные рейсы из Москвы на Дальний Восток

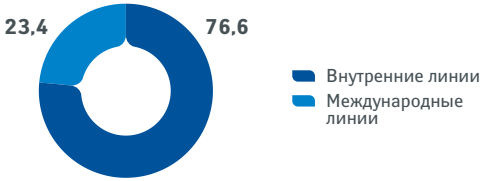
Транзитные рейсы Аэрофлота из Москвы в города Дальнего Востока (Владивосток, Хабаровск, Петропавловск-Камчатский и Южно-Сахалинск) через Красноярск были запущены в декабре 2024 года. Рейсы выполнялись с частотой три раза в неделю до Владивостока, два – до Хабаровска и по одному разу в неделю до Сахалина и Камчатки. Данные рейсы дополнили существующую дальневосточную программу прямых полетов из Москвы, что привело к росту пассажиропотока на линии из Москвы в Красноярск.

Доля трансфера в среднем по хабу составила 22,8%. Наиболее популярны у трансферных пассажиров линии между Красноярском и Хабаровском, Новосибирском, Благовещенском, а также Ошем и Ташкентом. Наибольшая доля «прямых» пассажиров – на линиях в Бангкок, Санью, Сочи, а также в Пекин и на Пхукет.

Пассажиропоток Группы «Аэрофлот» в Красноярском хабе, млн человек



Структура пассажиропотока Группы «Аэрофлот» в Красноярском хабе в 2025 году, %

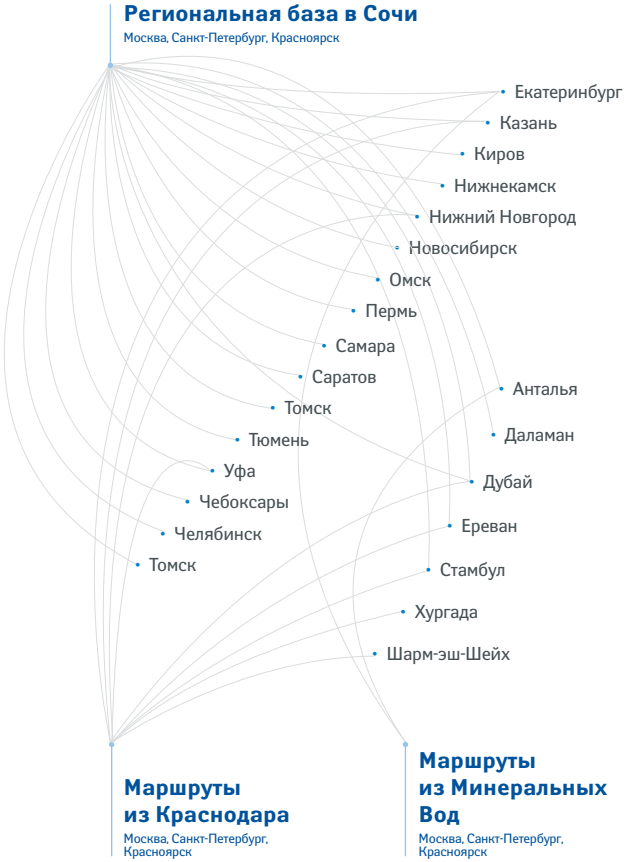


МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

Южный кластер

Группа «Аэрофлот» в соответствии со Стратегией-2030 развивает региональные базы для обеспечения межрегиональных перевозок. На юге России базы сформированы в аэропортах Сочи и Минеральные Воды, а в 2025 году к ним добавился Краснодар, где после возобновления работы аэропорта была сформирована и запущена обширная программа полетов в регионы и за рубеж. Международный аэропорт Сочи – пятый по объему перевозок в России и второй вне московского авиационного узла. Аэропорты Краснодара и Минеральных Вод – ключевые в регионе транспортные узлы Кубани и Северного Кавказа, традиционно входившие в десятку крупнейших аэропортов страны (в случае Краснодара до приостановки операций).

В 2025 году из южного кластера выполнялись рейсы по 41 направлению, суммарный пассажиропоток составил 3,0 млн пассажиров. Основные перевозки приходятся на линии в Сочи – 2,2 млн пассажиров, около 0,2 млн пассажиров на линии из Минеральных Вод и 0,2 млн пассажиров на линии из Краснодара (без учета рейсов в Москву и Санкт-Петербург). Программа полетов выполняется также из Махачкалы, в том числе на линиях в Сургут, Стамбул, Дубай и Абу-Даби.



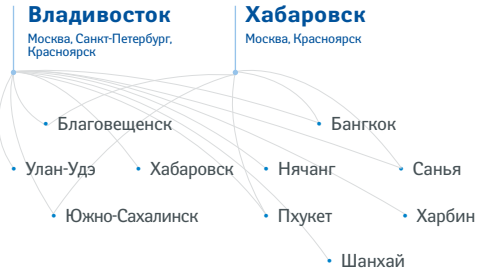
Кластер «Поволжье и Урал»

Кластер «Поволжье и Урал» находится в стадии становления и в настоящий момент представлен преимущественно международной программой на Ближний Восток и в Юго-Восточную Азию. Наиболее обширная программа полетов выполняется из Екатеринбурга и включает 14 направлений. Выполняются рейсы из Казани, Самары, Нижнего Новгорода, Уфы, Челябинска, Чебоксар и Перми. Общая сеть из пунктов кластера включает 36 направлений. Объем перевозок за 2025 год составил 1,2 млн пассажиров, что на 22,4% больше, чем годом ранее.



Кластер «Дальний Восток»

Кластер «Дальний Восток» – наименьший по объему перевозок, при этом наиболее быстрорастущий, в 2025 году пассажиропоток составил 0,5 млн пассажиров, увеличившись на 34,8%. Маршрутная сеть включает рейсы по 15 линиям из Владивостока и Хабаровска – крупнейших городов региона, а также ряд межрегиональных рейсов. Собственная сеть Аэрофлота в регионе дополняет региональную сеть партнерской авиакомпании «Аврора» как в части сети, находящейся в коммерческом управлении Аэрофлота, так и в части собственной сети «Авроры».



МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

Маршрутная сеть авиакомпании «Аэрофлот»

В 2025 году Аэрофлот выполнял полеты по 189 регулярным направлениям, включая 92 внутрироссийских и 97 международных (в 2024 году – 160 регулярных направлений, в том числе 83 внутрироссийских и 77 международных). География полетов охватывала 18 стран.

Сеть Аэрофлота в отчетном периоде пополнилась новыми внутренними и международными направлениями из Краснодара, а также новыми линиями международной программы полетов в Санью и Нячанг.

Аэрофлот продолжил выполнять программу полетов в города южного туристического кластера России из регионов, что предоставило их жителям возможность добраться до Сочи и моря, а также до Минеральных Вод, минуя пересадку в Москве. Авиакомпания развивала операции из кластера «Поволжье и Урал», а также из кластера «Дальний Восток».

Количество рейсов Аэрофлота в отчетном периоде снизилось на 3,2% по сравнению с 2024 годом, в первую очередь за счет внутреннего сегмента по причинам, не связанным с операционными факторами, в том числе доступность воздушного пространства и вынужденные отмены рейсов, а также структура спроса. На этом фоне увеличилась доля рейсов в страны Азии, Ближнего Востока и СНГ. В международном сегменте 36,9% рейсов пришлось на страны СНГ против 40,9% годом ранее. Наиболее высокими темпами росли рейсы в Турцию и на Ближний Восток – доля увеличилась на 1,8 п. п., до 11,8% рейсов. Доля внутрироссийских рейсов составила 69,8%.

Средняя частота выполнения рейсов в неделю на регулярных маршрутах Аэрофлота в 2025 году снизилась по сравнению с 2024 годом с 13,3 рейса в неделю до 11,8 на фоне открытия новых направлений. На внутренних направлениях показатель снизился с 19,4 до 17,6 рейсов, вернувшись к уровню 2023 года, на международных – снизился с 7,1 до 6,7 рейсов. Влияние оказало изменение числа рейсов в межрегиональной программе и программе полетов из регионов за рубеж.

Количество регулярных направлений авиакомпании «Аэрофлот»

	2021	2022	2023	2024	2025
Внутренние	114	95	79	83	**92**
Международные	149	145	80	77	**97**
Итого	**263**	**240**	**159**	**160**	**189**

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

	2021	2022	2023	2024	2025
Все рейсы	**9,1**	**13,1**	**13,1**	**13,3**	**11,8**
Внутренние	15,0	18,6	17,9	19,4	**17,6**
Международные	4,1	5,4	7,4	7,1	**6,7**

189
направлений
регулярная сеть Аэрофлота

Динамика количества регулярных рейсов авиакомпании «Аэрофлот» по регионам, %



Маршрутная сеть авиакомпании «Россия»

В 2025 году авиакомпания «Россия» выполняла полеты под 100%-ным коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот» по 146 направлениям, включая 102 внутрироссийских и 44 международных (в 2024 году – по 137 направлениям, в том числе 90 внутрироссийским и 47 международным)[1].

Авиакомпания «Россия» продолжила выполнять перевозки из аэропорта Шереметьево (ключевого хаба Группы «Аэрофлот») и аэропорта Пулково (исторически базового) под коммерческим управлением ПАО «Аэрофлот». «Россия» является основным перевозчиком аэропорта Красноярск (второго хаба Группы), а также выполняет международную программу полетов из Сочи на воздушных судах SSJ-100.

Авиакомпания является основным оператором программы «Шаттл» на линии Москва – Санкт-Петербург и перевозит 2,4 млн пассажиров из общего пассажиропотока программы 2,9 млн пассажиров (общий пассажиропоток Группы на линии составляет 3,4 млн пассажиров).

146
направлений
регулярная сеть «России»[2]

[1] Показатели за 2024 год пересчитаны исходя из изменения подхода к подсчету статистики маршрутной сети по критерию количества пассажиров на линии в течение года.
[2] Под 100%-ным коммерческим управлением Аэрофлота.

МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

Маршрутная сеть авиакомпании «Победа»

Авиакомпания «Победа» базируется в московских аэропортах Шереметьево и Внуково, а также имеет разлет из аэропортов регионов России. Авиакомпания уделяет приоритетное внимание работе на емких и востребованных линиях, предлагая дополнительные емкости по бюджетным тарифам, обслуживанию и запуску линий из регионов, прежде всего отсутствующих в сети других перевозчиков Группы «Аэрофлот».

В отчетном периоде маршрутная сеть авиакомпании «Победа» насчитывала 86 направлений, включая 64 внутренних и 22 международных по сравнению с 94 направлениями годом ранее. Компания прекратила полеты по трем международным и пяти внутренним направлениям, прежде всего по новым межрегиональным линиям, запущенным в 2024 году (в том числе Сургут – Казань и Сургут – Саратов), а также по линиям Санкт-Петербург – Сочи и Москва – Кемерово. Авиакомпания открыла несколько линий в Краснодар, а также из Москвы в Фергану (Узбекистан). Уникальными (не пересекающимися с программой полетов сетевых авиакомпаний) для Группы «Аэрофлот» являются 29 направлений, из которых 18 внутрироссийские (годом ранее – 38 линий, в том числе 22 – внутрироссийские). К таким направлениям относятся линии из Москвы в Киров, Нальчик, Назрань, во Владикавказ, а также значительное число рейсов между регионами и из регионов за рубеж.

Из московского аэропорта Шереметьево авиакомпания обслуживала 28 линий, что обеспечивало стыкуемость с сетью других авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в хабе. С 2023 года действует программа код-шеринга с Аэрофлотом – клиенты могут приобрести единый билет на рейсы Аэрофлота и лоукостера «Победа».

Маршруты авиакомпании «Победа»

Рейсы из Москвы

- Астрахань
- Барнаул
- Владикавказ
- Волгоград
- Екатеринбург
- Иркутск
- Казань
- Калининград
- Киров
- Краснодар[1]
- Красноярск
- Махачкала
- Минеральные Воды
- Мурманск
- Назрань
- Нальчик
- Нижнекамск
- Новосибирск
- Омск
- Пермь
- Самара
- Санкт-Петербург
- Саратов
- Сочи
- Ставрополь
- Тюмень
- Ульяновск
- Уфа
- Чебоксары
- Челябинск
- Абу-Даби
- Аланья
- Гюмри
- Даламан
- Дубай
- Минск
- Ош
- Самарканд
- Стамбул
- Ташкент
- Фергана[1]

Рейсы из Санкт-Петербурга

- Астрахань
- Владикавказ
- Волгоград
- Екатеринбург
- Калининград
- Киров
- Краснодар
- Махачкала
- Минеральные Воды
- Минск
- Нижнекамск
- Пермь
- Самара
- Саратов
- Ставрополь
- Тюмень
- Ульяновск
- Уфа
- Чебоксары
- Челябинск

Рейсы из Сочи

- Екатеринбург
- Казань
- Киров
- Нижнекамск
- Новосибирск
- Пермь
- Самара
- Саратов
- Тюмень
- Уфа
- Чебоксары
- Челябинск

Другие региональные направления

- **Владикавказ** – Анталья, Стамбул
- **Волгоград** – Стамбул
- **Екатеринбург** – Калининград
- **Казань** – Анталья, Стамбул
- **Краснодар** – Екатеринбург[1], Стамбул[1]
- **Махачкала** – Абу-Даби[1], Анталья, Дубай, Стамбул, Сургут
- **Ставрополь** – Стамбул[1]



● Вылет из аэропорта Шереметьево

[1] Новое направление.

Сотрудничество с авиакомпанией «Аврора»

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

Группа «Аэрофлот» сотрудничает с авиакомпанией «Аврора» в рамках договора о коммерческом управлении, а также соглашения о код-шеринге на собственных рейсах «Авроры». В рамках коммерческого управления Аэрофлот выкупает провозные емкости по ряду рейсов авиакомпании и реализует их через собственный сайт как прямой продукт, а также в составе стыковочных рейсов из Москвы и Красноярска с пересадкой в пунктах Дальнего Востока. Сотрудничество направлено на использование синергии и улучшение стыкуемости маршрутных сетей дальневосточного перевозчика и сетевых компаний Группы «Аэрофлот».

В 2025 году в рамках соглашения с ПАО «Аэрофлот» о 100%-ном коммерческом управлении авиакомпания «Аврора» перевезла почти 1,2 млн пассажиров, что сопоставимо с показателем 2024 года. Соглашение охватывало 18 маршрутов, в том числе 12 внутренних и шесть международных.

Маршруты авиакомпании «Аврора» в рамках код-шеринга с Аэрофлотом

- **Хабаровск** – Магадан, Иркутск, Красноярск, Новосибирск, Петропавловск-Камчатский, Южно-Сахалинск
- **Владивосток** – Хабаровск, Красноярск, Петропавловск-Камчатский, Южно-Сахалинск, Магадан
- **Хабаровск** – Пекин, Харбин
- **Владивосток** – Пекин, Харбин, Анадырь, Далянь, Шанхай

МАРШРУТНАЯ СЕТЬ И ГЕОГРАФИЯ ПОЛЕТОВ

Управление доходами и емкостями

Группа «Аэрофлот» проводит последовательную тарифную политику, направленную на обеспечение финансовой эффективности маршрутной сети, а значит, финансовой устойчивости Компании и доступности билетов для пассажиров. Ценовая и физическая доступность билетов для покупки (их наличие) обеспечивается через механизмы динамического ценообразования. Управление ценообразованием осуществляется с соблюдением применимого антимонопольного законодательства. Принципы коммерческой политики Аэрофлота, описывающие алгоритмы установления экономически обоснованных тарифов для воздушной перевозки пассажиров с учетом рыночных условий, прошли экспертизу и были одобрены Федеральной антимонопольной службой Российской Федерации в 2025 году.

Основной целью коммерческой политики является обеспечение прозрачности и обоснованности механизмов формирования цен. Согласно коммерческой политике 70–80% билетов продается ниже экономически обоснованного тарифа, что соответствует принципам динамического ценообразования (в том числе используемым в международной авиации и зарубежными авиакомпаниями) и лежит в основе повышения доступности билетов. Изменение цен происходит во времени и с учетом различных наборов услуг, которые покупает клиент. Для отдельных категорий граждан, в частности для пассажиров с детьми, предлагаются специальные условия и дополнительные скидки.

Авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» имеют три класса обслуживания: «Эконом», «Комфорт» и «Бизнес». В классах «Эконом» и «Комфорт» действуют четыре группы тарифов, отличающиеся набором услуг: «Лайт», «Бюджет», «Оптимум» и «Максимум». В классе «Бизнес» действуют три тарифные группы: «Базовый», «Оптимум» и «Максимум». На линии Москва – Санкт-Петербург действует специальный тариф «Шаттл», который дает пассажирам возможность бесплатного обмена билетов.

Авиакомпания «Победа» предлагает три вида тарифных пакетов: «Базовый», «Выгодный» и «Максимум». Наиболее востребован базовый пакет, который включает перелет и ручную кладь, тогда как максимальный тарифный пакет также включает багаж, выбор места, бесплатное изменение бронирования и дополнительные мили в программе «Аэрофлот Бонус».

В 2025 году тарифная политика Группы «Аэрофлот» была направлена на обеспечение положительной динамики коммерческих доходов с учетом возрастающего давления со стороны затрат, удержание доходности международного сегмента в условиях укрепления рубля и роста конкуренции со стороны иностранных авиакомпаний, а также на обеспечение физической доступности билетов в условиях положительной динамики реальных доходов населения и заработных плат в экономике.

Важным фактором, повлиявшим на управление доходами и тарифную политику, стало сохранение глубины бронирования на внутренних и международных линиях. Основная загрузка формировалась в среднем за месяц до вылета с увеличением глубины бронирования в праздничные даты и по отдельным направлениям с учетом специфики спроса.

В связи с отсутствием поддержки ценообразования по принципу сквозного маршрута (origin&destination) в текущей системе управления доходами, основанной на плечевом подходе (leg-based), пересмотрен подход к формированию тарифов на трансферную перевозку. Этот подход позволил сформировать конкурентное



ценовое предложение в более маржинальных брендах «Оптимум» и «Максимум» на трансферную перевозку на основе комбинации специальных участковых тарифов, используемых только для построения трансфера.

В 2025 году проводились регулярные распродажи для привлечения дополнительного спроса и достижения коммерческих целей. Средний объем промокампаний находился на уровне 2024 года. Всего было проведено шесть акций и распродаж.

Ключевые акции и распродажи билетов в 2025 году

Весенняя распродажа на все внутренние направления: скидки до 30% от тарифов (12–16 марта)

Период перевозки:
март – начало июня 2025 года

Краткосрочная распродажа «накануне»:
внутренние и международные линии в одном направлении на плечах с низкой загрузкой (17–19 марта, 5–7 мая, 12–13 мая)

Период перевозки:
- 18–21 марта 2025 года
- 6–9, 13–15 мая 2025 года

Летняя распродажа «одного дня» на все направления (16 июля)

Период перевозки:
10 ноября 2025 года – 28 марта 2026 года

Осенняя распродажа:
все направления (22–23 октября)

Период перевозки:
26 октября 2025 года – 28 марта 2026 года

Предновогодняя распродажа
на все направления (10–11 декабря)

Период перевозки:
11 декабря 2025 года – 7 июня 2026 года

ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Парк Группы «Аэрофлот» состоит из современных воздушных судов российского и зарубежного производства. Компоновка пассажирских салонов различается в зависимости от принадлежности к конкретной авиакомпании Группы и включает модификации с одним, двумя или тремя классами обслуживания («Эконом», «Комфорт», «Бизнес»), а также различные схемы размещения кресел. Различная компоновка воздушных судов одного типа позволяет эффективнее управлять емкостями в зависимости от спроса на конкретном направлении и оптимизировать занятость кресел.

В отчетном периоде пассажирский парк Группы «Аэрофлот» не изменился и включал 352 воздушных судна[1], в том числе 62 широкофюзеляжных дальнемагистральных, 212 узкофюзеляжных среднемагистральных, 78 узкофюзеляжных региональных.

352 воздушных судна — в парке Группы «Аэрофлот»

11 лет — SASB TR-AL-000.F — средний возраст

Парк Группы «Аэрофлот» на 31 декабря 2025 года

АЭРОФЛОТ **174** воздушных судна

РОССИЯ **136** воздушных судов

победа **42** воздушных судна

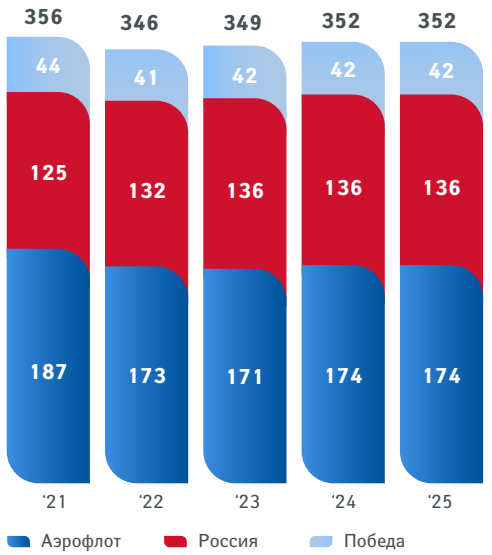


[1] Пассажирские воздушные суда с учетом трех Airbus A330-300 по договору аренды воздушного судна с экипажем («мокрый» лизинг).

ПАРК ВОЗДУШНЫХ СУДОВ

Парк авиакомпании «Аэрофлот» включает 174 воздушных судна пяти типов. Авиакомпания «Россия» эксплуатирует 136 пассажирских воздушных судов также пяти типов, основу флота составляют узкофюзеляжные воздушные суда отечественного производства SSJ-100. Лоукостер «Победа» эксплуатирует 42 пассажирских воздушных судна одного типа в единой компоновке.

Количество воздушных судов в парке Группы «Аэрофлот»[1]



Парк воздушных судов авиакомпаний Группы «Аэрофлот» на 31 декабря 2025 года

Тип воздушного судна	Аэрофлот	Россия	Победа	Группа
Широкофюзеляжные (дальнемагистральные)	**44**	**18**	**–**	**62**
Airbus A350-900	7			**7**
Airbus A330-300	15			**15**
Boeing 777-300/300ER	22	10		**32**
Boeing 747-400		8		**8**
Узкофюзеляжные (среднемагистральные)	**130**	**40**	**42**	**212**
Airbus A319ceo		18		**18**
Airbus A320ceo/neo	58	8		**66**
Airbus A321ceo/neo	35			**35**
Boeing 737-800/900ER	37	14	42	**93**
Узкофюзеляжные (региональные)	**–**	**78**	**–**	**78**
Superjet 100		78		**78**
Итого	**174**	**136**	**42**	**352**

Страховое урегулирование

В 2025 году Группа «Аэрофлот» завершила процесс страхового урегулирования по 30 воздушным судам иностранного производства. Сделки в отчетном периоде проводились без специальных мер поддержки, в том числе за счет средств, привлеченных посредством выпуска биржевых облигаций. Всего за период с 2023 по 2025 год урегулированы отношения по 113 воздушным судам[2] и пяти авиационным двигателям.

Эксплуатация российских воздушных судов

GRI 203-1, 203-2

Развитие и эксплуатация отечественных воздушных судов являются стратегическим приоритетом Группы «Аэрофлот», выступающей крупнейшим эксплуатантом и заказчиком отечественной техники.

Основой плана развития флота в соответствии со Стратегией-2030 является ввод в эксплуатацию нового отечественного воздушного судна МС-21. Группа планирует задействовать МС-21 на рейсах авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия».

В парке Группы «Аэрофлот» SSJ-100 эксплуатируется с 2011 года. Лайнер зарекомендовал себя как надежная и эффективная машина, оптимально подходящая для маршрутов малой и средней дальности.

Эксплуатация Sukhoi Superjet 100 – это ключевой этап в развитии отечественного авиастроения и укреплении технологического суверенитета отрасли. Воздушное судно воплощает в себе современные инженерные решения, передовую аэродинамику и цифровую электродистанционную систему управления, обеспечивающую высокий уровень безопасности.

Авиакомпания «Россия» – крупнейший эксплуатант SSJ-100

Технические характеристики и компоновка

29,9 м длина

2,4 тыс. км дальность полета

45,9 тонны максимальная взлетная масса

87–100 мест в салоне

[1] Воздушные суда в эксплуатации, по состоянию на конец года.

[2] Без учета восьми воздушных судов Airbus A330-300 в собственности Аэрофлота и 10 воздушных судов Boeing 777-300ER, по которым была осуществлена сделка по продаже и обратной аренде.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

GRI 3-3

В 2025 году общий налет по парку воздушных судов Группы «Аэрофлот» превысил 1 млн часов и значения 2024 года, достигнутая высокая исправность парка обеспечена эффективной системой поддержания летной годности и многолетним опытом технических специалистов Группы «Аэрофлот».

Группа «Аэрофлот» располагает развитой базой по техническому обслуживанию и ремонту (далее – ТО или ТОиР) воздушных судов и компонентов, сертифицированной в соответствии с национальными стандартами федеральных авиационных правил и с учетом международных требований. В состав Группы «Аэрофлот» входит крупнейший в России и СНГ центр технического обслуживания воздушных судов «Аэрофлот Техникс».

Воздушные суда Группы «Аэрофлот» проходят плановое техническое обслуживание в соответствии с международными стандартами и программами, разработанными на основании рекомендаций разработчиков воздушных судов и основных компонентов. Для ТО отдельных компонентов при необходимости привлекаются сторонние организации, обладающие необходимой сертификацией и экспертизой.

В составе провайдера «Аэрофлот Техникс» консолидированы производственные мощности, которые дополняются производственной площадкой авиакомпании «Россия», компетенциями и общей координацией процессов со стороны технического блока головной компании Аэрофлота, а также технических служб дочерних авиакомпаний.

Собственные технические базы Группы «Аэрофлот» расположены в аэропортах Шереметьево (Москва), Пулково (Санкт-Петербург) и в Оренбурге.

Во внебазовых аэропортах техническую поддержку воздушного флота обеспечивают линейные станции технического обслуживания (далее – ЛСТО). В ключевых аэропортах маршрутной сети функционируют 19 ЛСТО, где выполняется значительный объем планового линейного межрейсового ТО, что позволяет строго соблюдать расписание полетов и регламенты ТО.



Организация ТОиР воздушных судов в Группе «Аэрофлот»

Технические подразделения авиакомпаний[1]
- Поддержание летной годности, управление складскими запасами
- Планирование и координация работ по ТО воздушных судов
- Контроль качества выполнения ТО авиационной техники в режиме 24/7

АЭРОФЛОТ
- Разработка конструкторских решений по ремонту конструкции воздушных судов и компонентов
- ТОиР компонентов воздушных судов

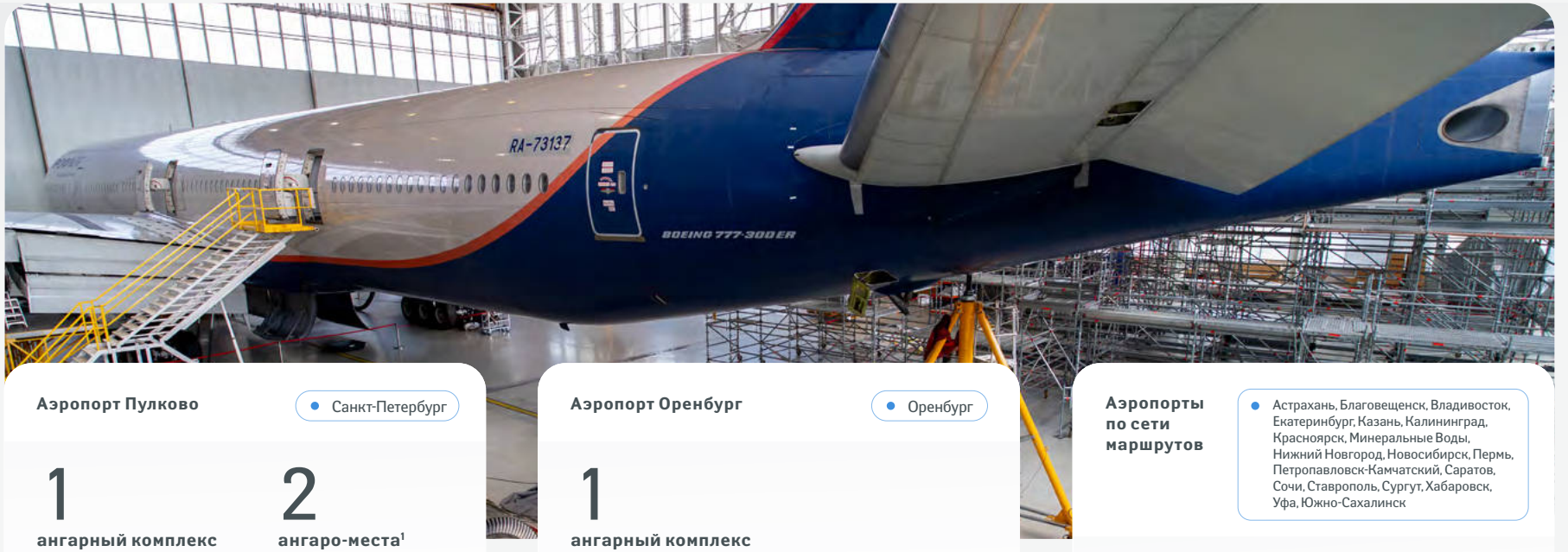
РОССИЯ
Оперативное и периодическое ТО воздушных судов SSJ-100, A320; оперативное ТО B737

АЭРОФЛОТ ТЕХНИКС
- Выполнение всех форм оперативного и периодического ТО воздушных судов Группы «Аэрофлот» и внешних заказчиков
- ТОиР компонентов воздушных судов
- Разработка конструкторских решений по ремонту конструкции воздушных судов

[1] Авиакомпания «Победа» не имеет в своей структуре организации по ТОиР, все работы выполняются сторонними провайдерами. В ответственности компании – поддержание летной годности.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

Технические центры Группы «Аэрофлот»



Аэропорт Шереметьево

Москва

5
ангарных комплексов

- **Оперативное и периодическое ТО** всех типов воздушных судов Группы «Аэрофлот»

4 широкофюзеляжных и 11 узкофюзеляжных или до 20 узкофюзеляжных воздушных судов

Служба технического обслуживания и ремонта компонентов воздушных судов

- **400+** наименований обслуживаемых компонентов
- **3,3 тыс. единиц** уникального проверочного оборудования, средств измерений, технологической оснастки

Локальный ремонт авиадвигателей

- CFM56-5B и CFM56-7B

Аэропорт Пулково

Санкт-Петербург

1
ангарный комплекс

2 узкофюзеляжных воздушных судна

2
ангаро-места[1]

2 узкофюзеляжных воздушных судна

Оперативное ТО
- SSJ-100
- Airbus A320[2]
- Boeing 737, 747, 777

Периодическое ТО
- SSJ-100
- Airbus A320[2]

РОССИЯ

Аэропорт Оренбург

Оренбург

1
ангарный комплекс

2 узкофюзеляжных воздушных судна

Оперативное и периодическое ТО
- Boeing 737

Аэропорты по сети маршрутов

- Астрахань, Благовещенск, Владивосток, Екатеринбург, Казань, Калининград, Красноярск, Минеральные Воды, Нижний Новгород, Новосибирск, Пермь, Петропавловск-Камчатский, Саратов, Сочи, Ставрополь, Сургут, Хабаровск, Уфа, Южно-Сахалинск

19
линейных станций оперативного ТО[3]

Поддержание эксплуатации парка воздушных судов Группы «Аэрофлот» и сторонних операторов

[1] Аренда места в ангаре для размещения воздушного судна.
[2] Включая модификации семейства воздушных судов – A319 и A321.
[3] Включая 18 ЛСТО «Аэрофлот Техникс» и одну ЛСТО авиакомпании «Россия».

Одновременное размещение воздушных судов

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

АЭРОФЛОТ ТЕХНИКС

«Аэрофлот Техникс»: от предполетной подготовки до сложнейших форм технического обслуживания и модификаций

В 2025 году компании «Аэрофлот Техникс» исполнилось 10 лет. За это время она превратилась из небольшой компании ТОиР в крупнейшего провайдера, став опорой для гражданской авиации России на пути к технологическому суверенитету.

2015

Компания создана в аэропорту Внуково на базе ангарного комплекса и филиала в Оренбурге

2020

Перебазирование в Шереметьево

- Запущен первый современный ангарный комплекс площадью более 16 тыс. м², *способный одновременно разместить до пяти воздушных судов, включая одно широкофюзеляжное*
- Открыты две линейные станции в Красноярске и Ростове-на-Дону

2021

Внедрение лучших передовых технологий ТОиР авиационной техники

Открыт новый ангарный комплекс в Шереметьево
Обслуживание до трех воздушных судов, в том числе одного широкофюзеляжного, линейная станция в Сочи

Единственная в России компания, обладающая уникальными компетенциями в части выполнения периодического ТО Airbus A350, а также «тяжелых» форм обслуживания Boeing 747 и Boeing 777

2022–2023

Консолидация функций технического обслуживания и ремонта Группы «Аэрофлот»

- Прием производственных мощностей департамента технического обслуживания Аэрофлота
- Расширен сертификат на выполнение ТО (ФАП-285), сертифицированы уникальные компетенции, включая вопросы разработки авиационной техники (ФАП-21J)
- Активное открытие новых линейных станций

2024

Завершен основной этап консолидации

Развитие и углубление возможностей по компетенциям полного цикла





Компания готовится к получению сертификата изготовителя авиатехники (ФАП-21G) для запуска собственного производства интерьерных и других компонентов.

2025

Сегодня «Аэрофлот Техникс» – провайдер ТОиР полного цикла, крупнейший в России и СНГ

Техническое обслуживание воздушных судов зарубежного и российского производства

От ежедневного линейного ТО «у трапа» до сложнейших структурных ремонтов на базовых станциях

Нетиповые ремонты конструкций воздушных судов, ТО компонентов

От разработки до завершения ремонта или модификации

Крупнейшая в стране инфраструктура ТО

33,9 тыс. м² производственных площадей

18 линейных станций в регионах

19 воздушных судов – одновременное базовое ТО

>300 воздушных судов – одновременное техническое сопровождение

Опытный квалифицированный персонал

- 3,4 тыс. сотрудников
- 2,1 тыс. человек – инженерно-технический персонал

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

Ремонт авиационных двигателей

Ремонт первых двигателей на собственной технической базе Группы «Аэрофлот» – это стратегический шаг к технологической независимости и созданию вертикали компетенций в одном из самых сложных сегментов авиационного ТОиР.

В октябре 2025 года успешно пройден аудит Росавиации и получен сертификат ФАП-145, расширяющий технические возможности Группы в области ремонта двигателей CFM56-5B и CFM56-7B, а также их компонентов.

Планируется выполнение полного цикла ремонта наиболее распространенных иностранных типов авиационных двигателей семейства CFM56, которые установлены на воздушных судах семейств Boeing 737 и Airbus A320. В Российской Федерации эксплуатируется около 400 воздушных судов данных типов (в том числе 203 в Группе «Аэрофлот»), что составляет более 800 единиц авиадвигателей CFM56 с учетом запасных.

В декабре выполнено ТО четырех двигателей для Аэрофлота с выпуском талона годности[1] компонента.

В 2026 году планируется расширение количества производственных линеек.

Локальные работы включают ремонт ротора и статора компрессора высокого давления, ремонт турбины высокого давления, замена модулей турбины низкого давления и модуля компрессора низкого давления в сборе.

[1] Документ подтверждает летную годность авиадвигателя.



Основной объем трудозатрат на ТОиР воздушных судов авиакомпаний Группы обеспечивает «Аэрофлот Техникс», оставшуюся часть – сторонние провайдеры, в основном это связано с «тяжелыми» формами ТО ввиду ограничений по доступности ангаров с учетом объемов и графиков ремонтов.

В 2025 году количество обслуженных рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот» в городах присутствия силами «Аэрофлот Техникс» составило 195 тыс. (в 2024 году обслужено 190 тыс. рейсов). Объем работ по ТОиР воздушных судов Группы, выполненных с использованием ангарных площадей, составил более 1 тыс. форм A Check с общей трудоемкостью 472,1 тыс. чел.-ч., а также 114 форм C Check и выше с трудоемкостью 662,4 тыс. чел.-ч.

Освоены новые виды работ в рамках ТО воздушных судов, впервые проводимые в России:

- 12Y Check на воздушных судах Boeing 777, превентивный ремонт топливного бака, одновременный размен двух двигателей со сплитованием, модификация нижней хорды переднего лонжерона крыла;
- замена полного комплекта стоек шасси на Boeing 747;
- 2B Check на Airbus A350, перестановка тележек основных опор шасси с применением альтернативного инструмента, а также одновременный размен двух двигателей;
- метод ремонта гидравлических трубопроводов согласно рекомендациям производителя на парке SSJ-100.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ

В 2025 году завершен первый этап оптимизации работы действующих ЛСТО – замещение планового сопровождения рейсов техническими бригадами «Аэрофлот Техникс» в составе экипажа и временным базированием в точках по маршрутной сети внешними контрактными организациями.

Помимо авиакомпаний Группы, «Аэрофлот Техникс» оказывает услуги по ТО сторонним российским и иностранным авиакомпаниям в базовом аэропорту Шереметьево и на линейных станциях в регионах. В 2025 году услугами компании воспользовались более 20 перевозчиков.

В 2025 году «Аэрофлот Техникс» выполнил:

1 тыс. форм A Check с общей трудоемкостью 472,1 тыс. чел.-ч.

114 форм C Check и выше с трудоемкостью 662,4 тыс. чел.-ч.

Импортозамещение запасных частей и материалов

Группа «Аэрофлот» продолжает развитие проектов по импортозамещению деталей и компонентов, а также расширяет номенклатуру типовых ремонтов для повышения возможностей организаций по ТО работать самостоятельно без привлечения организаций разработчиков ФАП-21J.

› Подробнее о деятельности в области разработки конструкторских решений читайте в Годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2024 год

В части разработки и сертификации модификаций и нетиповых ремонтов за 2025 год «Аэрофлот Техникс» было выполнено 120 проектов. В области конструкторского сопровождения основными направлениями являлись проекты по одобрению альтернативных расходных материалов и крепежных элементов, а также структурные ремонты для поддержания летной годности воздушных судов.

В течение 2025 года производственные организации ГК «Росатом» поддерживали испытания и исследования, проводимые специалистами департамента разработки конструкторских решений Аэрофлота, проведено 12 сложных кастомизированных исследований, завершены проекты модификации флота A320 и SSJ-100 по установке крепления планшета EFB производства ГК «Росатом» в кабине пилота. Совместно с ГК «Росатом» изготавливается ряд комплектующих для определенных типов воздушных судов, в том числе замки заднего багажно-грузового отсека, фильтры для системы кондиционирования, фиксаторы кресел, различные детали для ремонта фюзеляжа.

Обновление салонов воздушных судов

В 2025 году показатель импортозамещения по ключевым элементам интерьера воздушных судов Аэрофлота вырос в 2,5 раза, внедрено более 300 альтернативных комплектующих по различным направлениям (напольное покрытие, структурные элементы кресел, чехлы, подушки, шторы, пластиковые элементы отделки и др.). Более 1 тыс. компонентов находятся на этапе проработки образца или производства.

Аэрофлот реализует масштабный проект по модификации цвето-фактурной карты салонов воздушных судов с унификацией материалов отделки. Проект затрагивает все типы воздушных судов и частично реализован на широкофюзеляжном парке. Успешно реализуется программа ремонта кресельного оборудования в условиях выполнения форм ТО.



РАЗВИТИЕ СЕРВИСА

Подход к улучшению клиентского опыта

GRI 3-3

Улучшение клиентского опыта – одна из ключевых стратегических инициатив Группы «Аэрофлот», в рамках которой разработана и реализуется Функциональная стратегия взаимодействия с клиентами Группы компаний. Стратегия нацелена на повышение качества сервиса и клиентоцентричности на всех этапах клиентского пути и реализуется по шести направлениям.

Ежегодное цикличное исследование CJM (Customer Journey Map – карта клиентского пути) является основным инструментом реализации стратегии развития продукта. Исследование проводится с 2024 года и охватывает все точки контакта клиента с Компанией – от покупки билета до коммуникаций после полета. Исследование выявляет барьеры на клиентском пути и позволяет выстраивать адресные решения. CJM обеспечивает комплексный подход к управлению клиентским опытом. В рамках данного направления создан оперативный совет, включающий руководителей Компании, взаимодействующих с клиентами.

Направления стратегии развития продукта

- Повышение качества обслуживания на всех этапах клиентского пути
- Разработка персональных цифровых сервисов
- Исследование карты клиентского пути
- Формирование общей клиентоцентричности в Группе
- Создание единой платформы коммуникаций
- Обеспечение доступной омниканальности

Исследование в 2025 году подтвердило эффективность мер по улучшению пути клиента и устранению конкретных барьеров: наблюдается повышение клиентской удовлетворенности.

В Компании действует Управляющий комитет по сервису, в который входят 12 членов, включая руководителей Аэрофлота, а также представителей дочерних компаний «Россия» и «Аэромар». Председателем комитета является генеральный директор ПАО «Аэрофлот». Основные задачи комитета по сервису:

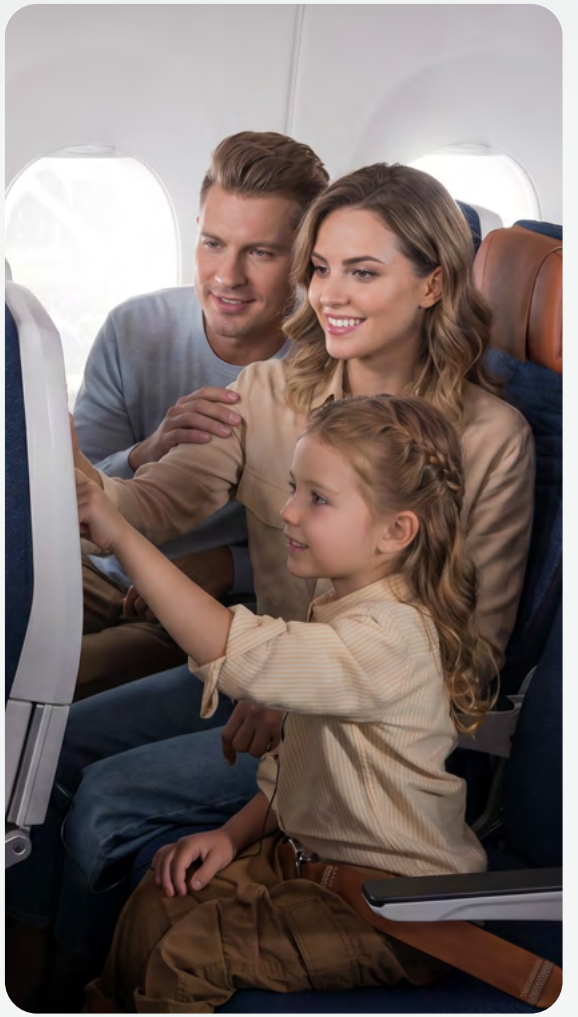
- принятие управленческих решений по ключевым вопросам улучшения качества сервиса;
- контроль качества сервиса: в аэропорту, на борту, онлайн-сервисов, работы контакт-центра.

На операционном уровне за вопросы развития сервиса и взаимодействия с клиентами отвечают департамент управления качеством продукта, департамент обслуживания на борту, которые подчиняются заместителю генерального директора по сервису и маркетингу, и департамент наземного обеспечения перевозок, который подчиняется первому заместителю генерального директора по производству.

GRI 416-1, 416-2

В Компании действует сертифицированная интегрированная система менеджмента качества, эффективность которой подтверждена внутренними оценками и внешними аудитами, а также международной сертификацией по стандарту ISO 9001[1].

› Подробнее о системе менеджмента качества читайте в разделе «Ответственные практики ведения бизнеса»



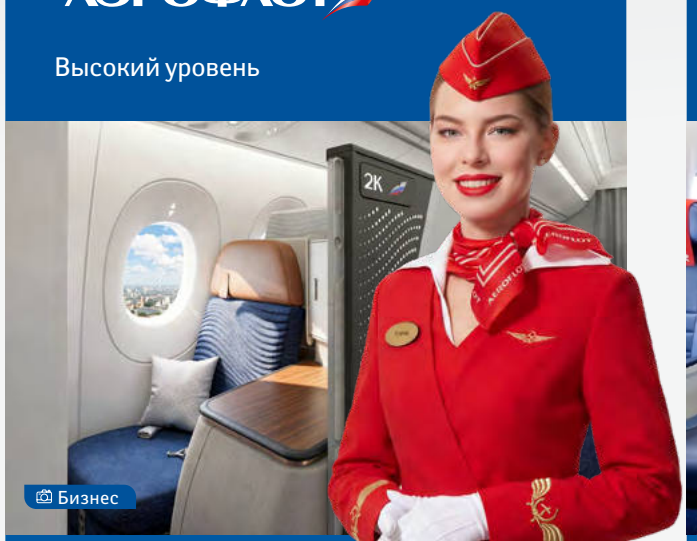
[1] Международный стандарт по системе менеджмента качества.

РАЗВИТИЕ СЕРВИСА

Основа продукта Группы «Аэрофлот» – мультибрендовое предложение, что позволяет охватить все основные сегменты рынка. Группа учитывает потребности каждого клиента и предлагает разные категории услуг для всех групп.

АЭРОФЛОТ

Высокий уровень



Классы

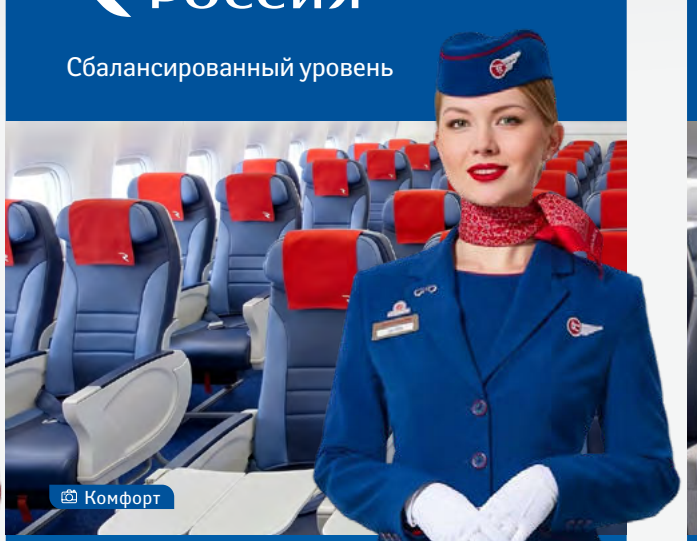
- «Бизнес»
- «Комфорт»
- «Эконом»

Широкая линейка тарифов

Традиционный сетевой перевозчик

РОССИЯ

Сбалансированный уровень



Классы

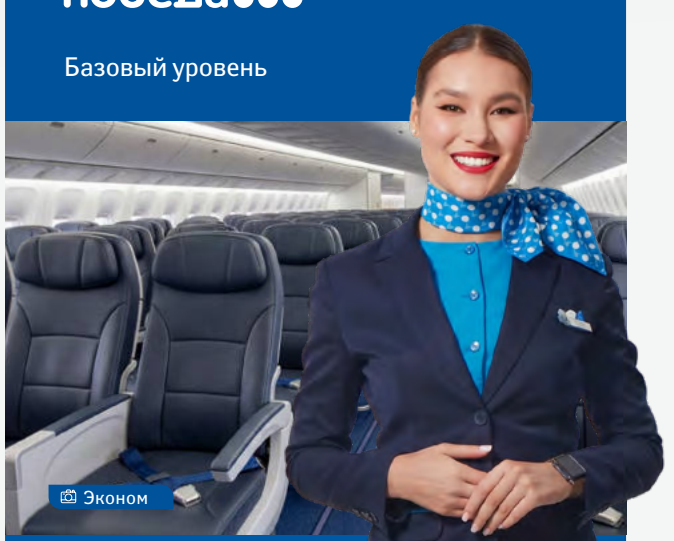
- «Бизнес» («Комфорт»)
- «Эконом»

Тарифы среднего ценового сегмента

Региональные перевозки

победа

Базовый уровень



Классы

- «Эконом»

Доступные тарифы

Лоукост

Повышение качества обслуживания на всех этапах клиентского пути

Обслуживание на борту

Аэрофлот регулярно обновляет ассортимент бортового питания, отдавая предпочтение товарам российского производства и локальным производителям.

В 2025 году Аэрофлот развивал региональную гастрономию: на рейсах появились дальневосточные, сибирские, южные сеты, а также обновлено меню в большинстве внебазовых аэропортов. Традиционно обновлялось меню для праздников и других поводов, в том числе к Новому году, Международному женскому дню, Масленице, Пасхе и др.

Компания учитывает потребности пассажиров, для которых стандартное питание на борту не подходит по медицинским, диетическим, религиозным и другим причинам. Пассажир может бесплатно заменить стандартное питание на специальное. Аэрофлот предлагает 17 видов рационов специального питания, наибольшей популярностью пользуются кошерное, русское, детское, халяль, вегетарианское, фруктовое и младенческое.

Авиакомпания «Победа» предоставляет пассажирам питание на борту как дополнительную услугу «Еда в полет», которую можно добавить при покупке билета, к существующему бронированию, а также при онлайн-регистрации. В выборе блюд предусмотрено детское меню.

› Подробнее с услугой заказа питания можно ознакомиться на сайте авиакомпании «Победа»

Диетическое

- Без добавленного сахара
- С низким содержанием молочного белка
- С низким содержанием жиров
- Без содержания клейковины
- Низкокалорийное
- Без добавленной соли



Детское

- Детский набор
- Питание для грудных младенцев



Национальная кухня

- Традиционная русская кухня
- Региональная гастрономия



С учетом религиозных убеждений

- Постное
- Мусульманское
- Халяльное
- Индуистское невегетарианское
- Кошерное

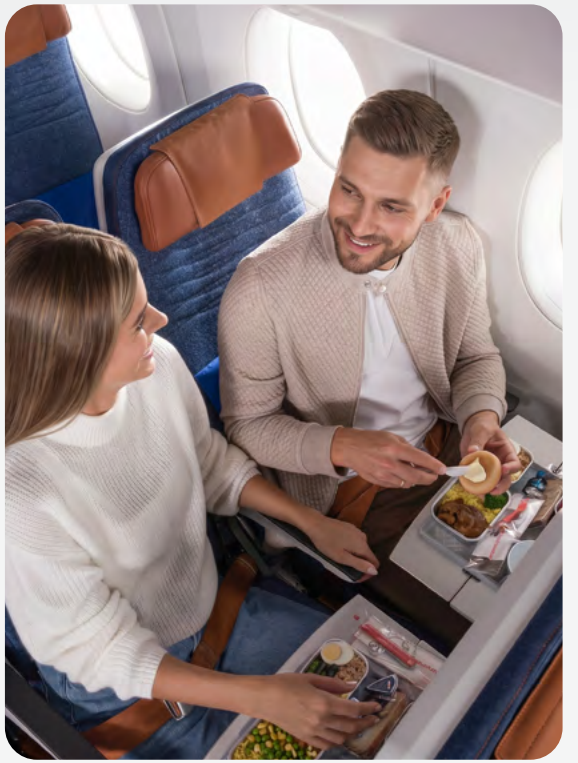


Вегетарианское

- Строгое
- Хинду/азиатское
- Классическое
- Фруктовое питание



› Подробнее с составом специального питания можно ознакомиться на сайте Аэрофлота



>90% доля российских продуктов и напитков на бортах Аэрофлота



При комплектовании дорожных наборов для пассажиров Аэрофлот отдает предпочтение использованию предметов, изготовленных из возобновляемых ресурсов или вторичного сырья, сокращает использование трудно перерабатываемых материалов. Пассажирам предоставляются многоразовые предметы комфорта, которые возможно использовать и после полета.

В 2025 году полностью обновлены наборы для класса «Бизнес» на дальних маршрутах. Представлены дорожные наборы в классе «Бизнес» на рейсах до трех часов и в классе «Комфорт» – на рейсах свыше шести часов. Вся премиальная косметика, входящая в наборы, производится в России. В классе «Эконом» на популярных туристических направлениях пассажирам предоставляются практичные многоразовые сумки-шоперы с набором аксессуаров.

В системах развлечений на борту расширен ассортимент детского контента, добавлены блоки об экологии и природе, расширены тематические подборки. Пассажирам класса «Бизнес» стали предлагаться новые отечественные планшеты, имеющие высокое разрешение, увеличенный экран и объем памяти. Планшеты интегрированы со стриминговой системой развлечений, что увеличивает объем предлагаемого к просмотру контента более чем в два раза.

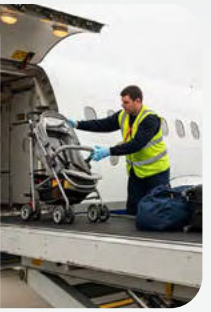
Сервисы для детей

Развлечение и предметы комфорта на борту

- Специальная детская программа с фильмами и мультфильмами для всей семьи, аудиокнигами, музыкой и играми
- Дорожные наборы в виде сумки- или рюкзака-трансформера с играми, журналами, брендированными канцелярскими принадлежностями и сувенирами. В классе «Бизнес» на рейсах из Москвы детям вручается эксклюзивная мягкая игрушка – белый мишка в ретроформе пилота
- Предоставление детской люльки по запросу

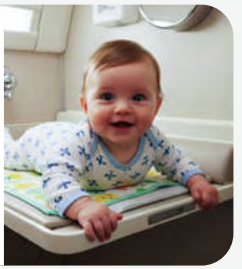


Дополнительный багаж
Бесплатный провоз детской коляски, люльки, кресла или удерживающих устройств



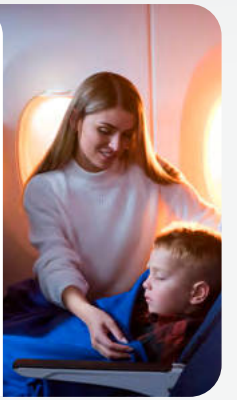
Специальное питание
Меню для младенцев, включающее молоко и пюре в баночках, для детей постарше – мягкую пищу

Пеленальные столики
Оборудованы туалетные комнаты во всех классах обслуживания

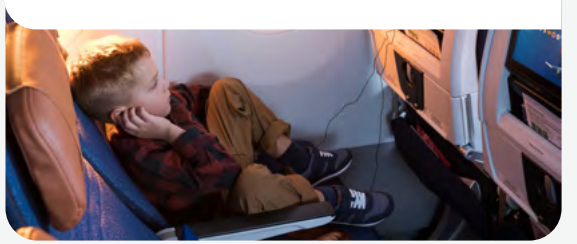


Дополнительные скидки

- 50%-ная скидка на все доступные для приобретения тарифы класса «Эконом» для детей от двух до 12 лет
- Скидки на бронирование для многодетных семей с пятью и более детьми



Сопровождение детей, путешествующих без взрослых
Сопровождение детей в возрасте от пяти до 16 лет при прохождении всех необходимых процедур в аэропортах вылета и прибытия, на борту самолета, а также во время пересадок сотрудниками Компании (по предварительному запросу)



Забота о пассажирах с ограниченными возможностями здоровья

Компания обеспечивает безопасное и комфортное пребывание пассажиров с ограниченными возможностями здоровья в аэропорту и на борту воздушного судна, предоставляя различные специализированные услуги.

- **Сопровождение и помощь в аэропорту.** Служба сопровождения оказывает помощь в регистрации и оформлении багажа, при прохождении пограничного и таможенного контроля, а также при посадке и высадке с борта воздушного судна.
- **Багаж.** Дополнительно к бесплатному провозу зарегистрированного багажа пассажир может бесплатно перевезти в багажном отсеке собственное кресло-коляску и еще одно средство передвижения или перемещения. Багаж и кресло-коляска загружаются в багажный отсек таким образом, чтобы обеспечить их первоочередную выгрузку в аэропорту прибытия.
- **Ручная кладь.** Дополнительно сверх установленной нормы перевоза ручной клади предоставляется бесплатный провоз в пассажирском салоне предметов, используемых пассажирами: костыли, трость, складные ходунки, роллаторы, съемные протезы, складное кресло-коляска, баллон с газообразным кислородом или воздухом, необходимый для медицинских целей, портативный концентратор кислорода, медицинское оборудование.
- **Посадка на пассажирское место на борту воздушного судна в приоритетном порядке.**
- **Предоставление плечевого ремня – специального удерживающего устройства** для пассажиров, передвигающихся на кресле-коляске и нуждающихся в дополнительной поддержке спины при нахождении на кресле.
- **Перевозка собаки-проводника.** Пассажирам с инвалидностью по зрению перевозка собаки-проводника предоставляется бесплатно.
- **Предоставление инвалидных кресел.** Компания предлагает специальные кресла, адаптированные для перевозки людей с ограниченными возможностями и оснащенные дополнительными опорами и ремнями безопасности.

Персонал проходит специальное обучение по работе с маломобильными пассажирами, обслуживание на борту осуществляется индивидуально с учетом состояния здоровья клиентов. Информационные таблички и система развлечений на борту адаптированы для пассажиров с ограничениями по зрению и слуху. Салоны российских воздушных судов SSJ-100 оснащены информационными табличками со шрифтом Брайля, а бортовая развлекательная система предлагает фильмы с субтитрами и тифлокомментариями.

› Подробнее ознакомиться с особенностями перелетов и дополнительными услугами, а также запросить консультацию можно на сайте Аэрофлота в разделе «Пассажирам с ограничениями жизнедеятельности»

Дистанционное решение вопросов по перелетам

Анализ обратной связи от пассажиров показал, что наиболее частыми являются запросы по корректировке данных пассажиров и оформлению справок для предоставления по месту требования. В 2025 году Аэрофлот запустил два онлайн-сервиса, позволяющих пассажирам решать эти вопросы самостоятельно:

- **«Корректировка Ф. И. О. и паспортных данных»:** внесение в авиабилет корректировок данных пассажиров без личного посещения офиса;
- **«Оформление справок на сайте»:** бесплатное дистанционное оформление документов о подтверждении фактов перелета, приобретения и стоимости перевозки, об отмене или задержке рейса.

«Бизнес-проездной»

В декабре 2025 года Аэрофлот запустил новый продукт для часто летающих пассажиров – «Бизнес-проездной», дающий возможность клиентам приобрести пакет из 12 или 20 перелетов на три или шесть месяцев соответственно. Доступно 12 маршрутных пакетов, охватывающих 42 города и 122 направления внутри России. Стоимость каждого перелета фиксируется сразу при покупке проездного. Владельцы абонемента на полеты Аэрофлота могут переносить поездку за 45 мин. до вылета, а также накапливать значительное количество миль в программе «Аэрофлот Бонус».

Перевозка спортивного оборудования

Компания поддерживает интерес к спорту среди своих пассажиров и реализует инициативы, чтобы сделать активный отдых доступнее. Ежегодно на рейсах авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия» предоставляется дополнительное бесплатное место для провоза спортивного снаряжения: лыж, сноубордов, для дайвинга и серфинга весом до 23 кг. Услуга доступна для всех тарифов, за исключением безбагажных.

› Подробнее ознакомиться с правилами перевозки спортивного оборудования можно на сайте Аэрофлота в разделе «С любовью к спорту»



Перевозка животных

Авиакомпании Группы «Аэрофлот» соблюдают международные правила перевозки животных. Согласно требованиям CITES[1] и IATA[2], подобные перевозки разрешены только при наличии сертификатов, подтверждающих законность транспортировки и отсутствие вреда для перевозимых животных. Перевозка животных осуществляется в пассажирских салонах, в том числе на соседнем пассажирском кресле, а также в багажных отсеках. В 2025 году Группа «Аэрофлот» перевезла 167,6 тыс. животных, из которых 127,2 тыс. в пассажирском салоне и 4,8 тыс. на соседнем кресле.

Компания отдельно отслеживает уровень удовлетворенности клиентов, воспользовавшихся услугой перевозки животных. После завершения рейса пассажирам на электронную почту отправляется анкета, в которой предлагается оценить качество авиаперелета. Обратная связь используется для дальнейшего совершенствования сервиса.

167,6 тыс. животных — перевезла Группа «Аэрофлот» в 2025 году

На борт самолета принимаются





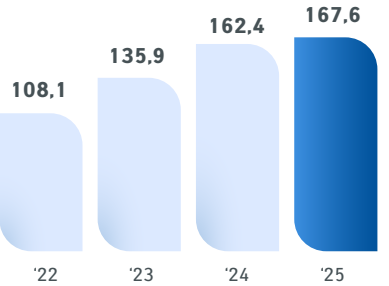




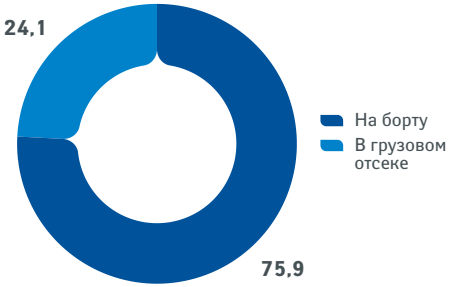


› Более подробная информация на сайте Аэрофлота

Количество животных, перевезенных Группой «Аэрофлот», тыс. особей



Перевозка животных в 2025 году по типу, %



[1] Конвенция о международной торговле видами дикой фауны и флоры, находящимися под угрозой исчезновения. Транспортировка представителей дикой флоры и фауны осуществляется только после предъявления разрешения CITES, которое выдается в национальном органе по охране окружающей среды в стране отправления и назначения.

[2] IATA Live Animals Regulations (LAR) – свод нормативов, устанавливающий общие правила перевозки животных на борту воздушного судна. Документ содержит классификацию 1 тыс. видов животных, спецификации контейнеров, необходимых для их перевозки, информацию об обращении и маркировке, а также перечни необходимой для транспортировки животных по воздуху документации.

Развитие цифровых сервисов и каналов взаимодействия

GRI 2-29

В рамках развития продукта Группа «Аэрофлот» уделяет особое внимание реализации мероприятий по внедрению передовых практик взаимодействия с клиентами в разных форматах и цифровизации клиентского опыта.

Группа фокусируется на создании быстрых, удобных и последовательных форматов коммуникации с клиентами, адаптированных под потребности разных групп. Во многом это становится возможным благодаря внедрению современных цифровых инструментов, например, методов сбора и анализа больших данных по обратной связи от клиентов.

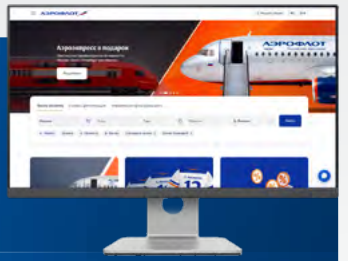
Обновленная версия сайта

В 2025 году Аэрофлот запустил обновленную версию официального сайта, адаптированную под потребности пассажиров. Это первый этап масштабной трансформации цифровых сервисов Компании, основная цель которой – сделать взаимодействие удобнее, надежнее и прозрачнее для клиентов.

Чат-бот

На сайтах авиакомпаний «Аэрофлот» и «Победа», а также в ряде мобильных приложений, включая мессенджеры, функционируют чат-боты по работе с клиентами. Благодаря интегрированной модели искусственного интеллекта цифровой помощник самостоятельно работает с базой знаний авиакомпании и моментально дает ответы на частые вопросы. Подбирает рейсы и персональные опции, показывает время регистрации, статус рейса, дает рекомендации по путешествию и др. Ежедневно чат-бот Аэрофлота обрабатывает до 12 тыс. запросов и только 5% клиентов просят перевести их на оператора.

Ключевые обновления сайта Аэрофлота



Главная страница
- Сравнение цен прямо в календаре еще до начала поиска
- Обновлены карточки самых популярных услуг
- Новая нижняя панель: меню, чат и личный кабинет всегда под рукой
- Чат-бот доступен в любом разделе сайта через меню или нижнюю панель

Выбор рейса
- Все классы обслуживания видны на одном экране до выбора конкретного рейса
- Теги и быстрые фильтры помогают находить наиболее подходящие варианты по критериям «дешевле», «быстрее», «удобнее»
- Условия тарифа оформлены в виде понятного текста и отображаются сразу, что упрощает выбор

Бронирование и оплата
- Переработан весь процесс бронирования: интерфейс стал адаптивным, логичным и понятным
- Упрощен и ускорен процесс оплаты: все способы собраны в одном месте, сохранен высокий уровень защиты данных

Веб-приложение

В 2025 году Аэрофлот запустил прогрессивное веб-приложение PWA, которое обладает рядом преимуществ для пользователей:
- моментально загружается;
- обладает удобной и привычной навигацией;
- занимает мало памяти на устройстве;
- автоматически обновляется при входе (у пользователя всегда будет актуальная версия);
- можно использовать Touch ID или Face ID для быстрого и безопасного входа в личный кабинет.

Контакт-центр

Аэрофлот предоставляет круглосуточную поддержку пассажирам по широкому кругу вопросов: справочная информация о перевозке пассажиров и багажа, помощь при бронировании и оформлении билетов, опоздании на рейс, заказе дополнительных услуг, а также информация о программе лояльности «Аэрофлот Бонус».
В 2025 году более 700 операторов обеспечивали клиентов консультационной поддержкой и решали их текущие запросы. Использовались семь голосовых линий обслуживания, электронная почта, форма обратной связи на сайте.

Статистика работы контакт-центра Аэрофлота в 2025 году

24/7 поддержка пассажиров	250 тыс. обращений через форму обратной связи
6,1 млн звонков обработано	>700 операторов
6,7 мин. среднее время обработки обращений	95,6% уровень удовлетворенности клиентов[1]

Социальные сети

Работа Группы «Аэрофлот» в социальных сетях сосредоточена на публикации информационных материалов и новостей, а также на оперативной информационной поддержке пассажиров в комментариях и личных сообщениях. Компания также работает с комментариями в картографических сервисах.

В отчетном периоде Аэрофлот первым в отрасли запустил канал на отечественной цифровой платформе MAX. Компания публикует там информацию о путешествиях, маршрутах, специальных предложениях и акциях.
С момента создания канал набрал более 30 тыс. подписчиков (по состоянию на конец года).

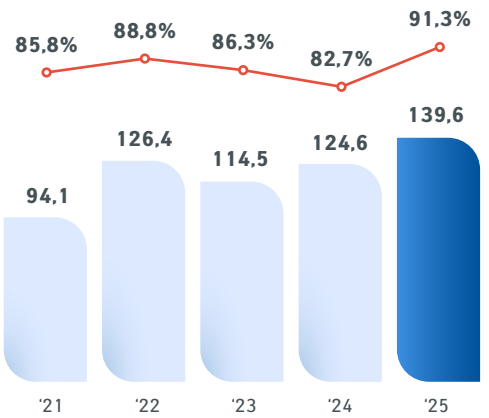
[1] CSAT (Customer Satisfaction Score) – метрика, показывающая насколько клиентам приятно общаться с компанией. Отраслевой стандарт показателя составляет 85%.

Обработка жалоб и претензий

GRI 2-26, 2-29

Группа «Аэрофлот» тщательно анализирует отзывы и обращения клиентов, оперативно обрабатывая поступающие запросы.

Полученные и урегулированные жалобы клиентов по Группе «Аэрофлот»[1]



1 **Направление жалоб и претензий клиентом:**
- формы обратной связи на официальных сайтах авиакомпаний Группы;
- офисы продаж, филиалы и представительства авиакомпаний;
- точки контакта с авиакомпаниями в базовом аэропорту;
- бумажные письма представителям авиакомпаний;
- листы отзыва на бортах воздушных судов;
- консьерж-сервисы авиакомпаний (для участников программы лояльности платинового уровня)

2 **Поступление обращений в CRM-систему**

3 **Распределение обращений между профильными подразделениями в зависимости от тематики**

Компания ведет работу по переводу CRM-системы на российское ПО

4 **Рассмотрение обращений**

5 **Предоставление ответов клиентам и решение возникших вопросов**

Удовлетворенность и лояльность клиентов

Аэрофлот регулярно отслеживает удовлетворенность клиентов качеством предоставляемых услуг посредством различных инструментов.

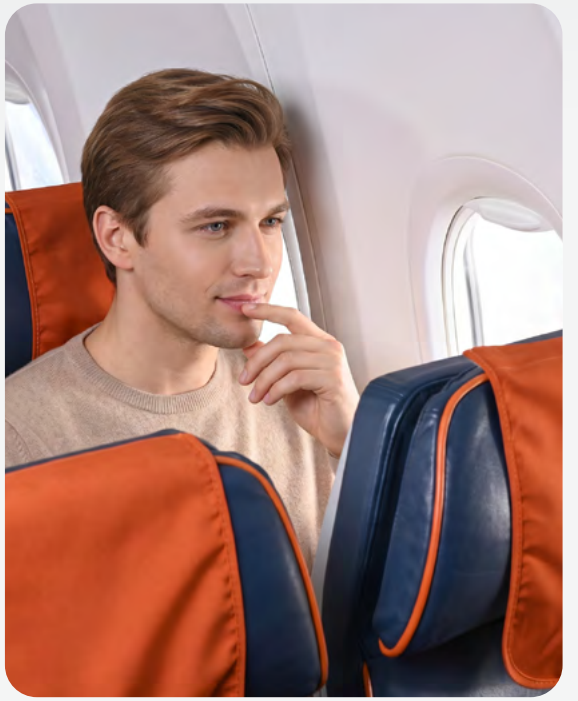
Послеполетный опрос пассажиров

По утвержденной в Компании методологии без привлечения сторонних организаций, в основе которого заложена методология Net Promoter Score (NPS).

Опрос помогает оперативно определять ключевые области для улучшения качества продукта, анализировать эффективность мер по повышению удовлетворенности клиентов, а также изучать отношение пассажиров разных категорий к услугам Компании

«Скрытый пассажир»

Оценивается уровень выполнения стандартов сервиса на всех этапах взаимодействия Компании с клиентами



71% индекс NPS Аэрофлота в 2025 году

[1] Данные представлены по компаниям «Аэрофлот», «Россия», «Победа», «Шереметьево», «Аэромар».

Программа лояльности

Программа «Аэрофлот Бонус» охватывает все авиакомпании Группы «Аэрофлот» и направлена на поощрение лояльных пассажиров, стимулирование полетной активности и повышение удовлетворенности клиентов. Участники получают бонусные баллы (мили) за полеты и покупки у партнеров, которые можно использовать для покупки билетов, повышения класса обслуживания, на приобретение товаров и услуг партнеров, а также пожертвовать в благотворительные фонды. По состоянию на конец 2025 года общее количество участников программы составило 11,2 млн человек.

Партнеры «Аэрофлот Бонус» по состоянию на конец 2025 года

213 партнеров

63 новых

Карта «ВТБ-Аэрофлот для путешественников» стала победителем в номинации «Лучшая кобрендинговая карта. Банк-Туризм» на премии Loyalty & CX Awards Russia 2025.



Ключевые события программы «Аэрофлот Бонус» в 2025 году

Автоматическое начисление миль за совершение перелета без указания номера участника в билете
Мили начисляются в случае полного совпадения данных

Перевод миль между родителями и ребенком (с двух до 12 лет) без взимания комиссии
и без стандартных ограничений по количеству транзакций и общему количеству миль за год

Новые элитные уровни
«Инфинит» и «Инфинит Про» получили участники, выполнявшие условия квалификации платинового уровня в течение последних 10 лет

Информация о количестве миль, подлежащих аннулированию в ближайшем году
Теперь отображается в личном кабинете участника, что повышает прозрачность программы и позволяет заблаговременно планировать будущие перелеты для сохранения миль

Сервис обмена миль
Повышение или подтверждение элитного уровня в программе

Расширен сервис «Мои попутчики»
Возможность самостоятельно добавлять и подтверждать своих попутчиков, что упрощает бронирование билетов, а также совместное использование миль для семей с детьми

Премиальная карта Сбер Первый x Аэрофлот
Дебетовая карта «Статус с первого полета» включает особые привилегии при полетах и премиальные банковские привилегии



ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР



По итогам 2025 года Группа «Аэрофлот» достигла операционных целей по поддержанию пассажиропотока на уровне 2024 года и перевезла 55,3 млн человек. Пассажирооборот вырос на 3,4%, занятость кресел сохранилась на высоком уровне 90,2%, а также доходные ставки показали положительную динамику, что в совокупности обеспечило рост выручки на 5,3%.

Вместе с тем Компания столкнулась с рядом ожидаемых и новых вызовов в области расходов. Продолжили расти затраты на обслуживание пассажиров в основном из-за повышения аэропортовых сборов, связанного с реконструкцией терминалов российских аэропортов. Расходы на персонал увеличились на фоне улучшения условий труда и повышения окладов, утвержденных в 2024 году. Расходы на поддержание летной годности также сохранили высокие темпы роста.

Затраты на керосин впервые за несколько лет стабилизировались, а стоимость топлива продемонстрировала небольшое снижение. Однако укрепление рубля и другие макроэкономические факторы привели к значительному снижению топливного демпфера: экспортная цена для расчета выплаты вплотную приблизилась к уровню отсечки, а в II квартале была ниже него. В итоге Группа получила всего 9,8 млрд руб. демпферных выплат против 44,6 млрд руб. годом ранее, несмотря на то что цены на закупаемый керосин оставались на высоком уровне и превышали уровень отсечки. С учетом снижения демпферных выплат, которое было лишь частично компенсировано сокращением валютных расходов, затраты на керосин выросли.

В 2025 году Группа «Аэрофлот» продолжила реализацию сделок страхового урегулирования по воздушным судам. В результате урегулированы и переведены в рубли обязательства по 30 воздушным судам и отражен неденежный доход в размере 68,4 млрд руб. Значительное укрепление рубля привело к положительной курсовой переоценке (в основном по лизинговым обязательствам Группы) в сумме 41,9 млрд руб. Без учета этих факторов и прочих разовых операций скорректированная чистая прибыль за 2025 год составила 22,6 млрд руб.

Андрей Чиханчин

Первый заместитель генерального директора по коммерции и финансам ПАО «Аэрофлот»

Основные финансовые показатели Группы «Аэрофлот», млрд руб.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Выручка	491,7	413,3	612,2	856,8	**902,3**
Изменение, %	62,7	–15,9	48,1	40,0	**5,3**
Операционные расходы[1]	476,2	480,1	585,8	796,0	**864,2**
EBITDA[2]	116,5	112,9	200,6	237,6	**185,0**
Рентабельность по EBITDA, %	23,7	27,3	32,8	27,7	**20,5**
Прибыль/убыток	–34,5	–50,4	–14,0	55,0	**105,5**
Скорректированная прибыль / убыток[3]	–34,5	–41,4	–1,0	64,2	**22,6**
Денежный поток от операционной деятельности	94,8	79,3	177,2	203,8	**164,4**
Капитальные расходы[4]	–17,3	–7,5	–99,5	–91,9	**–209,7**
Свободный денежный поток[5]	95,8	57,9	113,0	128,9	**–21,4**
Кредиты и займы[6]	132,3	114,4	88,2	44,7	**182,4**
Обязательства по аренде	665,3	496,5	642,9	642,5	**426,4**
Общий долг	798,3	611,6	747,8	703,5	**609,4**
Денежные средства и их эквиваленты[7]	93,8	108,0	117,1	105,4	**73,9**
Чистый долг	704,5	503,6	630,7	598,1	**535,5**
Чистый долг / EBITDA[2]	6,0	4,5	3,1	2,5	**2,9**

1 Операционные расходы, за исключением прочих расходов/доходов, нетто.

2 Показатель EBITDA за 2024–2025 годы скорректирован на эффект страхового урегулирования, резервы под ожидаемые кредитные убытки, резервы по предоплате на поставку воздушных судов, списание кредиторской задолженности и прочие резервы.

3 Убыток 2022 года скорректирован на курсовой эффект. В 2023–2025 годах убыток и прибыль скорректированы на курсовой эффект, эффект страхового урегулирования отношений с иностранными арендодателями, резервы под ожидаемые кредитные убытки, резервы на предоплату за поставку воздушных судов, эффект от переоценки отложенных налоговых активов и обязательств, а также прочие резервы.

4 Включают приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты.

5 Разница между чистым денежным потоком от операционной деятельности и чистым денежным потоком, использованным в инвестиционной деятельности.

6 Банковский и облигационный долг, исключая обязательства по обратной аренде воздушных судов (связанные с проведенной в апреле 2023 года сделкой по продаже и обратной аренде 10 воздушных судов Boeing 777).

7 Включая краткосрочные финансовые инвестиции.

ФИНАНСОВЫЙ ОБЗОР



Основные факторы, повлиявшие на финансовые результаты

Рост выполненного пассажирооборота

+3,4%

Увеличение налета на воздушное судно

+3,3%

Высокая занятость кресел

90,2%

Рост доли иностранных авиакомпаний на международных линиях

+5,1 п. п.

Умеренная динамика доходных ставок

+1,9%

Снижение поступлений от демпфера

–34,8 млрд руб.

Рост процентных расходов по долговым обязательствам

Укрепление курса рубля к валютам

+23,1% к долл. США

Рост расходов на техническое обслуживание и капитальную программу

Ситуация на рынке труда

+30,7%
рост расходов на персонал

Положительные валютные переоценки лизинга

+41,9 млрд руб.

Страховое урегулирование и неденежный доход

+68,4 млрд руб.

Выручка от перевозок и прочие доходы

Выручка, млрд руб.

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
Выручка от пассажирских перевозок, в том числе	571,5	804,5	**848,3**	5,5
• от регулярных перевозок	563,9	797,8	**844,4**	5,8
• от чартерных перевозок	7,6	6,6	**3,9**	–40,5
Выручка от грузовых перевозок	25,1	34,5	**33,0**	–4,4
Выручка от перевозок	**596,6**	**839,0**	**881,3**	**5,0**
Доходы от партнеров по программе премирования пассажиров	8,1	7,2	**8,1**	12,8
Реализация бортового питания	1,4	2,0	**2,1**	2,9
Доходы по соглашениям с авиакомпаниями	0,9	3,1	**3,7**	18,4
Прочие доходы	5,1	4,2	**5,6**	34,8
Прочая выручка	**15,6**	**17,8**	**20,9**	**17,6**
Итого выручка	**612,2**	**856,8**	**902,3**	**5,3**

В 2025 году выручка увеличилась на 5,3% по сравнению с 2024 годом, до 902,3 млрд руб. Рост выручки был обеспечен умеренно-положительной динамикой доходных ставок и увеличением пассажирооборота на 3,4% при сохранении пассажиропотока на уровне 55,3 млн пассажиров. Занятость кресел выросла на 0,6 п. п. и составила 90,2%.

Основным источником роста выручки оставались пассажирские перевозки. Выручка от пассажирских перевозок увеличилась на 5,5%, до 848,3 млрд руб., в том числе выручка от регулярных перевозок – на 5,8%, до 844,4 млрд руб. Выручка от грузовых перевозок снизилась на 4,4%, до 33,0 млрд руб., прочая выручка выросла на 17,6%, до 20,9 млрд руб.

+0,5 п. п. к 2024 году

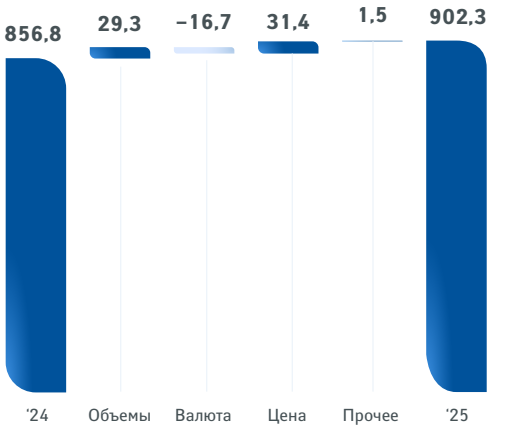
93,6%

доля выручки от регулярных пассажирских перевозок в общей выручке

Динамика выручки по бизнес-сегментам, млрд руб.



Динамика выручки по ключевым факторам, млрд руб.



Доходные ставки и удельная пассажирская выручка

В 2025 году доходные ставки выросли на 1,9% относительно 2024 года, до 5,49 руб. на пассажиро-километр (руб/пкм). Высокая база ставок в 2024 году стала основным фактором умеренного роста в отчетном периоде.

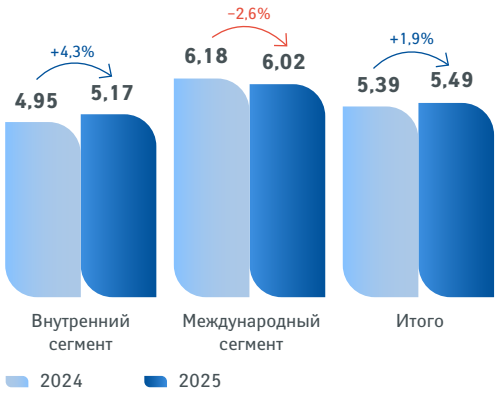
Во внутреннем сегменте доходные ставки увеличились на 4,3%, до 5,17 руб/пкм, тогда как на международных линиях снизились на 2,6%, до 6,02 руб/пкм.

Удельная пассажирская выручка на кресло-километр (RASK) по итогам 2025 года выросла на 2,5% и составила 4,96 руб. на кресло-километр (руб/ккм).

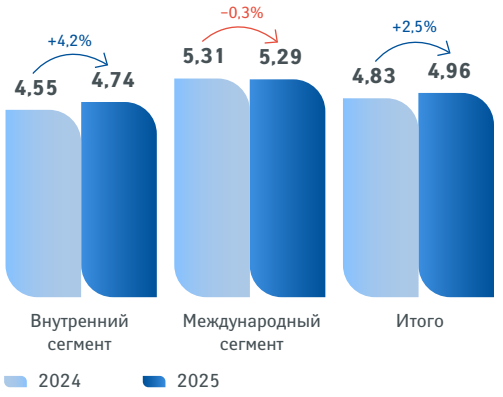
Во внутреннем сегменте RASK увеличился на 4,2%, до 4,74 руб/ккм, в международном сегменте показатель снизился на 0,3%, до 5,29 руб/ккм. Положительная динамика совокупного RASK была поддержана ростом занятости кресел до 90,2% против 89,6% годом ранее.

Дополнительное влияние на годовую динамику доходных ставок оказали ограничения в воздушном пространстве, приводившие к отменам рейсов, в том числе на ближнемагистральных направлениях с высокой частотой. Отрицательная динамика международного сегмента объясняется укреплением рубля.

Доходные ставки по регулярным рейсам, руб/пкм



RASK по регулярным рейсам, руб/ккм





Операционные расходы

Операционные расходы, млрд руб.

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
Расходы на авиационное топливо	**219,2**	**303,9**	**303,8**	**–**
Операционные расходы, за исключением авиационного топлива и прочих доходов/расходов	**405,6**	**492,2**	**560,3**	**13,8**
Обслуживание воздушных судов и пассажиров	121,8	161,7	**179,9**	11,2
Амортизация[1]	136,1	114,0	**115,0**	0,9
Расходы на оплату труда	77,4	99,8	**130,5**	30,7
Техническое обслуживание воздушных судов	23,4	57,1	**68,0**	19,0
Коммерческие и административные расходы	12,9	16,1	**20,3**	25,8
Другие расходы[2]	34,2	43,4	**46,8**	7,6
Итого операционные расходы до прочих доходов/расходов, нетто	**624,8**	**796,0**	**864,2**	**8,6**
Прочие доходы/расходы, нетто[3]	–194,8	–38,7	**–100,5**	2,6x
Итого операционные расходы	**429,9**	**757,2**	**763,3**	**0,8**

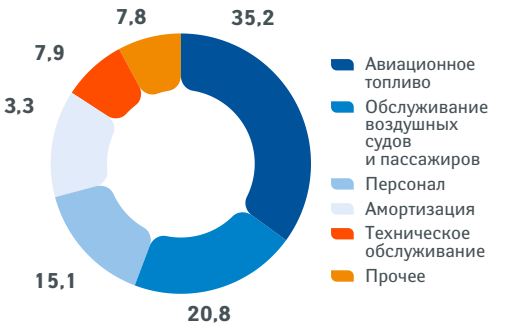
В 2025 году динамика рентабельности формировалась под влиянием опережающего роста затрат по ряду ключевых статей. Операционные расходы до прочих расходов и доходов, нетто, выросли на 8,6% и составили 864,2 млрд руб. на фоне увеличения себестоимости в цепочке поставок и роста провозных емкостей на 2,7%. Рост был зафиксирован по всем основным статьям затрат, включая обслуживание пассажиров и аэропортовые сборы, оплату труда, техническое обслуживание и ремонт воздушных судов.

Расходы на авиационное топливо сохранились на уровне 2024 года и составили 303,8 млрд руб. При этом средняя стоимость тонны авиакеросина за 2025 год снизилась на 4,1%, однако укрепление рубля и снижение экспортной цены керосина привели к существенному снижению демпферных выплат. В 2025 году Группа получила на 34,9 млрд руб. меньше демпферных выплат, чем годом ранее. С учетом сокращения компенсации эффективный рост расходов на керосин составил 13,4%, что было лишь частично компенсировано снижением валютной составляющей расходов при укреплении рубля.

Существенное влияние на финансовый результат оказал рост расходов на персонал. По итогам 2025 года фонд оплаты труда увеличился на 30,7%, до 130,5 млрд руб., что было связано с реализацией комплекса мероприятий по улучшению условий труда и повышению уровня реальной заработной платы, в том числе с повышением вознаграждения пилотов, бортпроводников и инженерного персонала, а также с заполнением вакантных позиций.

Расходы на обслуживание воздушных судов и пассажиров увеличились на 11,2%, до 179,9 млрд руб., главным образом вследствие повышения тарифов аэропортов, включая реконструированные терминалы, а также удорожания бортового сервиса. Расходы на техническое обслуживание воздушных судов выросли на 19,0%, до 68,0 млрд руб. Рост по статье был обусловлен удорожанием комплектующих и увеличением налета часов, а в IV квартале – также более высоким объемом ремонтов в низкий сезон. Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы увеличились на 25,8%, до 20,3 млрд руб., в том числе вследствие роста затрат на развитие и обновление ИТ-решений, продвижение продукта и бренда Компании.

Структура операционных расходов (до прочих доходов/расходов, нетто) в 2025 году, %



[1] Показатель 2023 года учитывает таможенные пошлины.
[2] Включают расходы от операций по соглашениям «код-шеринг»; по краткосрочной аренде и переменным арендным платежам, не включенным в обязательства по аренде; на услуги связи и бронирования; по страхованию и др.
[3] Включают эффект от досрочного прекращения признания договоров аренды, изменение резерва на ремонты перед возвратом воздушных судов, возврат акциза за авиатопливо, доход от списания кредиторской задолженности и др.

Управление расходами на топливо

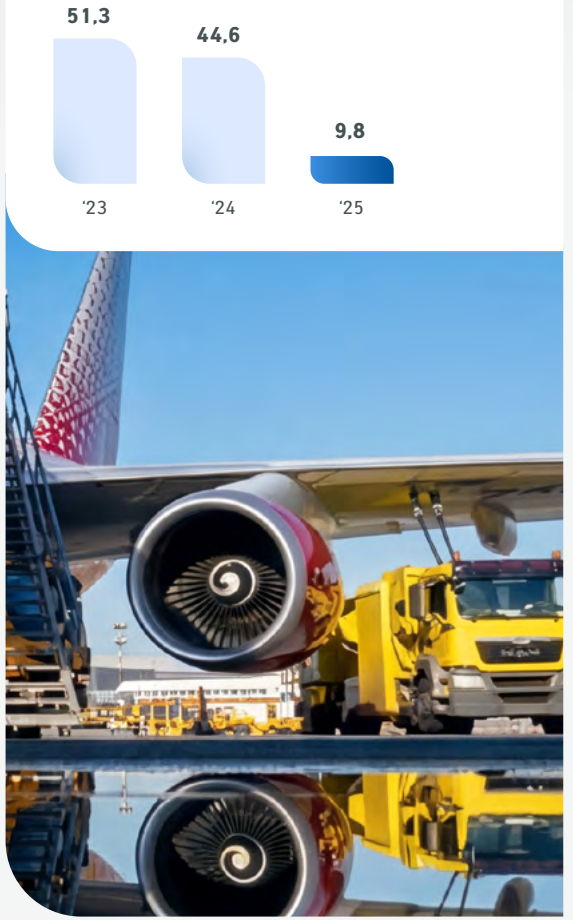
В 2025 году управление расходами на топливо оставалось одним из ключевых факторов финансовой устойчивости Группы. Средневзвешенная стоимость керосина по итогам года снизилась на 4,1%, до 81,3 тыс. руб. за тонну, а топливный CASK сократился на 2,7%, до 1,78 руб/ккм. Общий объем расходов на авиационное топливо сохранился практически на уровне 2024 года и составил 303,8 млрд руб.

Демпфирующий механизм частично компенсирует дополнительные расходы авиакомпаний на топливо и является мерой государственной поддержки для российских авиакомпаний, обеспечивая относительную предсказуемость цен на топливо. В случае превышения стоимости экспортной альтернативы авиакеросина над установленным уровнем цены отсечки авиакомпания получает компенсацию в размере 65% разницы между стоимостью экспортной альтернативы и фиксированной демпферной отсечкой в расчете на объем заправок в аэропортах Российской Федерации. В 2025 году цена отсечки составила 64,7 тыс. руб. за тонну.

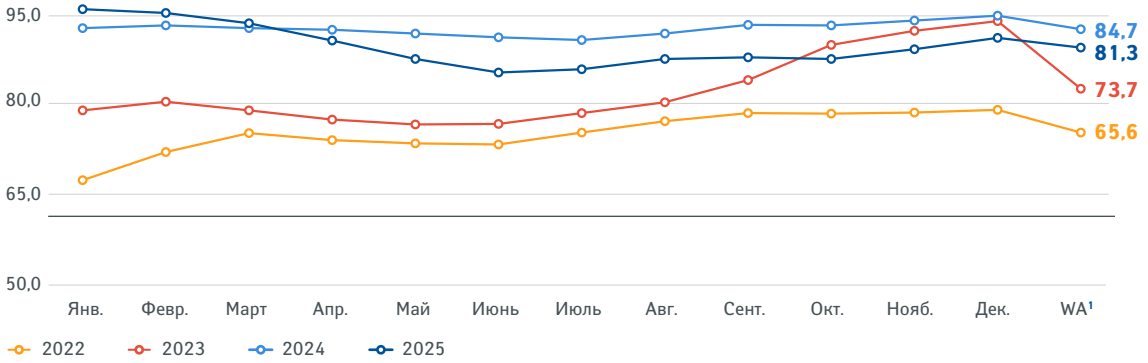
Положительный эффект от снижения рыночной цены керосина был в значительной степени нивелирован резким сокращением демпферных выплат.

[1] Средневзвешенная цена за 12 месяцев.

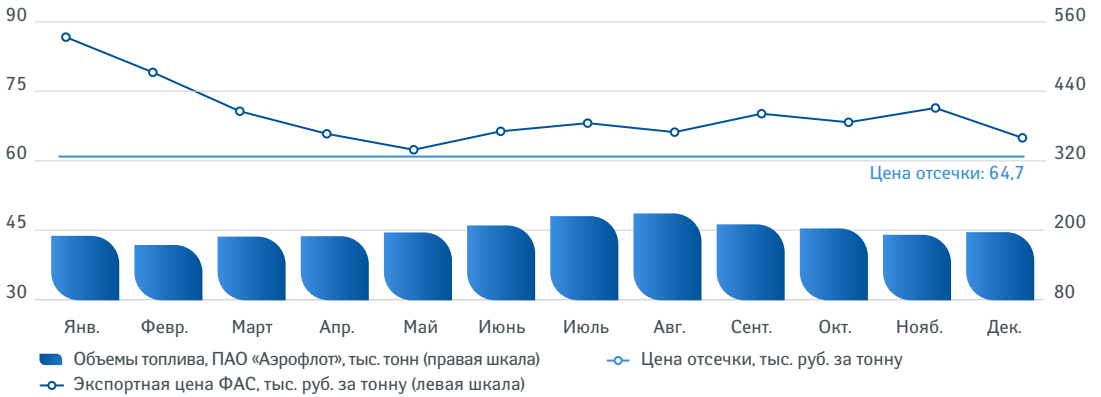
Выплаты по демпферу, млрд руб.



Стоимость авиационного топлива авиакомпании «Аэрофлот», тыс. руб. за тонну



Топливный демпфер в 2025 году



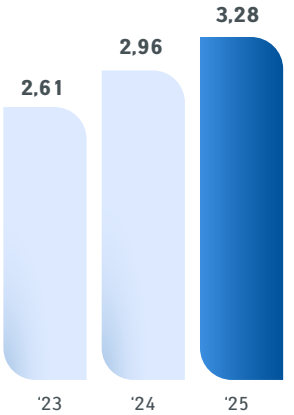
Удельные расходы

В 2025 году затраты на предельный пассажирооборот (CASK) до прочих доходов/расходов, нетто, выросли на 5,7% и составили 5,06 руб/ккм против 4,79 руб/ккм годом ранее. Основным драйвером роста стало увеличение роста стоимости товаров и услуг в цепочке поставок.

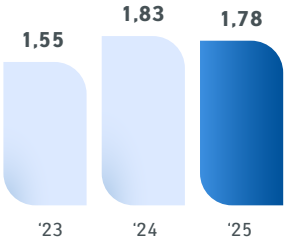
При этом топливная составляющая удельных расходов снизилась: топливный CASK сократился на 2,7%, до 1,78 руб/ккм, вслед за уменьшением среднегодовой стоимости керосина. Однако снижение топливной составляющей не компенсировало рост прочих статей расходов, связанных как с ценовым фактором, так и со структурными изменениями в себестоимости перевозок.

Совокупный CASK по итогам 2025 года снизился на 1,8%, до 4,47 руб/ккм. Динамика объясняется существенным положительным эффектом по статье прочих операционных доходов и расходов, нетто, где были отражены страховое урегулирование по воздушным судам, доходы по топливному демпферу и возврату акциза, а также эффекты восстановления и начисления резервов.

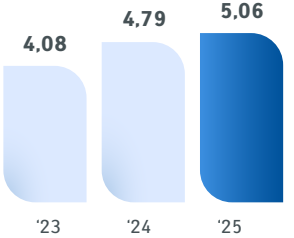
CASK без расходов на топливо до прочих доходов/расходов, нетто, руб.



CASK по топливу, руб.



CASK до прочих доходов/расходов, нетто, руб.



Структура затрат на предельный пассажирооборот до прочих доходов/расходов, нетто, в 2025 году

1 руб. 78 коп. (−2,7%)
топливо

5 руб. 06 коп. (+5,7%)
CASK до прочих доходов/расходов, нетто

1 руб. 05 коп. (+8,3%)
обслуживание воздушных судов и пассажиров

76 коп. (+27,2%)
персонал

67 коп. (−1,8%)
амортизация

12 коп. (+22,5%)
административные и коммерческие расходы

40 коп. (+15,9%)
техническое обслуживание

27 коп. (+4,8%)
другие расходы

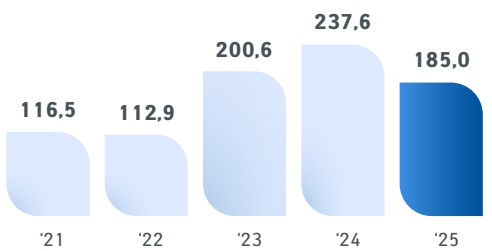


EBITDA

Показатель прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, амортизации (EBITDA) за 2025 год составил 253,7 млрд руб., увеличившись на 18,5% по сравнению с 2024 годом. Рентабельность по EBITDA выросла до 28,1% против 25,0% годом ранее. Динамика показателя во многом была обусловлена эффектом прочих операционных доходов и расходов, нетто, в составе которых был отражен доход от страхового урегулирования отношений с иностранными арендодателями по 30 воздушным судам в размере 68,4 млрд руб. и другие эффекты.

Скорректированная EBITDA без учета эффекта страхового урегулирования и прочих разовых факторов составила 185,0 млрд руб. против 237,6 млрд руб. за 2024 год. Рентабельность по скорректированной EBITDA снизилась с 27,7 до 20,5%. Основное давление на показатель оказали снижение демпферных выплат, рост расходов на персонал, обслуживание воздушных судов и пассажиров, а также техническое обслуживание флота.

EBITDA[1], млрд руб.



Финансовые и неоперационные доходы и расходы

В 2022 году Группа «Аэрофлот» прекратила отношения хеджирования валютной выручки арендными обязательствами в соответствии с требованиями стандарта МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты». Курсовые переоценки лизингового портфеля отражались в отчете о прибыли или убытке в разделе «Неоперационные прибыли и убытки». С 1 июля 2024 года Группа «Аэрофлот» возобновила хеджирование валютного риска, возникающего по части будущей выручки, выраженной в долларах США, арендными обязательствами, выраженными в той же валюте. Эффективная часть изменений в справедливой стоимости финансовых инструментов, предназначенных для хеджирования потоков денежных средств, отражается в составе прочего совокупного дохода и накапливается в резерве по инструментам хеджирования в составе капитала. Прибыль или убыток, относящиеся к неэффективной части, отражаются отдельной строкой в консолидированном отчете о прибыли или убытке.

По состоянию на 31 декабря 2025 года 54,8% лизингового портфеля в денежном выражении было номинировано в рублях. Обязательства по аренде на сумму 145,4 млрд руб., номинированные в долларах США, были признаны в качестве инструмента хеджирования будущей валютной выручки.

В связи с возобновлением применения учета хеджирования в отчете о прибыли или убытке курсовые переоценки отражаются только по четверти лизинговых обязательств, отраженных в балансе. Переоценка по остальной части долларового портфеля отражается в капитале и переносится в расходы по мере погашения хеджируемых обязательств.

На 31 декабря 2025 года накопленная прибыль от переоценки обязательств по аренде составила 14,1 млрд руб. и была отражена в составе капитала. За 2025 год прибыль, перенесенная из резерва по инструментам хеджирования в состав прибылей или убытков, составила 1,1 млрд руб.

Финансовые доходы в 2025 году увеличились в 2,8 раза по сравнению с 2024 годом, до 63,4 млрд руб., и включают положительную курсовую переоценку в размере 41,9 млрд руб. Эффект от курсовой переоценки резерва по дебиторской задолженности в 2025 году был отражен в составе курсовых разниц, а не операционных доходов, что привело к увеличению курсовой переоценки в данной статье.

Финансовые расходы снизились на 24,2% по сравнению с 2024 годом и составили 60,5 млрд руб. Динамика объясняется в том числе эффектом базы: в 2024 году по данной статье было отражено списание финансовых активов по договорам аренды на 4,8 млрд руб. в рамках страхового урегулирования. В 2025 году аналогичных операций не было.

Финансовые и неоперационные доходы и расходы, млрд руб.

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
Операционная прибыль	**182,3**	**99,5**	**138,6**	**39,3**
Финансовые доходы	16,0	22,4	**63,4**	2,8x
• в том числе прибыль от курсовых разниц, нетто	–	–	**41,9**	–
Финансовые расходы	–210,1	–79,8	**–60,5**	–24,2
• в том числе убыток от курсовых разниц, нетто	–118,8	–14,5	**–**	–
Прочее	0,5	0,004	**1,6**	–

[1] В 2023–2025 годах показатель EBITDA скорректирован на эффект страхового урегулирования отношений с иностранными лизингодателями, резервы под ожидаемые кредитные убытки, резервы на предоплату за поставку воздушных судов, а также прочие резервы.

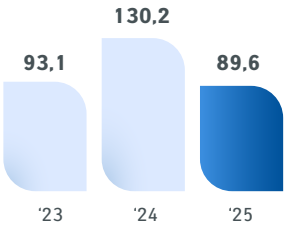
Расходы по налогу на прибыль

В 2025 году общий объем налога на прибыль составил 37,7 млрд руб. против дохода по налогу на прибыль в сумме 12,8 млрд руб., отраженного годом ранее.

Текущий налог на прибыль составил 9,3 млрд руб. против 15,9 млрд руб. в 2024 году, что связано со снижением размера чистой прибыли от операционной деятельности.

Положительное изменение по отложенному налогу на прибыль (доход) в 2024 году составило 28,7 млрд руб., что связано с переоценкой отложенных налоговых активов и обязательств в связи с повышением ставки по налогу на прибыль с 20 до 25%. Отрицательное изменение по отложенному налогу на прибыль (расход) в 2025 году связано с частичной реализацией отложенного налогового актива с обязательств по аренде и резервов под обязательства в связи с переоценкой из-за снижения курса доллара США и частичным выбытием обязательств.

Отложенные налоговые активы на конец года, млрд руб.



Налог на прибыль в 2025 году, млрд руб.



Чистая прибыль

Чистая прибыль по итогам 2025 года составила 105,5 млрд руб. против 55,0 млрд руб. годом ранее. Наиболее существенное воздействие на финансовый результат оказали эффект страхового урегулирования отношений с иностранными арендодателями в размере 68,4 млрд руб. и положительная курсовая переоценка в размере 41,9 млрд руб.

Скорректированная на эффект страхового урегулирования отношений с иностранными арендодателями, курсовой эффект, начисление резерва по финансовому активу, списание кредиторской задолженности, а также прочие резервы и эффект изменения резервов чистая прибыль за 2025 год составила 22,6 млрд руб. по сравнению с 64,2 млрд руб. годом ранее и сократилась на 64,8%.

22,6 млрд руб. скорректированная чистая прибыль по итогам 2025 года

Денежные потоки

Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности в 2025 году составила 164,4 млрд руб. Прибыль до налогообложения выросла на 101,0 млрд руб. и составила 143,2 млрд руб. Основные неденежные корректировки по приведению прибыли до налогообложения к чистой сумме денежных средств от операционной деятельности за 2025 год связаны с амортизацией, которая нивелируется нетто-эффектом по курсовым разницам и эффектом от досрочного прекращения признания договоров аренды. Отрицательное изменение в оборотном капитале и налоге на прибыль в отчетном периоде составило 11,3 млрд руб. Наиболее существенное влияние оказала статья «Увеличение расходных запчастей и запасов».

Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности, в 2025 году увеличилась на 148,0%, до 185,8 млрд руб., по сравнению с 74,8 млрд руб. в 2024 году, в связи с ростом объема приобретения основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированных затрат на ремонты.

Свободный денежный поток в 2025 году составил 21,4 млрд руб. по сравнению с 128,9 млрд руб. в 2024 году, что ниже на 116,6% и связано с факторами, указанными выше.

Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности, в 2025 году уменьшилась на 96,4%, до 5,2 млрд руб., по сравнению с 144,1 млрд руб. в 2024 году, что преимущественно связано с привлечением банковских кредитов и займов.

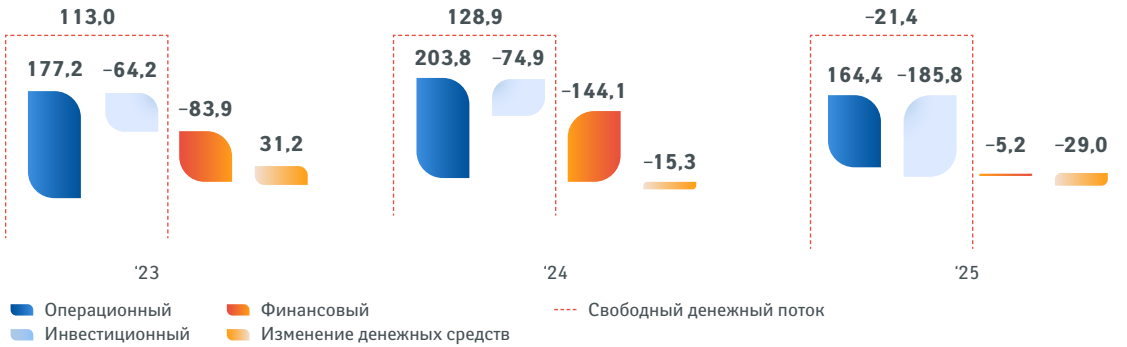
Нетто-уменьшение денежных средств и их эквивалентов составило 29,0 млрд руб. по сравнению с нетто-уменьшением до 15,3 млрд руб. в 2024 году, прежде всего на фоне отрицательного финансового денежного потока.

Показатели отчета о движении денежных средств, млрд руб.

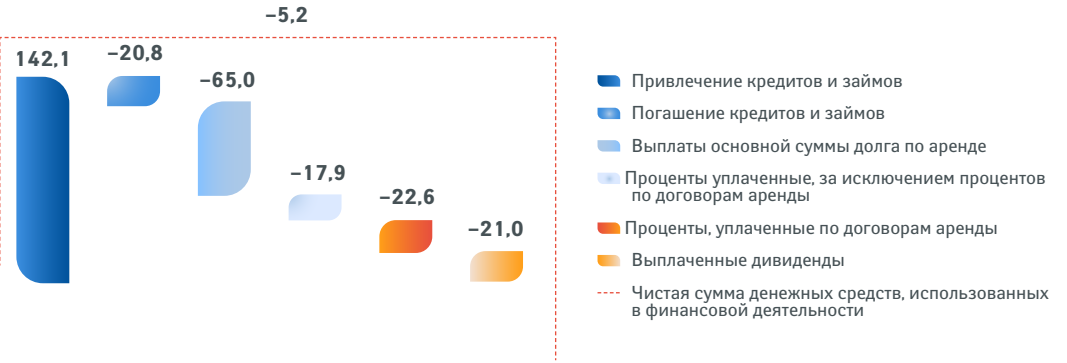
Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности	**177,2**	**203,8**	**164,4**	**–19,3**
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности	**–64,2**	**–74,9**	**–185,8**	**2,5x**
Проценты полученные	11,6	18,6	**20,9**	12,5
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты	–99,5	–91,9	**–209,7**	2,3x
Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности	**–83,9**	**–144,1**	**–5,2**	**–96,4**
Привлечение и погашение кредитов и займов	8,2	–43,9	**121,3**	–
Выплаты долга и процентов по аренде	–82,1	–92,9	**–87,7**	–5,6
Проценты уплаченные	–9,9	–7,3	**–17,9**	2,4x
Влияние изменений валютных курсов	2,1	–0,1	**–2,4**	–
Нетто-(уменьшение)/увеличение денежных средств и их эквивалентов	**31,2**	**–15,3**	**–29,0**	**–**
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	**51,9**	**83,1**	**67,8**	**–18,4**
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	**83,1**	**67,8**	**38,8**	**–42,8**

[1] Показатель «Изменение денежных средств» включает влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты: 9,0 млрд руб. в 2022 году, 2,1 млрд руб. в 2023 году, –0,1 млрд руб. в 2024 году.

Денежные потоки[1], млрд руб.



Потоки денежных средств от финансовой деятельности в 2025 году, млрд руб.

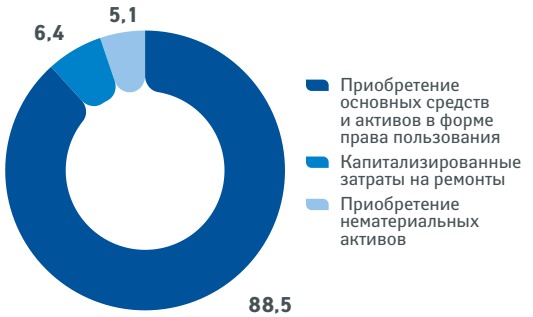


Затраты капитального характера

Затраты на приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты в 2025 году составили 209,7 млрд руб. по сравнению с 91,9 млрд руб. в 2024 году. Рост обусловлен завершением сделок страхового урегулирования с иностранными лизингодателями, для которых были привлечены кредитные средства, что увеличило денежный отток на 78,8 млрд руб.

Нормализованные капитальные затраты составили 130,9 млрд руб. В данной статье учтены запасные части, закупленные и поставленные на воздушные суда, закупленные для пополнения запасов, авансы под поставки запасных частей, затраты на ИТ-трансформацию, а также в 2025 году учтена покупка офисного здания – центрального офиса ПАО «Аэрофлот».

Структура капитальных затрат в 2025 году, %



Затраты капитального характера (нетто), млрд руб.

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2024, %
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты, в том числе	–99,5	–91,9	**–209,7**	1,3x
• капитализированные затраты на ремонты	–2,9	–6,0	**–13,3**	1,2x
• приобретение основных средств и активов в форме права пользования	–90,8	–71,6	**–185,7**	1,6x
• приобретение нематериальных активов	–5,8	–14,2	**–10,6**	–25,6
Поступления от продажи основных средств	0,1	0,04	**1,5**	3,6x
Итого, исключая капитализированные затраты на ремонты	**–96,4**	**–85,8**	**–194,8**	**1,3x**

Долговая нагрузка и ликвидность

Долговые обязательства, млрд руб.

Показатель	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	Изменение 2025/2024, %
Кредиты и займы[1]	104,4	60,5	**182,4**	3,0x
• в том числе кредиты банков, займы и облигации	88,2	44,7	**167,0**	3,7x
Обязательства по аренде	642,9	642,5	**426,4**	–33,6
Пенсионные обязательства (млн руб.)	554	518	**590**	13,9
Общий долг	**747,8**	**703,5**	**609,4**	**–13,4**
Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции	117,1	105,4	**73,9**	–29,9
Чистый долг	**630,7**	**598,1**	**535,5**	**–10,5**

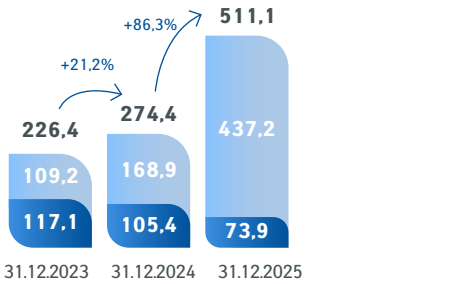
По состоянию на 31 декабря 2025 года общий долг составил 609,4 млрд руб., снизившись на 13,4% по сравнению с концом 2024 года. Основным фактором сокращения долговой нагрузки стало уменьшение обязательств по аренде на 33,6%, до 426,4 млрд руб., на фоне укрепления рубля и продолжения реализации сделок страхового урегулирования по воздушным судам. Одновременно объем кредитов и займов увеличился до 182,4 млрд руб., в том числе вследствие двух размещений биржевых облигаций с переменным купоном общим объемом 75,0 млрд руб. Частью привлекаемых заемных средств были профинансированы сделки страхового урегулирования, которые в 2025 году совершались без внешней финансовой поддержки. Данные денежные средства были внесены авансом лизингодателю. Таким образом, объем лизинговых обязательств снизился на величину аванса, что означает фактически частичную замену лизингового долга кредитными обязательствами.

Денежные средства и краткосрочные финансовые инвестиции на конец года составили 73,9 млрд руб. против 105,4 млрд руб. годом ранее, чистый долг снизился на 10,5%, до 535,5 млрд руб. Профиль ликвидности Группы при этом оставался устойчивым: объем доступных невыбранных кредитных линий достиг 437,2 млрд руб. против 168,9 млрд руб. на конец 2024 года. Совокупная ликвидность, включающая денежные средства, краткосрочные финансовые инвестиции и доступные кредитные линии, выросла до 511,1 млрд руб. Компания обеспечивает гибкость финансирования за счет доступных кредитных линий и поддержания значительных остатков денежных средств.

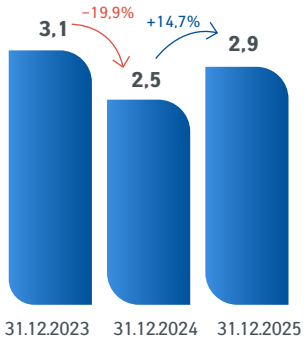
Дополнительным подтверждением устойчивости финансового профиля стало сохранение действующих кредитных рейтингов ПАО «Аэрофлот» на уровне «AA(RU)» и «ruAA» со «стабильным» прогнозом.

[1] В апреле 2023 года ПАО «Аэрофлот» была проведена сделка по продаже и обратной аренде 10 воздушных судов Boeing 777. Дисконтированные обязательства по обратной аренде воздушных судов в размере 15,4 млрд руб. на 31 декабря 2025 года учитываются в составе кредитов и займов.

Ликвидность, млрд руб.



Чистый долг / EBITDA[1]



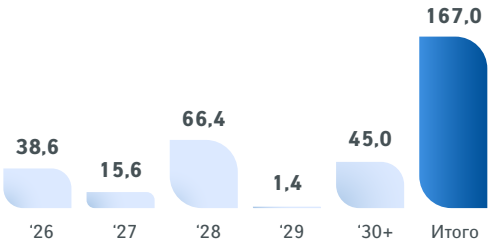
Обязательства по аренде и банковский долг

Обязательства по договорам аренды воздушных судов и авиационных двигателей, заключенным с российскими и международными лизинговыми компаниями, составляют большую часть долговых обязательств Группы «Аэрофлот». На конец 2025 года общая сумма обязательств по аренде составила 426,4 млрд руб. без учета будущих процентных выплат по аренде, которые по состоянию на 31 декабря 2025 года составили 80,4 млрд руб.

Группа имеет договорные обязательства по аренде, срок которой по состоянию на отчетную дату еще не начался. Будущие денежные оттоки по таким договорам аренды не были включены в оценку обязательства по аренде, на 31 декабря 2025 года их недисконтированная величина составила 168,2 млрд руб. по сравнению с 168,2 млрд руб. на 31 декабря 2024 года.

В 2025 году Группа заплатила по обязательствам по аренде 98,8 млрд руб. по сравнению с 103,4 млрд руб. в 2024 году.

График выплат по кредитам и займам на 31 декабря 2025 года, млрд руб.



Структура обязательств по аренде, млрд руб.

Показатель	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
Краткосрочные обязательства по аренде	104,9	140,6	80,4
Долгосрочные обязательства по аренде	538,0	501,9	346,0
Итого обязательства по аренде	**642,9**	**642,5**	**426,4**

График выплат по аренде на 31 декабря 2025 года, млрд руб.

Показатель	2026	2027	2028	2029	2030	2031+	Итого
Выплаты по основному долгу	72,8	59,7	53,7	48,2	35,9	147,4	**417,7**
Выплаты будущих процентов	17,9	13,9	10,5	7,2	4,8	11,9	**66,2**

Структура арендных платежей, млрд руб.

Показатель	2023	2024	2025
Выплаты основной суммы по договору аренды	56,8	63,5	65,0
Проценты, уплаченные по договорам аренды	25,3	29,4	22,6
Переменные арендные платежи, не включенные в обязательства по аренде	5,4	8,2	9,0
Платежи по краткосрочной аренде	2,1	2,4	2,2
Итого платежи по аренде	**89,6**	**103,4**	**98,8**

[1] Показатель EBITDA скорректирован на эффект страхового урегулирования отношений с иностранными лизингодателями, резервы под ожидаемые кредитные убытки, резервы на предоплату за поставку воздушных судов, а также прочие резервы.

АЭРОФЛОТ



Альберт Дмитриев
Второй пилот

Традиционные украшения

Якуты считали, что украшения защищают от сглаза и притягивают богатство, а их звон отпугивает злых духов и очищает от нечистой силы.

Кузнецы пользовались у якутов всеобщим уважением, а их могущество считалось равным могуществу шаманов.



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

GRI 2-9, 2-10, 2-11, 2-12, 2-13, 2-27, 3-3, 405-1, СОКБ 46

Система корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» разработана в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Банка России, правилами листинга Московской биржи, международными стандартами ISO, а также лучшими российскими и зарубежными практиками. Компания придерживается прозрачности и ответственности в своей деятельности, что позволяет выстраивать прочные долгосрочные взаимоотношения с заинтересованными сторонами. Принципы и процедуры корпоративного управления Компании закреплены в Уставе ПАО «Аэрофлот» и других внутренних документах. В едином и систематизированном виде практики корпоративного управления собраны в Кодексе корпоративного управления ПАО «Аэрофлот».

› Структура корпоративного управления, ключевые цели и принципы, органы управления и их функции детально описаны в Годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2024 год и внутренних документах, регулирующих корпоративное управление в Компании, опубликованных на официальном сайте

96% полное и частичное исполнение рекомендаций Кодекса корпоративного управления

НРКУ 7++ развитая практика корпоративного управления

Компания непрерывно совершенствует практики корпоративного управления, в отчетном периоде были реализованы следующие мероприятия:

- утверждены обновленные версии Кодекса корпоративной этики Группы «Аэрофлот», Положения о дивидендной политике ПАО «Аэрофлот», Порядка подготовки отчета эмитента ПАО «Аэрофлот», Правил внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулированию рынком;
- в деятельность дочерних обществ внедрен ряд документов в сфере управления рисками, внутреннего аудита, устойчивого развития, корпоративной этики, управления правами на результаты интеллектуальной деятельности и др.

Планы на 2026 год и среднесрочную перспективу включают:

- внедрение практики обучающих мероприятий для членов Совета директоров Компании на регулярной основе (не реже одного раза в год), разработка программы обучения и развития членов Совета директоров;
- проведение внешней оценки и самооценки деятельности Совета директоров, рассмотрение результатов Советом директоров и Комитетом по кадрам и вознаграждениям.

Оценка качества корпоративного управления

Независимая оценка корпоративного управления

В 2025 году ПАО «Аэрофлот» подтвердило рейтинг корпоративного управления на уровне 7++ по шкале Национального рейтинга корпоративного управления. Компания прошла переоценку практики корпоративного управления по новой методике независимого аудитора – НП «Российский институт директоров» (НП «РИД»). Уровень корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» по шкале НРКУ сохраняется на уровне 7++ с 2019 года.

Эксперты НП «РИД» отметили высокий уровень практики корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» по направлениям:

- права акционеров;
- деятельность органов управления и контроля;
- раскрытие информации;
- устойчивое развитие и ESG.

По мнению экспертов, Компания последовательно совершенствует систему корпоративного управления и стремится следовать передовым стандартам в этой области.

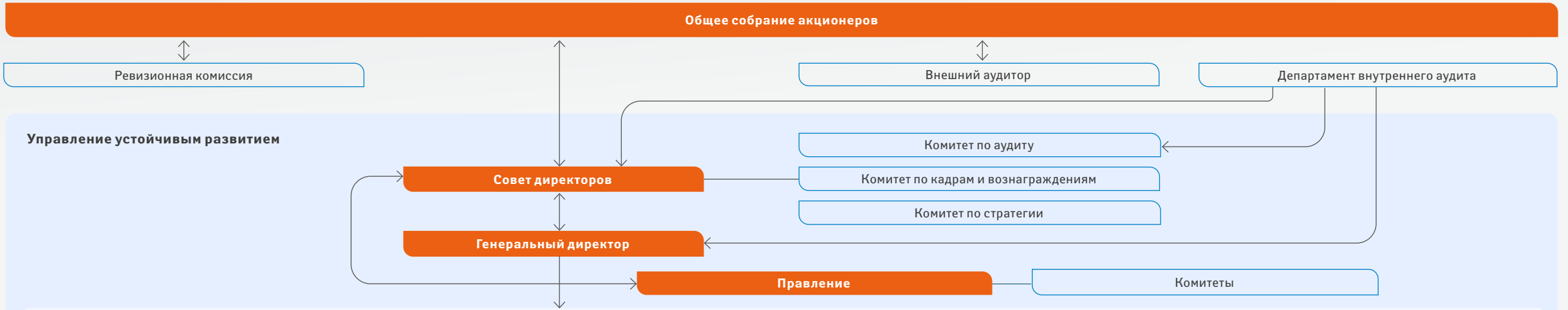
Оценка корпоративного управления внутренним аудитом

Департамент внутреннего аудита регулярно проводит проверки отдельных элементов корпоративного управления Компании. В 2025 году проведен ряд аудитов, по результатам которых система внутреннего контроля была признана удовлетворительной:

- оценка системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) и размера вознаграждения руководящего состава;
- оценка эффективности систем внутреннего контроля в процессе расчета КПЭ руководящего состава подконтрольных организаций;
- оценка систем внутреннего контроля в процессе корпоративного одобрения сделок;
- оценка эффективности процесса управления рисками и внутреннего контроля в области предупреждения и противодействия коррупции;
- аудит эффективности системы управления рисками Группы «Аэрофлот»;
- оценка эффективности реализации Стратегии цифровой трансформации, включая анализ стоимости работ и услуг по ИТ-проектам.

Управление деятельностью в области устойчивого развития интегрировано в общую систему корпоративного управления Группы «Аэрофлот». Общее руководство осуществляет Совет директоров ПАО «Аэрофлот». Вопросы устойчивого развития детально рассматриваются комитетами Совета директоров в своей зоне ответственности.

Структура корпоративного управления и управления устойчивым развитием



Структурные подразделения

Рассмотрение вопросов в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот» интегрировано в деятельность каждого структурного подразделения в зависимости от его специфики.

Управление устойчивым развитием (УР)

- Департамент бизнес-анализа и стратегического развития
  - Разработка стратегии
  - Организация внедрения принципов УР в деятельности Группы «Аэрофлот»
- Рабочая группа по внедрению практик УР
  - Рассмотрение инициатив по совершенствованию практик УР
  - Контроль статуса их внедрения

Сокращение экологического воздействия

- Отдел управления системой менеджмента качества
- Отдел охраны труда, экологической и промышленной безопасности
- Департамент управления качеством продукта

Ответственное управление персоналом

- Департамент управления персоналом
- Департамент «Корпоративный университет»
- Департамент подготовки авиационного персонала

Информационная безопасность

- Департамент информационной безопасности
- Департамент вычислительной инфраструктуры и телекоммуникаций
- Департамент информационных систем

Социальная деятельность

- Департамент общественных связей
- Департамент «Аэрофлот-Бонус»
- Департамент управления персоналом

Безопасность и качество оказываемых услуг

- Департамент управления авиационной и транспортной безопасностью
- Департамент управления безопасностью полетов
- Департамент управления качеством продукта
- Департамент обслуживания на борту

Соблюдение прав человека

- Департамент управления персоналом
- Юридический департамент

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

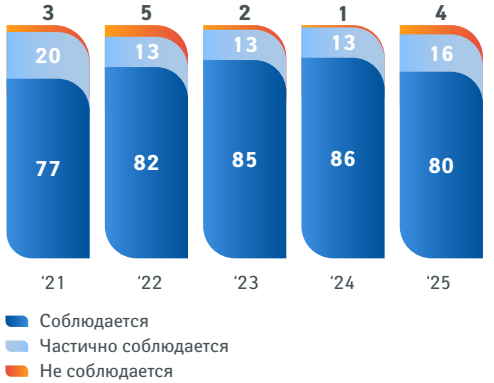
Соблюдение Кодекса корпоративного управления

В своей деятельности Компания руководствуется принципами и рекомендациями Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России (далее – Кодекс), продолжает последовательно работать над их реализацией и внедрением, стремясь к максимальному соответствию.

› Оценка соблюдения Компанией принципов и рекомендаций Кодекса приведена в ежегодном Отчете о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, утвержденном Советом директоров Компании

Большинство принципов и рекомендаций Кодекса нашли отражение в корпоративной практике Компании. По итогам 2025 года процент полного или частичного исполнения принципов и рекомендаций Кодекса составил 96% (в 2024 году – 99%), в том числе показатель полного исполнения – 80% (в 2024 году – 86%).

Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, %



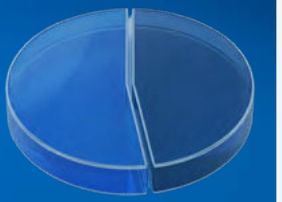
Соблюдение принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, 2025 год

Раздел Кодекса	Принципы корпоративного управления	Соблюдается	Частично соблюдается	Не соблюдается
Права акционеров	13	11	2	–
Совет директоров	36	27	6	3
Корпоративный секретарь	2	2	–	–
Система вознаграждения	10	10	–	–
Система управления рисками	6	6	–	–
Раскрытие информации	7	4	3	–
Существенные корпоративные действия	5	3	2	–
Итого	**79**	**63**	**13**	**3**

Управление подконтрольными организациями

ПАО «Аэрофлот» принадлежат акции (доли в уставном капитале, прямо или косвенно) ряда организаций, включая авиакомпании. К подконтрольным ПАО «Аэрофлот» организациям с долей владения >50% относятся:

- АО «Авиакомпания «Россия»;
- ООО «Авиакомпания «Победа»;
- ООО «Аэрофлот Техникс»;
- АО «Аэромар»;
- ЗАО «АэроМИЛ»;
- АО «Шеротель»;
- ООО «АФЛТ-Системс»;
- АО «АэроТрастТехникс»;
- ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота» (единственный учредитель).





Компания обеспечивает реализацию принципов корпоративного управления в подконтрольных организациях на высоком уровне посредством следующих инструментов:

- функционирование системы кросс-функционального управления дочерними обществами: функциональные подразделения головной компании ПАО «Аэрофлот» взаимодействуют с соответствующими подразделениями дочерних компаний в части операционного управления, решения практических вопросов и обмена информацией;
- активное участие Совета директоров и Правления ПАО «Аэрофлот» в управлении дочерними обществами;
- разработка документов, распространяющих свое действие на все компании Группы «Аэрофлот»;
- общая стратегическая координация управления подконтрольными организациями осуществляется через их советы директоров (попечительские советы), в которые входят представители руководства ПАО «Аэрофлот».

В подконтрольных организациях действуют внутренние документы, регламентирующие деятельность органов управления в соответствии с действующим законодательством и уставами.

Для целей контроля над финансово-хозяйственной деятельностью в состав ревизионных комиссий подконтрольных организаций входят представители ПАО «Аэрофлот», проводятся аудиторские проверки.

Кандидаты в советы директоров и ревизионные комиссии подконтрольных организаций проходят предварительное согласование с членами Правления ПАО «Аэрофлот» в соответствии с внутренними документами и процедурами Компании.

› Подробнее об участии ПАО «Аэрофлот» в других организациях читайте в разделе «Дополнительная информация»

ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

GRI 2-9, 2-10, 2-12, 2-13, 2-16, 3-3

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Компании. Его деятельность регулируется Уставом ПАО «Аэрофлот» и Положением об Общем собрании акционеров ПАО «Аэрофлот».

Ключевая задача Общего собрания акционеров – реализация прав и обеспечение учета интересов акционеров Компании.

Сообщения о проведении Общего собрания акционеров и материалы размещаются на сайте Компании не позднее чем за 30 календарных дней до даты его проведения. Компания гарантирует соблюдение прав всех акционеров, в том числе миноритарных, и обеспечивает им все необходимые условия для эффективного участия в принятии решений. Акционеры Компании могут принять участие в собрании, заполнив электронную форму бюллетеня в «Личном кабинете акционера». Сервис электронного голосования на общих собраниях акционеров предоставляет регистратор АО «НРК – Р.О.С.Т.».

Материалы и результаты общих собраний акционеров публикуются на сайте Компании в разделе «Общее собрание акционеров». В 2025 году состоялось два общих собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» в заочной форме: внеочередное – 15 мая и годовое – 30 июня. Внеочередное собрание 29 декабря не состоялось по причине отсутствия кворума.

Годовое Общее собрание акционеров

В 2025 году ПАО «Аэрофлот» провело годовое Общее собрание акционеров (далее – ГОСА) 30 июня в форме заочного голосования (протокол № 4 от 1 июля 2025 года). Получены бюллетени от 1 275 акционеров и их представителей, кворум составил 75,6%.

Голосование акционеров на ГОСА 2025 года



Рассмотрено 11 вопросов и приняты следующие решения:

- утверждены годовой отчет, годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность за 2024 год;
- распределить чистую прибыль по результатам 2024 финансового года: на формирование резервного фонда и выплату дивидендов;
- утвержден размер выплачиваемых дивидендов;
- выплатить вознаграждение членам Ревизионной комиссии;
- утверждено вознаграждение членам Совета директоров Компании за 2024/2025 корпоративный год;
- избраны новые составы Совета директоров и Ревизионной комиссии;
- утвержден аудитор Компании на 2025 год (отчетности, подготовленной по российским стандартам бухгалтерского учета);
- одобрено участие Компании в Ассоциации «Альянс в области искусственного интеллекта»;
- одобрена сделка, в которой имеется заинтересованность, по страхованию ответственности директоров, должностных лиц и Компании.

Внеочередные общие собрания акционеров

15 мая 2025 года в форме заочного голосования (протокол № 53 от 19 мая 2025 года)

Получены бюллетени от 1 518 акционеров и их представителей, кворум составил 75,5%.

Приняты решения по двум вопросам повестки, в том числе внесены изменения в Устав и Положение о Совете директоров Компании.

Голосование акционеров на ВОСА 15.05.2025



29 декабря 2025 года в форме заочного голосования (протокол № 55 от 30 декабря 2025 года)

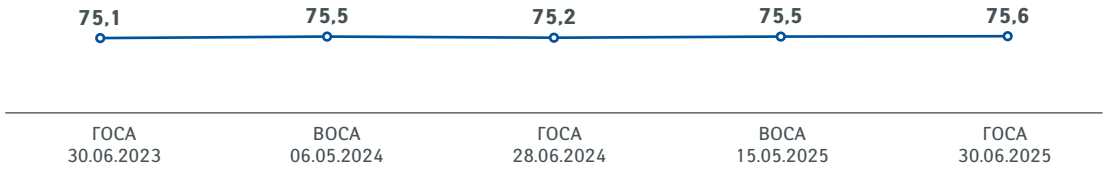
Получены бюллетени от 552 акционеров и их представителей – 2,6% от числа размещенных голосующих акций.

В связи с отсутствием кворума решения по вопросам повестки (о переизбрании состава Совета директоров Компании и назначении аудиторской организации) приняты не были.

Голосование акционеров на ВОСА 29.12.2025



Кворум состоявшихся общих собраний акционеров, %



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

GRI 2-9, 2-10, 2-11, 2-12, 2-13, 3-3, 405-1, МЭР 44, СОКБ 48

Ключевая задача Совета директоров – осуществление стратегического управления деятельностью Компании. Функции Совета директоров и Правления четко разделены и не пересекаются, что обеспечивает прозрачность и эффективность работы органов управления.

Руководство деятельностью Совета директоров осуществляет председатель Совета директоров, который не является одновременно председателем Правления или исполнительным директором.

В своей деятельности Совет директоров руководствуется Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом ПАО «Аэрофлот», решениями общих собраний акционеров и Положением о Совете директоров ПАО «Аэрофлот».

GRI 2-10, 2-11

Избрание членов Совета директоров Компании осуществляется Общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Уставом ПАО «Аэрофлот».

В Совет директоров избираются лица, обладающие безупречной деловой и личной репутацией, а также знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия эффективных решений по вопросам компетенции Совета директоров.

Важное значение имеет сбалансированность состава Совета директоров как по квалификации, знаниям и опыту его членов, так и по соотношению исполнительных, неисполнительных и независимых директоров. Для вновь избранных членов Совета директоров проводится процедура ознакомления с внутренними документами Компании, ранее принятыми решениями Совета директоров, а также требованиями по сохранению конфиденциальности информации, получаемой ими в ходе исполнения своих обязанностей.

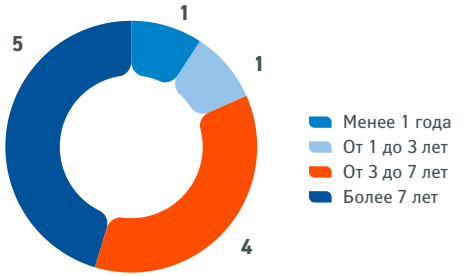
Состав Совета директоров

GRI 2-9, 2-11, 405-1, МЭР 37, СОКБ 48

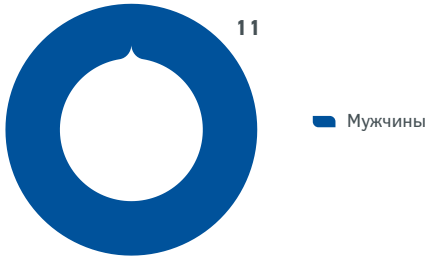
В отчетном периоде в состав Совет директоров ПАО «Аэрофлот» входило 11 членов[1], в том числе семь неисполнительных директоров, включая председателя, три независимых директора и один исполнительный директор. Средний возраст членов Совета директоров составил 55 лет.

В 2025 году состав Совета директоров изменился незначительно: был избран один новый член Совета директоров.

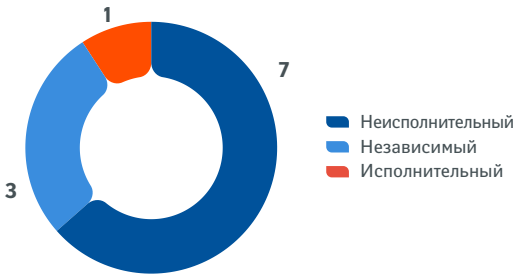
Продолжительность работы в Совете директоров



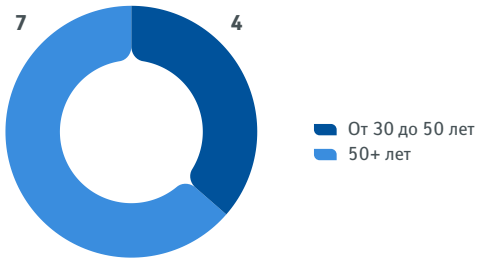
Гендерный состав Совета директоров



Статус директоров



Возраст членов Совета директоров



Состав Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в 2025 году[2]

Статус директора	Участие в комитетах Совета директоров
Неисполнительный (председатель)	–
Независимый	Руководитель Комитета по кадрам и вознаграждениям и Комитета по стратегии, член Комитета по аудиту
Независимый	Руководитель Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям и Комитета по стратегии
Независимый	Член Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям
Исполнительный	–
Неисполнительный	Член Комитета по стратегии
Неисполнительный	Член Комитета по стратегии
Неисполнительный (с 30.06.2025)	Член Комитета по стратегии (с 28.07.2025)
Неисполнительный	–
Неисполнительный	–
Неисполнительный	–
Неисполнительный (до 30.06.2025)	–

[1] В 2025 году решением внеочередного Общего собрания акционеров численный состав Совета директоров Компании был увеличен с 11 до 12 членов. Фактически на протяжении всего отчетного периода в его состав входило 11 членов.

[2] Информация о составах органов управления ПАО «Аэрофлот» не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.

Компетенции членов Совета директоров

Все члены Совета директоров имеют высшее образование и обладают высоким профессионализмом и квалификацией – в сфере транспорта, авиапрома, ИТ и диджитализации, экономики и финансов, стратегического и корпоративного управления, управления персоналом, в производственной и научной сферах, а также государственной службе; имеют опыт работы в советах директоров или на высших должностях в других компаниях.



Отраслевой опыт и компетенции членов Совета директоров



Независимые директора

Независимые директора обладают достаточной самостоятельностью для формирования собственной позиции и способны выносить объективные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Компании, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных лиц, а также обладают достаточной степенью профессионализма и опыта.

Оценку кандидатов в члены Совета директоров Компании на предмет их соответствия содержательным критериям независимости проводит Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров на основании имеющейся у него информации. Результаты оценки предоставляются акционерам в материалах к Общему собранию акционеров, на котором избираются члены Совета директоров.

Независимые директора являются руководителями всех трех комитетов Совета директоров. Все члены Комитета по аудиту и Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров являются независимыми директорами, что способствует выработке всесторонней и независимой позиции по рассматриваемым вопросам. Доля независимых директоров в составе Совета директоров и каждого комитета соответствует рекомендациям Кодекса корпоративного управления, рекомендованного к применению Банком России, а также Правилам листинга ПАО Московская Биржа.

Исполнительный секретарь Совета директоров

Функцию корпоративного секретаря в Компании осуществляет исполнительный секретарь Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Исполнительный секретарь Совета директоров отвечает за организационное и информационное обеспечение работы Совета директоров и Общего собрания акционеров Компании, обеспечивает контроль за соблюдением органами и должностными лицами Компании правил и процедур корпоративного управления, установленных законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании. Порядок работы исполнительного секретаря Совета директоров регламентируется Положением об исполнительном секретаре Совета директоров и Аппарате Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Функции и полномочия, закрепленные за исполнительным секретарем, выполняющим функции корпоративного секретаря, соответствуют рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Банком России.

Деятельность Совета директоров в 2025 году

МЭР 36

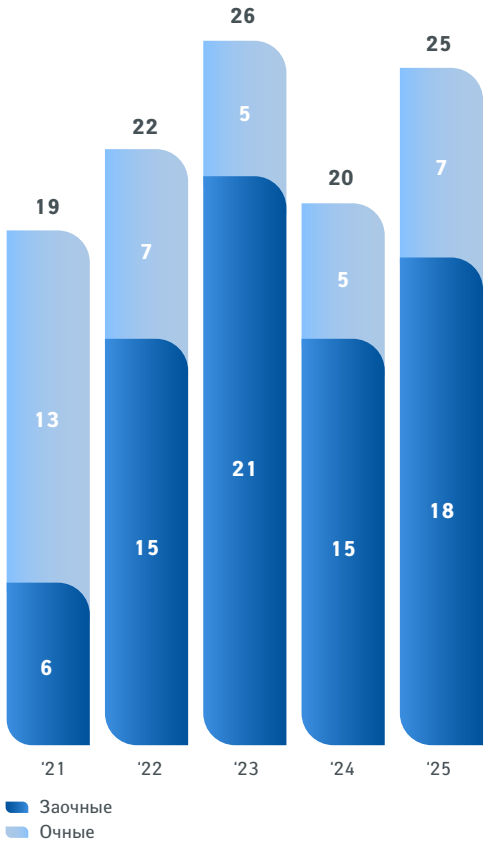
В 2025 году Совет директоров ПАО «Аэрофлот» провел 25 заседаний, в том числе семь в очной форме и 18 в форме заочного голосования. Было рассмотрено 130 вопросов, из них 31 вопрос связан с устойчивым развитием Компании (23,8%).

25 заседаний — Совета директоров проведено в 2025 году

130 вопросов — рассмотрено на заседаниях

23,8% вопросов — в области устойчивого развития

Количество заседаний Совета директоров



Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2025 году

Стратегия

- Безопасность полетов
- Стратегия развития Группы «Аэрофлот»
- Реализация Стратегии развития и организация оценки ее реализации
- Реализация Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот»
- Программа инновационного развития Группы «Аэрофлот» и ее реализация

Финансы

- Годовая бухгалтерская отчетность
- Консолидированный бюджет
- Доклады аудиторов МСФО- и РСБУ-отчетности по результатам аудита
- Прогноз производственных показателей
- Условия выпуска биржевых облигаций
- Система управления рисками
- Распределение прибыли в Группе «Аэрофлот»
- Закупочная деятельность
- Кредитные и документарные линии
- Утверждение аудиторов отчетности по МСФО и РСБУ
- Благотворительная и спонсорская деятельность
- Рассмотрение информации и заключения Ревизионной комиссии
- Работа с акционерами и инвестиционным сообществом

Корпоративное управление и кадры

- Работа Совета директоров и его комитетов
- Организационная структура ПАО «Аэрофлот»
- Система мотивации
- Отчет департамента внутреннего аудита
- Подготовка к проведению очередного годового и внеочередного общих собраний акционеров
- Годовой отчет ПАО «Аэрофлот»
- Внедрение профессиональных стандартов в деятельность Компании
- Результаты функционирования системы управления правами на результаты интеллектуальной деятельности

Сделки[1]

- Сделки аренды воздушных судов
- Одобрение ряда сделок, в совершении которых имеется заинтересованность

Внутренние документы

- Положение о дивидендной политике ПАО «Аэрофлот»
- Регламент повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов
- Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот»
- Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот»
- Положение о закупке товаров, работ, услуг для нужд ПАО «Аэрофлот»
- Кодекс корпоративной этики Группы «Аэрофлот»
- Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот»

[1] Отчеты о заключенных ПАО «Аэрофлот» в 2025 году сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, а также о крупных сделках, являются приложениями к настоящему Отчету.

Вопросы, связанные с тематикой устойчивого развития, рассмотренные на заседаниях Совета директоров в 2025 году



Участие в заседаниях Совета директоров в 2025 году[1]

Член Совета директоров	Участие / общее количество заседаний	Очное		Заочное
		личное участие	письменное мнение	
Неисполнительный	25/25	7	–	18
Независимый	25/25	6	1	18
Независимый	25/25	6	1	18
Независимый	25/25	4	3	18
Исполнительный	25/25	7	–	18
Неисполнительный	25/25	3	4	18
Неисполнительный	25/25	5	2	18
Неисполнительный	25/25	4	3	18
Неисполнительный	24/25	2	5	17
Неисполнительный	23/25	1	4	18
Неисполнительный (с 30.06.2025)	11/11	1	1	9

Оценка деятельности Совета директоров

GRI 2-18

Решение о проведении самооценки деятельности Совета директоров[2], его членов и комитетов принимает председатель Совета директоров по предложению исполнительного секретаря Совета директоров Компании.

Оценке подлежат:

- эффективность состава Совета директоров (количественный состав и доля независимых директоров, наличие директоров с необходимыми компетенциями и опытом);
- эффективность выполнения Советом директоров возложенных на него ключевых функций и его роль в успешном развитии Компании (в том числе процесс обсуждения и принятия ключевых решений);
- эффективность процедур работы Совета директоров (регулярность проведения заседаний, в том числе в очной форме, предоставление членам Совета директоров информации и материалов, взаимодействие с менеджментом, выполнение функций исполнительного секретаря).

В 2025 году самооценка деятельности Совета директоров и его комитетов не проводилась. Предыдущая самооценка проводилась в 2024 году по итогам 2023/2024 корпоративного года: Отчет о результатах самооценки эффективности Совета директоров ПАО «Аэрофлот».

Независимая внешняя оценка деятельности Совета директоров проводится по предложению Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров и по решению Совета директоров.

В 2025 году независимая внешняя оценка не проводилась в связи с оптимизацией расходов. В соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот»[3] предусмотрено проведение независимой оценки эффективности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта, мероприятие запланировано к реализации в 2026 году.

Страхование ответственности членов Совета директоров

Для защиты интересов акционеров Компании и возмещения возможных убытков ПАО «Аэрофлот» осуществляет страхование ответственности директоров, должностных лиц и Компании. В 2025 году заключен договор на период до 30 июня 2026 года.

[1] Информация о составах органов управления ПАО «Аэрофлот» не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.
[2] Методология проведения самооценки эффективности Совета директоров ПАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров Компании 27 ноября 2023 года (протокол № 10).
[3] Протокол от 17 мая 2023 года № 16.

Комитеты Совета директоров

GRI 2-9, 2-11, 405-1, МЭР 44, СОКБ 48, 49

На постоянной основе функционирует три специализированных комитета Совета директоров ПАО «Аэрофлот», которые предварительно рассматривают наиболее важные вопросы, входящие в сферу компетенций Совета директоров, и готовят соответствующие рекомендации: Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по стратегии.

Порядок формирования, составы и деятельность комитетов регламентируются Положениями о комитетах, утвержденными Советом директоров. Комитеты осуществляют свою деятельность по поручению Совета директоров и в соответствии с планом своей работы. Члены комитетов избираются Советом директоров и подотчетны руководителю комитета.

Заседания комитетов проводятся в очной форме путем совместного присутствия. В целях оперативного решения задач, стоящих перед комитетом, допускается проведение заочного голосования по вопросам повестки дня, осуществляемое путем письменного опроса членов комитета.

В отчетном периоде функционал комитетов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не претерпел существенных изменений.

› Ключевые задачи и функции комитетов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» детально описаны в Годовом отчете Группы «Аэрофлот» за 2024 год

Комитет по аудиту

МЭР 38

16 **заседаний** проведено в 2025 году

14 в очной форме и 2 в заочной



Ключевые вопросы, рассмотренные в 2025 году:

- бюджет и результаты исполнения консолидированных показателей бюджета;
- мероприятия по снижению операционных расходов;
- совершенствование системы внутреннего аудиторского контроля;
- отчеты о проверках, проведенных департаментом внутреннего аудита;
- отчеты аудиторов МСФО- и РСБУ-отчетности по результатам аудита;
- система управления рисками, отчеты о сработавших риск-факторах;
- закупочная деятельность;
- работа с акционерами и инвестиционным сообществом;
- сделки, выносимые на рассмотрение Совета директоров и Общего собрания акционеров;
- внутренние документы.

Участие членов Комитета по аудиту в заседаниях в 2025 году

Член комитета	Участие / общее количество заседаний	Очное		Заочное
		личное участие	письменное мнение	
Независимый директор – руководитель	16/16	13	1	2
Независимый директор	16/16	14	–	2
Независимый директор	16/16	3	11	2

По информации, имеющейся в распоряжении Компании, в 2025 году членами Совета директоров и членами Правления ПАО «Аэрофлот» сделок по приобретению или отчуждению акций Компании не совершалось.



Комитет по кадрам и вознаграждениям

10 заседаний проведено в 2025 году

9 в очной форме и 1 в заочной



Ключевые вопросы, рассмотренные в 2025 году:

- определение ключевых показателей эффективности Компании;
- определение размера вознаграждения менеджмента, членов Совета директоров и членов Ревизионной комиссии, параметров целевой долгосрочной программы мотивации ПАО «Аэрофлот», а также долгосрочной программы мотивации членов Совета директоров Компании;
- рассмотрение кандидатур представителей государства для выдвижения в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Аэрофлот»;
- рассмотрение кандидатов в Совет директоров Компании на предмет соответствия критериям независимости;
- внедрение профессиональных стандартов в деятельность Компании;
- внутренние документы.

Участие членов Комитета по кадрам и вознаграждениям в заседаниях в 2025 году

Член комитета	Участие / общее количество заседаний	Очное		Заочное
		личное участие	письменное мнение	
Независимый директор – руководитель	10/10	9	–	1
Независимый директор	10/10	8	1	1
Независимый директор	10/10	3	6	1

Комитет по стратегии

10 заседаний проведено в 2025 году

9 в очной форме и 1 в заочной



Ключевые вопросы, рассмотренные в 2025 году:

- безопасность полетов;
- реализация Стратегии развития Группы «Аэрофлот»;
- Стратегия цифровой трансформации;
- распределение прибыли по результатам 2024 года, в том числе выплата дивидендов;
- развитие дочерних авиакомпаний;
- развитие регионального хаба и баз;
- реализация Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»;
- формирование парка воздушных судов;
- внутренние документы.

Участие членов Комитета по стратегии в заседаниях в 2025 году

Член комитета	Участие / общее количество заседаний	Очное		Заочное
		личное участие	письменное мнение	
Независимый директор – руководитель	10/10	9	–	1
Независимый директор	10/10	9	–	1
Неисполнительный директор	9/10	3	5	1
Неисполнительный директор	10/10	6	3	1
Неисполнительный директор (с 28.07.2025)	3/3	–	3	–
Член Правления	10/10	9	–	1

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ

Генеральный директор

GRI 2-13, 3-3, 405-1

Генеральный директор руководит текущей деятельностью ПАО «Аэрофлот», за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Компании.

Генеральный директор осуществляет также функции председателя Правления и действует на основании Устава ПАО «Аэрофлот», без доверенности представляя интересы Компании. Генеральный директор избирается Советом директоров на срок не более пяти лет.

С 2022 года должность генерального директора ПАО «Аэрофлот» занимает Сергей Владимирович Александровский.

Правление

Правление ПАО «Аэрофлот» является коллегиальным исполнительным органом управления, основная задача которого заключается в практической реализации уставных целей Компании и организации управления ее текущей деятельностью в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом ПАО «Аэрофлот» и Положением о Правлении ПАО «Аэрофлот».

Назначение членов Правления и досрочное прекращение их полномочий осуществляется по решению Совета директоров.



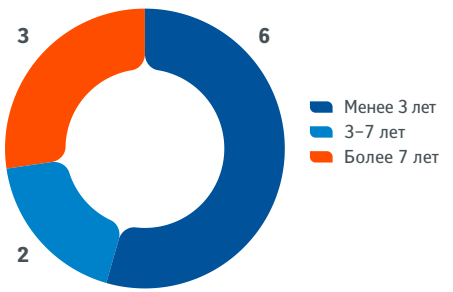
Состав Правления

Количественный состав Правления определяется отдельными решениями Совета директоров. По состоянию на 31 декабря 2025 года в состав Правления ПАО «Аэрофлот» входило 11 членов.

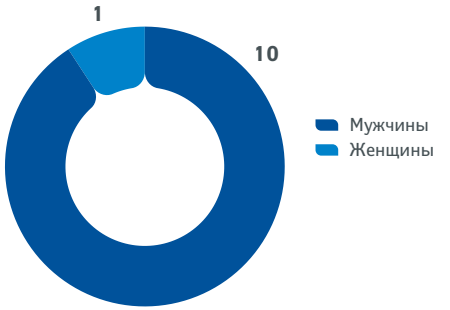
Члены Правления обладают необходимыми опытом и компетенциями для выполнения своих функций на высшем уровне и не занимают должностей в других организациях, являющихся конкурентами Группы «Аэрофлот». Конфликта интересов в течение 2025 года не возникало. Средний возраст членов Правления составил 52 года.

11 человек входило в состав Правления на конец 2025 года

Продолжительность работы в Правлении



Гендерный состав Правления



Состав Правления ПАО «Аэрофлот» по состоянию на 31 декабря 2025 года[1]

Член Правления	Доля в уставном капитале
1. Генеральный директор, председатель Правления	–
2. Первый заместитель генерального директора по производству	–
3. Первый заместитель генерального директора по коммерции и финансам	–
4. Заместитель генерального директора по информационным технологиям и информационной безопасности	–
5. Заместитель генерального директора – технический директор	–
6. Заместитель генерального директора по персоналу и организационному развитию	–
7. Заместитель генерального директора – летный директор	–
8. Заместитель генерального директора по корпоративному управлению и закупочной деятельности	–
9. Директор департамента управления безопасностью полетов, Советник директора департамента управления безопасностью полетов с 01.11.2025	–
10. Главный бухгалтер	–
11. Советник генерального директора	0,000119%

Деятельность Правления в 2025 году

В 2025 году было проведено 41 заседание Правления ПАО «Аэрофлот», в том числе 10 в очной форме, 31 в заочной. На заседаниях было рассмотрено 223 вопроса.

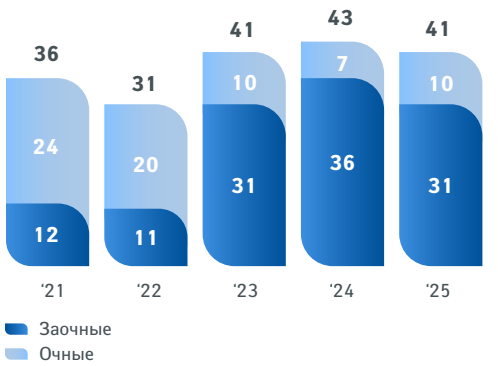
Для подготовки рекомендаций и предложений Правлению, направленных на повышение эффективности деятельности Компании, в ПАО «Аэрофлот» функционирует ряд коллегиальных совещательных органов: Комитет по финансам и инвестициям, Комитет по инновационному развитию, Комитет по доходным договорам, Комитет по сервису.

41 **заседание Правления** проведено в 2025 году

223 **вопроса** рассмотрено Правлением



Количество проведенных заседаний Правления



[1] Информация о составах органов управления ПАО «Аэрофлот» не раскрывается в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 июля 2023 года № 1102.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И МЕНЕДЖМЕНТА

GRI 2-19, 2-20

В ПАО «Аэрофлот» действует система вознаграждения членов органов управления, направленная на обеспечение его связи с краткосрочными целями Компании, а также на взаимоувязку долгосрочных интересов руководства и акционеров Компании.

Вознаграждение членов Совета директоров

Порядок формирования и выплаты вознаграждения членам Совета директоров установлен Положением о вознаграждениях и компенсациях, выплачиваемых членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот»[1]. Документ разработан в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами Российской Федерации и внутренними документами Компании.

Размер вознаграждений членов Совета директоров зависит от активности участия членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» в работе Совета директоров, его комитетов и формируется путем сложения базовой фиксированной части и надбавок за исполнение дополнительных функций.

Долгосрочная программа мотивации членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» на 2025 год не разрабатывалась и не утверждалась.

В Компании утвержден подход, при котором формирование и выплата вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Аэрофлот» осуществляются по решениям годового Общего собрания акционеров при соблюдении следующих условий:

- полное исполнение ПАО «Аэрофлот» обязательств, связанных с предоставлением в 2020 году государственных гарантий Российской Федерации;
- выплата дивидендов ПАО «Аэрофлот».

В 2025 году данные условия были соблюдены, в этой связи впервые с 2020 года годовое Общее собрание акционеров ПАО «Аэрофлот» 30 июня 2025 года утвердило выплату вознаграждения членам Совета директоров Компании за 2024/2025 корпоративный год. Размер суммарного вознаграждения членов Совета директоров ПАО «Аэрофлот» составил 42 950 526 руб.

Вознаграждение руководящего состава

Система вознаграждения членов Правления ПАО «Аэрофлот» устанавливается на основании директив Правительства Российской Федерации[2], а также закреплена во внутренних документах Компании[3]:

- Положении о ключевых показателях эффективности деятельности ПАО «Аэрофлот»[4];
- Положении об оплате труда руководящего состава ПАО «Аэрофлот»[5].

Система оплаты труда руководящего состава состоит из двух частей:

- постоянная – должностной оклад;
- переменная – выплачивается за выполнение КПЭ, которые зависят от результатов деятельности Группы «Аэрофлот».

Размер вознаграждения, выплаченного членам Правления ПАО «Аэрофлот» в 2025 году (заработная плата, включая ее переменную часть и дополнительные компенсации), составил 508 821 948 руб. (в 2024 году – 475 480 082 руб.).

Долгосрочная программа мотивации членов Правления ПАО «Аэрофлот» на 2025 год не разрабатывалась и не утверждалась.



GRI 2-21

Вознаграждение членов Правления ПАО «Аэрофлот», руб.

Вид вознаграждения	2021	2022	2023	2024	2025
Заработная плата и дополнительные компенсации	356 437 932	298 132 698	178 102 986	272 727 265	**277 938 773**
Переменная часть заработной платы	265 280 637	224 136 588	122 445 037	202 752 817	**230 883 174**
Итого	**621 718 569**	**522 269 286**	**300 548 023**	**475 480 082**	**508 821 948**

[1] Утверждено годовым Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот» 25 июня 2019 года.
[2] От 21 февраля 2023 года № 1909п-П13 и от 2 ноября 2024 года № АО-П13-36930.
[3] Положения разработаны в соответствии с требованиями Постановления Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2023 года № 209 «Об условиях оплаты труда руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров и членов коллегиальных исполнительных органов государственных корпораций, государственных компаний, хозяйственных обществ, акции в уставном капитале которых находятся в собственности Российской Федерации» и распоряжения Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 года № 3579-р.
[4] Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 25 декабря 2024 года (протокол № 9) с изменениями, утвержденными решением от 6 октября 2025 года (протокол № 4).
[5] Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 4 июля 2024 года (протокол № 1).

КОНТРОЛЬ И АУДИТ

Внутренний аудит

В Группе «Аэрофлот» действует централизованная функция внутреннего аудита, руководство которой осуществляет директор департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», функционально подотчетный Совету директоров и Комитету по аудиту Совета директоров Компании (административно подчиняется генеральному директору).

Департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» является независимым структурным подразделением, осуществляющим деятельность по предоставлению органам управления Компании независимых и объективных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности Компании и Группы «Аэрофлот», путем использования системного и последовательного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления.

Департамент ведет свою деятельность с учетом международных профессиональных стандартов внутреннего аудита и руководствуется принципами независимости, объективности, компетентности и профессионального отношения к работе.

В дочерних компаниях функция внутреннего аудита осуществляется департаментом внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот», либо имеется собственное подразделение внутреннего аудита, либо вводится штатная должность внутреннего аудитора[1]. Руководители данных подразделений и внутренние аудиторы функционально подчиняются директору департамента внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот».

В 2025 году осуществлена актуализация модели аудита, включающая переоценку рисков на основе произошедших изменений в процессах, изменений карты рисков, анализа статистики работы «Горячей линии» Совета директоров, а также на основе результатов проведенных внутренних аудитов.

Ревизионная комиссия

Ревизионная комиссия ПАО «Аэрофлот» является органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, действует на основании Устава и Положения о Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот». В состав Ревизионной комиссии входит пять членов, которые ежегодно избираются годовым Общим собранием акционеров.

В 2025 году Ревизионной комиссией проведена проверка данных, включаемых в годовую финансовую отчетность за 2024 год, составляемую по РСБУ, и иных документов, которые предназначены для представления годовому Общему собранию акционеров, в том числе годового отчета Компании. Кроме того, комиссия провела анализ показателей, характеризующих эффективность финансово-хозяйственной деятельности Компании в 2024 году и анализ соблюдения Компанией действующего законодательства в 2024 году.

Заключение является положительным, Ревизионная комиссия выразила мнение о достоверности отчетности в целом.

Вознаграждение Ревизионной комиссии

Размер вознаграждения членам Ревизионной комиссии определяется в соответствии с Положением о выплате вознаграждений и компенсаций членам Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот». В качестве базы вознаграждения членов Ревизионной комиссии используется среднее расчетное (не обязательно выплаченное) вознаграждение члена Совета директоров ПАО «Аэрофлот» за последние три года, которое также зависит от периода исполнения функции члена Ревизионной комиссии и коэффициента участия в ее работе. Выплату и размер вознаграждения утверждает Общее собрание акционеров.

Размер суммарного вознаграждения членов Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот» за 2025 год составил 3 406 853 руб.



Вознаграждение членов Ревизионной комиссии ПАО «Аэрофлот», руб.

Вид вознаграждения	2021	2022	2023	2024	2025
За работу в Ревизионной комиссии	–	8 662 122	6 495 954	5 510 664	**3 406 853**

[1] В зависимости от масштабов компании и присущих ее деятельности рисков.

Внешний аудит

Независимые внешние аудиторы привлекаются на основании проводимых открытых конкурентных процедур, обеспечивающих объективный отбор по критериям, учитывающим опыт аудита, объем и время работ, а также специфику деятельности ПАО «Аэрофлот», сроком на три года. Кандидатура аудиторской компании, победившей в ходе открытого конкурса по выбору аудитора финансовой отчетности, ежегодно утверждается Общим собранием акционеров в соответствии с установленным законодательством порядком.

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2025 год по МСФО осуществляли:

- ООО «Б1 – Аудит»[1] – аудит консолидированной финансовой отчетности за 2025 год и обзорные проверки отчетности за 6, 9 месяцев 2025 года;
- АО «Технологии Доверия – Аудит»[2] – обзорная проверка отчетности за 3 месяца 2025 года.

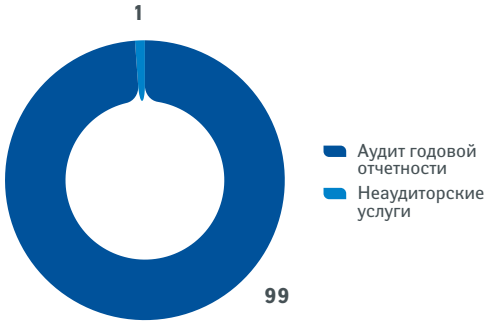
Аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Аэрофлот», подготовленной в соответствии с РСБУ за 2025 год, осуществляло Юникон АО[2].

Услуги, оказанные вне рамок аудита, являются связанными с аудиторской деятельностью. Неаудиторские услуги оказывает отдельная группа специалистов, не связанная с аудиторами.

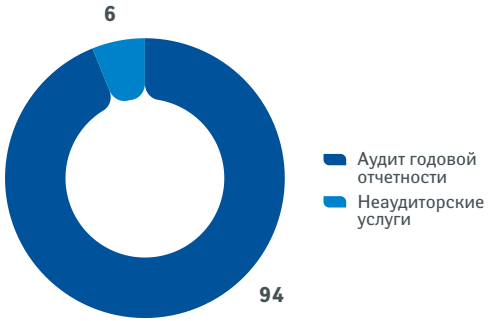
Вознаграждение внешних аудиторов

Аудитор	Сумма, тыс. руб., без НДС
«Технологии Доверия» (МСФО)	
Обзорная проверка сокращенной консолидированной промежуточной финансовой отчетности за 3 месяца 2025 года	6 530
Прочее	4 075
Итого	**10 605**
«Группа компаний Б1» (МСФО)	
Аудит консолидированной финансовой отчетности за 2025 год, обзорные проверки промежуточных финансовых отчетностей за 6 и 9 месяцев 2025 года	28 000
Прочее	290
Итого	**28 290**
Юникон АО (РСБУ)	
Аудит годовой отчетности за 2025 год	5 531
Прочее	350
Итого	**5 881**

Структура вознаграждения аудитора[3] отчетности за 2025 год по МСФО, %



Структура вознаграждения аудитора отчетности за 2025 год по РСБУ, %





[1] До 14 января 2026 года наименование ООО «ЦАТР – аудиторские услуги». Кандидатура аудитора утверждена ВОСА 3 марта 2026 года.
[2] Кандидатура аудитора утверждена ГОСА 30 июня 2025 года.
[3] Группа компаний Б1.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

GRI 2-24

Формирование системы ключевых показателей эффективности ПАО «Аэрофлот» осуществляется в соответствии с требованиями Методических рекомендаций по формированию и применению ключевых показателей эффективности деятельности акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации[1].

Состав, удельный вес, порядок расчета, квартальные и годовые целевые значения КПЭ Компании и функциональные КПЭ на отчетный период устанавливаются Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на основании директив Правительства Российской Федерации.

Система ключевых показателей эффективности основывается на показателях, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность ПАО «Аэрофлот»[2]:

- ключевые показатели эффективности ПАО «Аэрофлот» – общие показатели, устанавливаемые для Компании в целом, характеризующие результат ее деятельности по итогам работы за отчетный период;
- функциональные ключевые показатели эффективности – индивидуальные показатели, устанавливаемые для должностных лиц руководящего состава Компании персонально и с учетом специфики курируемых ими направлений, характеризующие результат их деятельности.

По результатам работы за 2025 год КПЭ ПАО «Аэрофлот» преимущественно выполнены. Отклонение от планового значения по показателю «Пунктуальность рейсов (по Группе «Аэрофлот»)» связано с ограничениями в аэропортах по сети маршрутов (включая инфраструктурные ограничения и обеспеченность ресурсами для обслуживания воздушных судов, пассажиров и багажа) и техническими сбоями.

Отклонение от планового значения по показателю «Доля Группы «Аэрофлот» на российском авиационном рынке» связано с текущими ограничениями по расширению парка воздушных судов, а также активным ростом присутствия на российском рынке иностранных перевозчиков.

СОКБ 47

Система КПЭ также включает в себя показатели в области устойчивого развития для руководителей, в чью зону ответственности входят соответствующие вопросы.

Целевые и фактические значения КПЭ ПАО «Аэрофлот»

Показатель[3]	Вес, %	Цель на 2025 год	Факт 2025 года	Уровень достижения цели, %	Цель на 2026 год
Доля Группы «Аэрофлот» на российском авиационном рынке, %	10,0	42,6	**41,7**	97,9	40,7
Пассажирооборот (по Группе «Аэрофлот»), млн пкм	10,0	144 444	**154 089**	100	145 681
Пассажиропоток (по Группе «Аэрофлот»), млн пасс.	10,0	54,2	**55,3**	100	54,2
Пассажиропоток на международных воздушных линиях (по Группе «Аэрофлот»), млн пасс.	10,0	12,4	**13,4**	100	12,9
Пунктуальность рейсов (по Группе «Аэрофлот»), %	10,0	91,3	**89,3**	97,8	90,0
Доходность перевозок (RASK) (по Группе «Аэрофлот»), руб/ккм	15,0	5,19	**5,28**	100	5,86
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот»), руб/ккм	15,0	4,62	**4,47**	100	5,26
Чистый долг / EBITDA, коэффициент	10,0	3,25	**2,94**	100	3,49
Эффективность использования парка воздушных судов, пасс/кресло	10,0	820,45	**831,39**	100	815,39

Примеры КПЭ по тематическим аспектам устойчивого развития

Экология и энергоэффективность
- Эффективность системы управления охраной труда и окружающей среды
- Топливная эффективность
- Эффективность использования парка воздушных судов

Персонал и общество
- Производительность труда
- Удовлетворенность пассажиров

Менеджмент качества и безопасность
- Уровень безопасности полетов
- Соответствие требованиям стандартов ISO 9001, 14001 и IOSA
- Обеспечение безаварийной эксплуатации объектов и систем
- Эффективность корпоративной системы управления рисками

[1] Утвержденных распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 года № 3579-р.

[2] Перечень и целевые значения КПЭ ПАО «Аэрофлот» на период с 2025 по 2027 год определены директивами Правительства Российской Федерации от 2 ноября 2024 года № АО-П13-36930 и утверждены решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 25 декабря 2024 года (протокол № 9). КПЭ на период с 2026 по 2028 год определены директивами Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2025 года № АО-П13-45146 и утверждены решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 26 декабря 2025 года (протокол № 11).

[3] Все показатели рассчитаны по Группе «Аэрофлот».

ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Структура акционерного капитала

По состоянию на 31 декабря 2025 года уставный капитал ПАО «Аэрофлот» составлял 3 975 771 215 руб. и состоял из 3 975 771 215 обыкновенных именных бездокументарных акций номинальной стоимостью 1 руб. каждая. Привилегированные акции Компанией не размещались. Выпускам обыкновенных именных бездокументарных акций ПАО «Аэрофлот» присвоен государственный регистрационный номер 1-01-00010-А от 23 января 2004 года[1]. В 2020 и 2022 годах под данным регистрационным номером были размещены дополнительные выпуски акций Компании.

Крупнейшим держателем акций ПАО «Аэрофлот» является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом и Министерства финансов Российской Федерации. По состоянию на 31 декабря 2025 года доля Российской Федерации в акционерном капитале составляла 73,77% от общего количества обыкновенных акций Компании. В свободном обращении[2] находится 25,03% от общего количества обыкновенных акций.

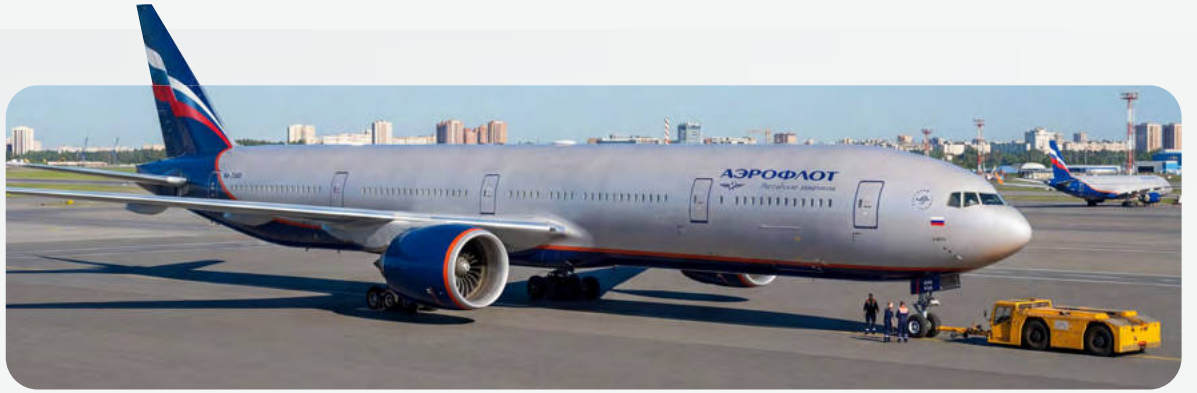
Количество акционеров – физических лиц Компании по состоянию на конец 2025 года составило 720,9 тыс. человек, увеличившись на 14,4% по отношению к июню 2024 года. Большая часть акционеров – физических лиц проживает в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге. На долю данных регионов приходится 41,6% владения акций розничными инвесторами, а на топ-10 регионов суммарно – 58,9% владения.

НРК-Р.О.С.Т.

Реестр владельцев акций ПАО «Аэрофлот» ведет АО «НРК – Р.О.С.Т.».

Структура акционерного капитала ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2025 года, %





Крупнейшие держатели акций ПАО «Аэрофлот»

Держатели	По состоянию на 31.12.2024		По состоянию на 31.12.2025		Изменение доли в акционерном капитале, п. п.
	количество акций, шт.	доля в акционерном капитале, %	количество акций, шт.	доля в акционерном капитале, %	
Российская Федерация[3]	2 932 903 561	73,77	**2 932 903 561**	**73,77**	–
Номинальный держатель центральный депозитарий[4]	782 531 465	19,68	**924 116 079**	**23,24**	+3,56
Владение через реестр[5]	260 336 189	6,55	**118 751 575**	**2,99**	–3,56

1 Распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 23 января 2004 года № 04-168/р выпуски ценных бумаг ПАО «Аэрофлот» № 73-1 «п»-5142 от 22 июня 1995 года и № 1-02-00010-А от 1 февраля 1999 года были объединены.

2 Доля акций в свободном обращении (free-float) оценивается как акции, не принадлежащие государству, непосредственно ПАО «Аэрофлот» или его дочерним обществам, а также менеджменту Компании. В соответствии с Методикой расчета коэффициента free-float, утвержденной ПАО Московская Биржа, коэффициент free-float на 31 декабря 2025 года составляет 25,0%.

3 В лице Росимущества и Минфина России.

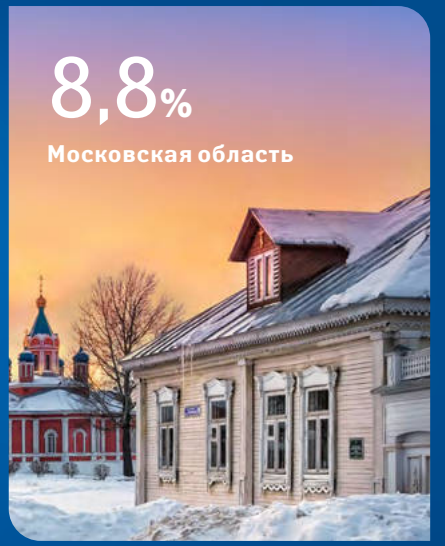
4 Включая доли юридических лиц, права на акции которых учитываются в реестре.

5 Ряд физических лиц владеет акциями ПАО «Аэрофлот» напрямую через реестр. Основная часть акционеров физических лиц владеет акциями через брокеров и учитывается в составе номинального держателя в Национальном расчетном депозитарии. Рост количества акций, учитываемых в реестре, связан с открытием рядом номинальных держателей прямых счетов в реестре и переводом акций из центрального депозитария.

ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

География владения акциями ПАО «Аэрофлот» физическими лицами на 31 декабря 2025 года







4,3% Свердловская область



2,8% Краснодарский край



2,7% Республика Татарстан



2,0% Ростовская область

1,9% Самарская область

1,9% Челябинская область

1,7% Приморский край



Источник: Московская биржа

ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Акции

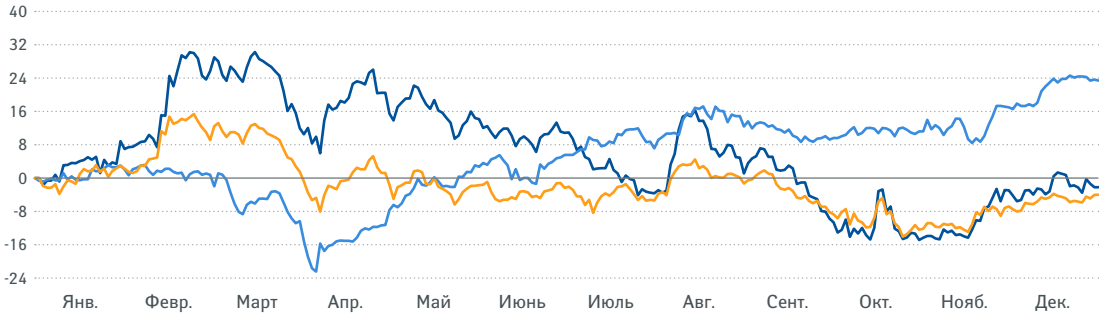
Акции ПАО «Аэрофлот» обращаются на Московской бирже с 1997 года (тикер – AFLT) и включены по состоянию на 31 декабря 2025 года в первый уровень котировального списка[1].

Акции Компании торгуются в режиме торгов T+1 и включены по состоянию на конец 2025 года в состав 17 индексов, включая основные индексы российского рынка – индекс МосБиржи и индекс РТС.

Рыночная стоимость акций Аэрофлота в 2025 году снизилась на 2,2%, при снижении индекса МосБиржи на 4,0%. В среднем в мире компании сектора выросли на 23,4% на фоне роста объемов перевозок и позитивной динамики доходных ставок. Минимальная цена акций за год отмечалась в конце октября и составила 50,2 руб., максимальная – 76,9 руб. в марте. Динамика стоимости акций Аэрофлота в течение 2025 года, хотя и незначительно, но опережала российский рынок, а также была подвержена значительному влиянию геополитических событий. Накопленный за два года рост стоимости акций Аэрофлота составил 65,2% против 34,7% в среднем у зарубежных авиакомпаний в мире.

После позитивного старта года российский рынок акций со II полугодия находился под давлением из-за разочарования инвесторами откладывающимися перспективами по снижению ключевой ставки, а также ряда других проинфляционных факторов.

Динамика акций ПАО «Аэрофлот», индекса МосБиржи и индекса мировых авиакомпаний MSCI в 2025 году, %



Источник: биржевые данные

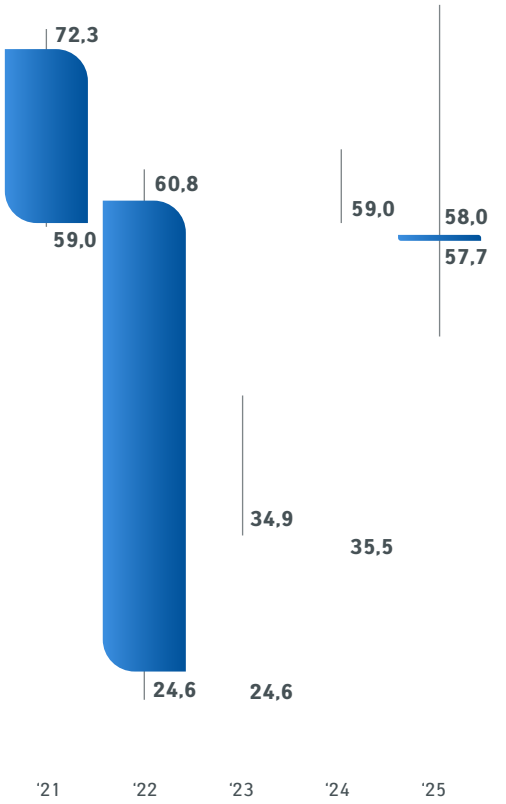
индекс МосБиржи IMOEX	–10,7%	2024–2025 годы	–4,0%	2025 год
мировые авиакомпании MSCI World	+34,7%	2024–2025 годы	+23,4%	2025 год
Аэрофлот AFLT	+65,2%	2024–2025 годы	–2,2%	2025 год

Цены акций ПАО «Аэрофлот», руб.

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Цена первого торгового дня	72,3	60,8	24,6	35,5	**58,0**
Максимум	73,9	63,2	45,5	64,1	**76,9**
Минимум	58,8	22,5	24,6	35,5	**50,2**
Цена последнего торгового дня	59,0	24,6	34,9	59,0	**57,7**

Источник: Московская биржа

Максимальные и минимальные цены акций ПАО «Аэрофлот»[2], руб.



Источник: Московская биржа

[1] 29 сентября 1997 года акции Аэрофлота были допущены к организованным торгам фондовой биржи РТС (в настоящее время – Московская биржа). 17 апреля 2001 года акции Аэрофлота допущены к торгам на ММВБ (в настоящее время – Московская биржа).

[2] На графике изображены японские свечи. Белая свеча означает рост за период, темная – снижение. Свечи имеют фитиль (тень) – верхние и нижние границы (минимум и максимум) цены за соответствующий период. Указаны цены: для белых свечей значение первого торгового дня – снизу, для последнего – сверху. Для темных свечей – наоборот.

ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Акции Аэрофлота являются одними из самых ликвидных на российском рынке. Среднедневной объем торгов в 2025 году составил 2,3 млрд руб., что соответствует 4,0% от стоимости акций в свободном обращении. Наиболее высокие уровни ликвидности отмечались в феврале, марте и апреле отчетного года – среднедневной объем торгов составил 5,0, 2,7 и 3,1 млрд руб. соответственно, от 3,9 до 6,9% от стоимости акций в свободном обращении. Среднедневной объем торгов увеличился по сравнению с 1,7 млрд руб. в 2024 году и находится на уровне выше средних исторических значений.

Капитализация Компании по состоянию на 31 декабря 2025 года составила 229,4 млрд руб., что сопоставимо с показателем на 31 декабря 2024 года. Максимальное значение капитализации в 2025 году достигало 305,5 млрд руб. Показатель демонстрирует устойчивый рост с 2022 года.

Капитализация ПАО «Аэрофлот» в динамике, млрд руб.

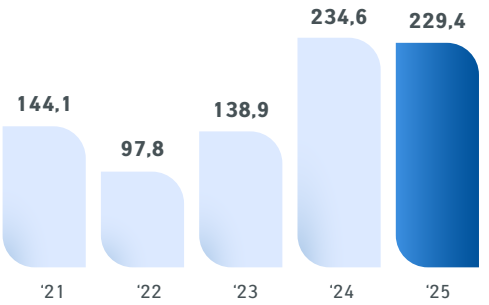


Источник: Московская биржа

13-е место среди всех эмитентов по объему торгов за декабрь 2025 года

36-е место по капитализации на российском рынке

Капитализация ПАО «Аэрофлот» на конец года, млрд руб.



Источник: Московская биржа

Среднедневной объем торгов акциями ПАО «Аэрофлот»

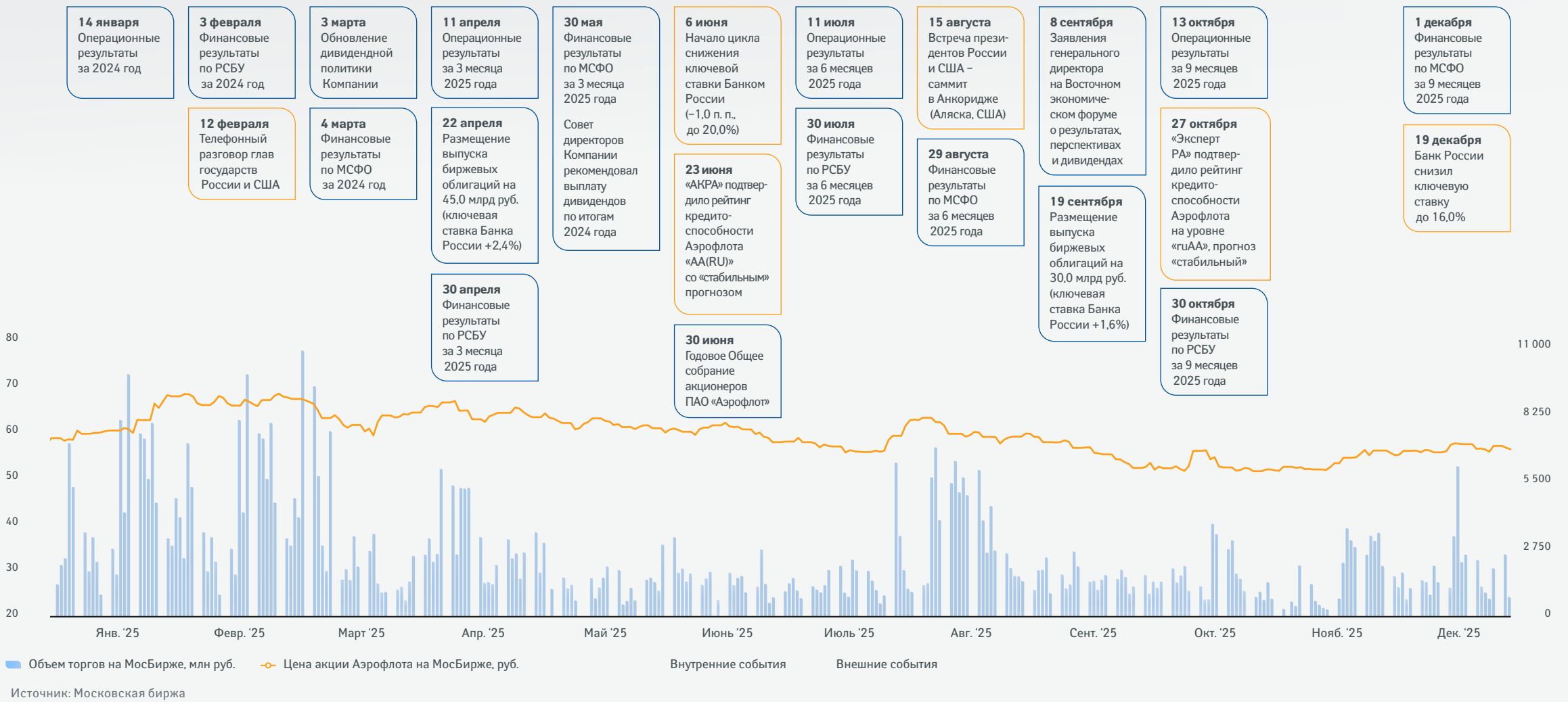


Источник: Московская биржа

229,4 млрд руб. капитализация ПАО «Аэрофлот» на 31 декабря 2025 года

305,5 млрд руб. максимальная капитализация ПАО «Аэрофлот» в 2025 году

ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ



Источник: Московская биржа

ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Дивидендная политика

В ПАО «Аэрофлот» действует Положение о дивидендной политике, утвержденное Советом директоров 28 февраля 2025 года. Документ определяет подход Совета директоров к выработке рекомендаций Общему собранию акционеров о распределении прибыли, в том числе о выплате дивидендов, и направлен на обеспечение прозрачного и понятного для акционеров и иных заинтересованных лиц механизма определения размера дивидендов и порядка их выплаты.

Дивидендная политика Компании основана на соблюдении баланса между интересами акционеров и необходимостью обеспечения финансовой устойчивости Группы «Аэрофлот», а также на учете долгосрочных целей развития Компании. Положение закрепляет, что принятие решения о выплате дивидендов является правом, а не обязанностью Компании, при этом выплата объявленных дивидендов является обязанностью Компании в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Основные условия дивидендной политики ПАО «Аэрофлот»[1]

- Источником и необходимым условием выплаты дивидендов является наличие чистой прибыли Компании после налогообложения, определенной по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности, составленной в соответствии с требованиями российского законодательства.
- При выработке рекомендаций по размеру дивидендов Совет директоров учитывает наличие и размер консолидированной чистой прибыли по итогам финансового года, размер чистой прибыли Компании, достаточность собственных финансовых источников для выплаты дивидендов, потребность в капитале для реализации стратегии развития, уровень долговой нагрузки, состояние макроэкономической и экономической конъюнктуры, а также иные внутренние и внешние обстоятельства, оказывающие существенное влияние на деятельность Компании.
- Целевой уровень доли прибыли, направляемой на выплату дивидендов, составляет 50% чистой прибыли за год, рассчитанной по данным консолидированной финансовой отчетности по МСФО, без учета отдельных неденежных доходов и расходов.
- Совет директоров при наличии необходимых оснований может принять решение о дополнительной корректировке чистой прибыли на неденежные доходы и расходы, с учетом текущих и плановых потребностей в финансировании развития и необходимости обеспечения финансовой устойчивости Группы «Аэрофлот».



Выплаты дивидендов по акциям ПАО «Аэрофлот» (финансовый год)

Показатель	2018	2019–2023	2024
Размер дивидендов, начисленных на одну акцию, руб.	2,69	–	5,27
Сумма начисленных дивидендов, тыс. руб.	2 856 500	–	20 952 314
Фактически выплаченная сумма[2], тыс. руб.	2 856 484	–	20 830 704
Доля от чистой прибыли, %	50,0	–	38,0
Стандарт учета для определения чистой прибыли	МСФО	МСФО	МСФО
Форма и иные условия выплаты объявленных дивидендов	В денежной форме	–	В денежной форме

[1] Положение о дивидендной политике ПАО «Аэрофлот» утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 28 февраля 2025 года (протокол № 12).
[2] По состоянию на конец отчетного периода.

Аналитическое покрытие и рекомендации аналитиков

Поддержание широкого аналитического покрытия со стороны ведущих инвестиционных банков и брокеров – один из ключевых приоритетов Компании в области работы с инвесторами.

В течение 2025 года Аэрофлот продолжил активное взаимодействие с брокерами для поддержания актуального аналитического покрытия, сотрудничал с экспертами рынка, приостановившими покрытие Компании в прошлые периоды, для возобновления выпуска отчетов. В результате количество профессиональных участников рынка ценных бумаг, покрывающих акции Аэрофлота, достигло 14. В феврале 2025 года инициировано полноценное покрытие акций Аэрофлота с установлением прогнозной цены и выпуском аналитических отчетов брокером «Т-Инвестиции».

Аналитики придерживаются нейтрального взгляда на акции Аэрофлота вследствие нормализации результатов Группы и выхода на среднесрочное плато, а также в связи с ограниченными возможностями фондового рынка России, высокой ключевой ставкой и более привлекательными доходностями по долговым ценным бумагам.

Компания	Рекомендация на начало 2025 года	Рекомендация на конец 2025 года[2]
БКС	Нейтрально	Негативно
Эйлер	Покупать	Держать
Цифра брокер	Покупать	Покупать
Синара	Держать	Держать
ИК Риком-Траст	Покупать	Держать
Промсвязьбанк	Выше рынка	Выше рынка
Сбер	Покупать	Покупать
АКБФ	Покупать	Покупать
Альфа-Банк	Выше рынка	Выше рынка
Ренессанс Капитал[1]	Покупать	Держать
Финам	Держать	Покупать
Атон	Нейтрально	Нейтрально
Т-Инвестиции	Держать	Держать
Газпромбанк	Пересмотр	Пересмотр

[1] Начало аналитического покрытия с 29 января 2025 года.
[2] Ранжировано по времени выставления рекомендации, действующей на конец 2025 года, от наиболее актуальной.

Рекомендации аналитиков по акциям ПАО «Аэрофлот»

Дата	Рекомендации, %				Диапазон целевых цен, руб.	Количество аналитиков
31.12.2025	50	36	7	7	53,0–85,0	14
31.12.2024	62	31		8	52,0–88,7	13
31.12.2023	22	44	11	22	38,0–54,0	9

Покупать Держать Продавать Пересмотр



ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Облигации

По состоянию на 31 декабря 2025 года в обращении находились три выпуска рублевых биржевых облигаций ПАО «Аэрофлот» общим объемом 99,65 млрд руб. Помимо выпуска серии П01-БО-01, размещенного в 2021 году, в 2025 году Компания разместила два новых выпуска облигаций с переменным купоном (флоатеров) – П02-БО-01 и П02-БО-02. В результате долговой портфель был диверсифицирован за счет сочетания выпуска с фиксированным купоном и двух флоатеров.

В апреле 2025 года ПАО «Аэрофлот» размещен выпуск биржевых облигаций серии П02-БО-01 объемом 45,0 млрд руб. с датой погашения 8 апреля 2029 года. Купон по выпуску установлен по формуле «ключевая ставка Банка России + 240 б. п.», выплаты осуществляются ежемесячно. Регистрационный номер выпуска – 4B02-01-00010-A-002P от 16 апреля 2025 года, ISIN – RU000A10BGJ4.

В сентябре 2025 года Компания разместила выпуск биржевых облигаций серии П02-БО-02 объемом 30,0 млрд руб. с датой погашения 24 августа 2030 года. Купон по выпуску установлен по формуле «ключевая ставка Банка России + 160 б. п.», выплаты осуществляются ежемесячно. Регистрационный номер выпуска – 4B02-02-00010-A-002P от 22 августа 2025 года, ISIN – RU000A10CS75.

Во II полугодии 2025 года Банк России начал цикл снижения ключевой ставки, доходности облигаций ПАО «Аэрофлот» сохранялись на высоком уровне на протяжении всего года.

[1] Ключевая ставка Банка России.

Биржевые облигации, П01-БО-01

17.06.2021
дата размещения

11.06.2026
дата погашения

24,7 млрд руб.
объем выпуска

8,35
ставка купона, % годовых

Ежеквартально
периодичность выплат

RU000A103943
ISIN

Биржевые облигации, П02-БО-01

25.04.2025
дата размещения

08.04.2028
дата погашения

45,0 млрд руб.
объем выпуска

КС[1] + 2,40 п. п.
ставка купона, % годовых

Ежемесячно
периодичность выплат

RU000A10BGJ4
ISIN

Биржевые облигации, П02-БО-02

19.09.2025
дата размещения

24.08.2030
дата погашения

30,0 млрд руб.
объем выпуска

КС + 1,60 п. п
ставка купона, % годовых

Ежемесячно
периодичность выплат

RU000A10CS75
ISIN

ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Кредитные рейтинги

По состоянию на 31 декабря 2025 года ПАО «Аэрофлот» имело два действующих кредитных рейтинга от двух рейтинговых агентств – «АКРА» и «Эксперт РА».

В июне 2025 года агентство «АКРА» подтвердило рейтинг кредитоспособности ПАО «Аэрофлот» на уровне «AA(RU)», прогноз по рейтингу – «стабильный». В октябре 2025 года агентство «Эксперт РА» также подтвердило рейтинг кредитоспособности ПАО «Аэрофлот» на уровне «ruAA», прогноз по рейтингу – «стабильный».

Подтверждение кредитных рейтингов ПАО «Аэрофлот» в 2025 году было обусловлено сохранением устойчивого финансового профиля Компании, приемлемого уровня долговой нагрузки, высокого уровня ликвидности, а также значимой роли Группы «Аэрофлот» для российского рынка авиаперевозок.

АКРА эксперт ра

История кредитных рейтингов ПАО «Аэрофлот»

Рейтинговое агентство	Рейтинг	Прогноз	Дата присвоения
«Эксперт РА»	ruAA	Стабильный	27.10.2025
	ruAA	Стабильный	05.11.2024
	ruAA	Стабильный	08.04.2024
	ruA+	Стабильный	18.04.2023
	ruA	Развивающийся	19.04.2022
	ruAA–	Стабильный	23.04.2021
«АКРА»	AA(RU)	Стабильный	23.06.2025
	AA(RU)	Стабильный	01.07.2024

Раскрытие информации и прозрачность

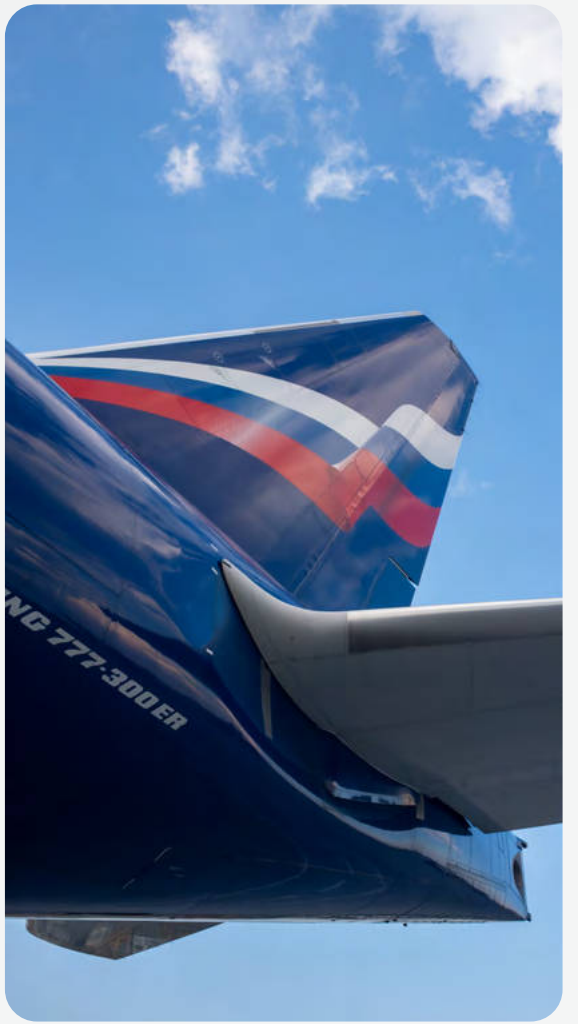
ПАО «Аэрофлот» ответственно подходит к своевременному и достоверному раскрытию информации. В Компании принята Корпоративная информационная политика, направленная на обеспечение эффективного информационного взаимодействия ПАО «Аэрофлот» и заинтересованных сторон, осуществляется контроль за ее реализацией и соблюдением.

Используются разнообразные каналы и способы раскрытия информации, прежде всего электронные, обеспечивающие свободный и необременительный доступ к раскрываемой информации для большинства заинтересованных лиц.

Основными целями корпоративной информационной политики ПАО «Аэрофлот» являются:

- информирование заинтересованных сторон о результатах работы ПАО «Аэрофлот» и формирование корпоративного имиджа Компании;
- обеспечение последовательного информационного поля вокруг Группы «Аэрофлот»;
- повышение уровня открытости и доверия в отношениях между ПАО «Аэрофлот», его акционерами, держателями ценных бумаг, инвесторами, кредиторами и иными заинтересованными сторонами, а также обеспечение их прав и законных интересов;
- обеспечение выполнения требований законодательства Российской Федерации и регуляторов рынка ценных бумаг;
- наиболее полное удовлетворение потребностей акционеров, инвесторов, профессиональных участников рынка ценных бумаг и иных заинтересованных сторон в получении достоверной информации о ПАО «Аэрофлот» и его деятельности;
- обеспечение прав акционеров ПАО «Аэрофлот» на получение информации, значимой для принятия ими решений, связанных с их правами на участие в управлении ПАО «Аэрофлот»;
- обеспечение квалифицированного и качественного взаимодействия с представителями средств массовой информации, основанных на свободном обмене достоверной информацией, не ущемляющем права и законные интересы акционеров, инвесторов и иных заинтересованных сторон;
- защита конфиденциальной информации.

На официальном сайте ПАО «Аэрофлот» и сайте раскрытия информации СКРИН размещаются внутренние документы, годовые отчеты, отчеты эмитента, годовая и квартальная бухгалтерская (финансовая) отчетность по РСБУ и консолидированная финансовая отчетность по МСФО, данные об аффилированных лицах и иные сведения, которые могут оказать влияние на стоимость ценных бумаг Компании. Для пояснения результатов и удобства их использования публикуются пресс-релизы, статистический справочник аналитика и презентации. На регулярной основе проводится взаимодействие с инвесторами и акционерами по различным каналам коммуникации.



Взаимодействие с инвесторами и акционерами

ПАО «Аэрофлот» – публичная компания, активно взаимодействующая с широким кругом инвесторов для обеспечения прозрачности и доступности информации о своей деятельности для всех участников рынка ценных бумаг. Разработаны и поддерживаются соответствующие эффективные инструменты и механизмы, позволяющие акционерам и инвесторам оперативно взаимодействовать с Компанией.



Каналы и механизмы взаимодействия с акционерами и инвесторами

Пресс-релизы и существенные факты

- Своевременно раскрывается существенная информация о деятельности Компании в форме пресс-релизов и существенных фактов через авторизованные сервисы раскрытия информации в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации
- В 2025 году Компания продолжила своевременно раскрывать существенную информацию о своей деятельности в форме пресс-релизов и сообщений о существенных фактах

Операционные и финансовые результаты, презентации, звонки с аналитиками

- Ежемесячные операционные результаты, квартальные пресс-релизы финансовых результатов по МСФО и РСБУ
- В 2025 году операционные результаты публиковались на ежемесячной основе, ежеквартально раскрывались финансовые результаты по МСФО и РСБУ. Ведется поддержка статистического справочника Databook для повышения удобства работы с показателями

Взаимодействие с инвесторами и акционерами

- Встречи и активное взаимодействие с инвестиционным сообществом на регулярной основе
- В 2025 году продолжилось развитие взаимодействия с розничными инвесторами. Компания принимала участие в конференциях, проводила разбор результатов с аналитиками и лидерами мнений, в том числе в прямом эфире, активно общалась в социальных сетях и блогах

Система рассылок

Поддерживается система рассылок существенной информации о деятельности Компании заинтересованным лицам

Личный кабинет акционера

Информационный сервис дистанционного обслуживания акционеров

› https://lk.rrost.ru

Финансовые сети брокеров

- Компания ведет официальные блоги в финансовых социальных сетях и сообществах, где рассказывает о новостях Группы и отрасли
- Активно развиваются официальные каналы Аэрофлота в сети для инвесторов «Пульс» от Т-Банка и на платформе Smart-Lab, «Профит» от БКС. Запущен канал на платформе Альфа-Банка

Годовой отчет и отчет о деятельности в области устойчивого развития

Выпускаются ежегодно

СКРИН

Сайт раскрытия информации

› https://disclosure.skrin.ru/disclosure/7712040126

IR-сайт

Помимо финансовой и операционной информации, содержит разделы, посвященные устойчивому развитию и взаимодействию с розничными инвесторами

› https://ir.aeroflot.ru

ЦЕННЫЕ БУМАГИ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Официальные каналы взаимодействия с акционерами

В целях обеспечения реализации корпоративных прав, а также эффективного взаимодействия с акционерами в Компании в дополнение к выделенной линии для связей с инвесторами (ir@aeroflot.ru, +7 (495) 258-06-86) существует ряд каналов коммуникации с акционерами – физическими лицами:

горячая линия для акционеров ПАО «Аэрофлот»: +7 (495) 780-73-63, +7 (495) 989-76-50, +7 (495) 258-06-84;

почтовый адрес для приема письменных обращений: 119019, г. Москва, ул. Арбат, д. 1, департамент управления корпоративной собственностью ПАО «Аэрофлот»; реестродержатель: 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5б, операционный зал центрального офиса АО «НРК – Р.О.С.Т.»;

электронная почта: emitent@aeroflot.ru; info@rrost.ru.



Личный кабинет акционера

Это удобный и безопасный способ получить в режиме реального времени информацию и реализовать права по ценным бумагам. Сервис позволяет:

- принять участие в Общем собрании акционеров – зарегистрироваться, проголосовать по вопросам повестки дня;
- получить информацию по лицевому счету в реестре о количестве принадлежащих акций, анкетных данных, реквизитах для выплаты доходов по ценным бумагам;
- контролировать получение дивидендов, своевременно обращаться с требованием о выплате неполученных дивидендов.

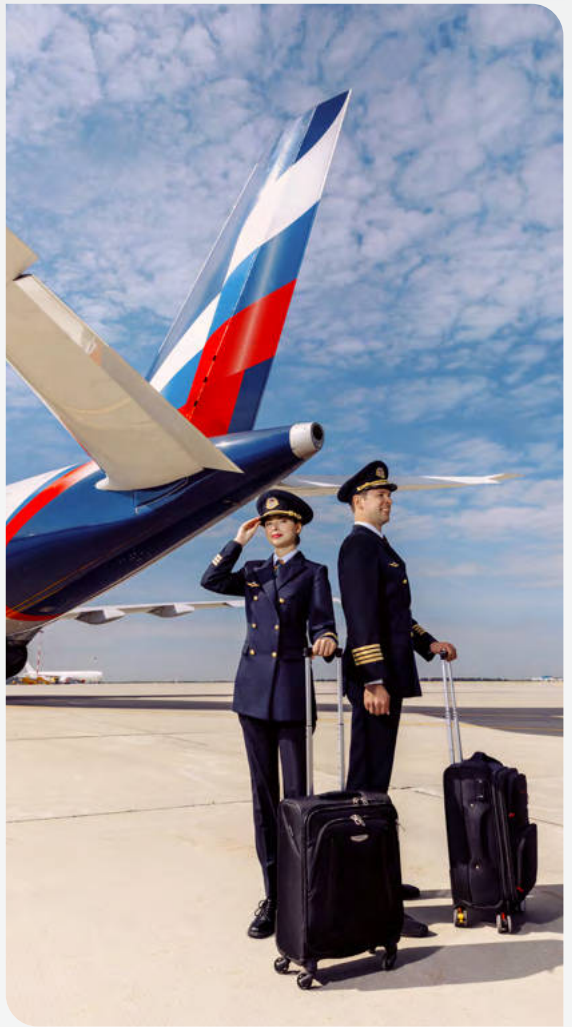
Для доступа к личному кабинету акционеру необходимо получить логин и пароль у регистратора АО «НРК – Р.О.С.Т.» или авторизоваться через портал государственных услуг Российской Федерации.

С информацией о порядке подключения к личному кабинету можно ознакомиться в АО «НРК – Р.О.С.Т.». По всем вопросам получения доступа к личному кабинету акционеры могут обратиться в контактный центр АО «НРК – Р.О.С.Т.» по телефонам: +7 (495) 780-73-63, +7 (495) 989-76-50; email: info@rrost.ru.

В 2025 году через личный кабинет акционера проголосовали

39,2%
участников ВОСА 15 мая

41,3%
участников ГОСА 30 июня



Развитие социальных сетей для розничных инвесторов

Аэрофлот стремится использовать все основные возможности для поддержания эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами. Социальные сети для инвесторов предоставляют удобную площадку для информирования широкого круга потенциальных инвесторов и акционеров о результатах Компании и важных событиях из корпоративной жизни. Компания ведет корпоративный профиль в сетях «Пульс» от Т-Банка, блог в сообществе Smart-Lab, а также профиль в сети «Профит» от БКС. Запущен канал на платформе Альфа-Банка.

Аэрофлот в сети «Пульс»

Топ-3
самых популярных профилей

+44,1 тыс. за год

116,8
тыс.
подписчиков на конец 2025 года



Основные события 2025 года в области взаимодействия с инвесторами

В течение 2025 года продолжена реализация основного спектра работ: раскрытие операционной и финансовой информации, участие в основных инвестиционных мероприятиях для институциональных и розничных инвесторов, разбор результатов с аналитиками и лидерами мнений, в том числе в прямом эфире.

ЕЖЕМЕСЯЧНО

Публикация операционных результатов

ЕЖЕКВАРТАЛЬНО

Публикация финансовых результатов по МСФО и РСБУ

ЕЖЕГОДНО

Публикация годового отчета и отчета о деятельности в области устойчивого развития

ЯНВАРЬ

- Обсуждение операционных результатов за 2024 год в эфире программы РБК «Рынки» с аналитиками и лидерами мнений
- Презентация и экскурсия по Летному комплексу Аэрофлота для менеджеров, работающих с обеспеченными клиентами Сбера

ФЕВРАЛЬ

- Обсуждение операционных результатов за январь 2025 года в эфире РБК «Инвестиции»
- Интервью для Strategy Partners на тему «Экологические программы Аэрофлота»

МАРТ

- Звонок с аналитиками и брокерами: обсуждение результатов по МСФО за 2024 год
- Обсуждение финансовых результатов за 2024 год в эфире программы РБК «Рынки»
- Прямой эфир «Т-Инвестиций»
- Участие в инвестиционной конференции Эйлер в Сочи, встречи топ-менеджмента с инвестиционными фондами
- Стрим-интервью для проекта Market-Power (Совкомбанк)

АПРЕЛЬ

- Организация спроса на облигации: установление лимитов с фондами и банками, организация ритейл-спроса у ключевых брокеров
- Участие в панели «Эксперт-РА» по фондовому рынку и облигациям
- Вебинар на площадке Московской биржи для облигационных инвесторов

ИЮНЬ

- Эфир на РБК в программе «Рынки. Итоги»
- Выпуск «Акционеры» от Т-Банка, розыгрыш призов
- Мероприятия для инвесторов в Санкт-Петербурге от Сбер и Сбер Страхование
- Выступление на крупнейшей конференции для розничных инвесторов Smart-Lab CONF в Санкт-Петербурге

СЕНТЯБРЬ

- Интервью с аналитиком и лидером мнений
- Видеоинтервью для платформы Андромеда с аналитиком Эйлер Полищуком

ОКТЯБРЬ

- Выступление на мероприятии Совкомбанка для премиальных клиентов
- Выступление на крупнейшей конференции для розничных инвесторов Smart-Lab CONF в Москве

НОЯБРЬ

Выступление на инвестиционном форуме ВТБ «Россия зовет!» в Краснодаре

ДЕКАБРЬ

Встреча с управляющими компаниями и фондами (22 институциональных инвестора)

Награды и позиции в рейтингах

MOEX МОСКОВСКАЯ БИРЖА

Призер конкурса Московской биржи «Лучший годовой отчет компании с капитализацией свыше 200 млрд руб.» – основная номинация (Отчет Аэрофлота впервые был номинирован в категории 200+ млрд руб., ранее – 40–200 млрд руб.)

IRX

1-е место

- «Лучший годовой отчет» (среди всех российских компаний)
- «Лучший дизайн годового отчета (нефинансовый сектор)»

2-е место
«Лучший дизайн отчета по устойчивому развитию»

3-е место
«Лучший годовой отчет в области устойчивого развития»

MOEX МОСКОВСКАЯ БИРЖА

- Премия «Рынок выбирает» от Московской биржи
- Аэрофлот вошел в шорт-лист компаний с наиболее эффективными IR-коммуникациями
- 1-е место «Лучший IR-руководитель компании с капитализацией свыше 200 млрд руб.»

SMART-LAB.RU

1-е место
среди всех публичных компаний (227 эмитентов) в рамках оценки работы российских эмитентов с частными инвесторами

IR-рейтинг

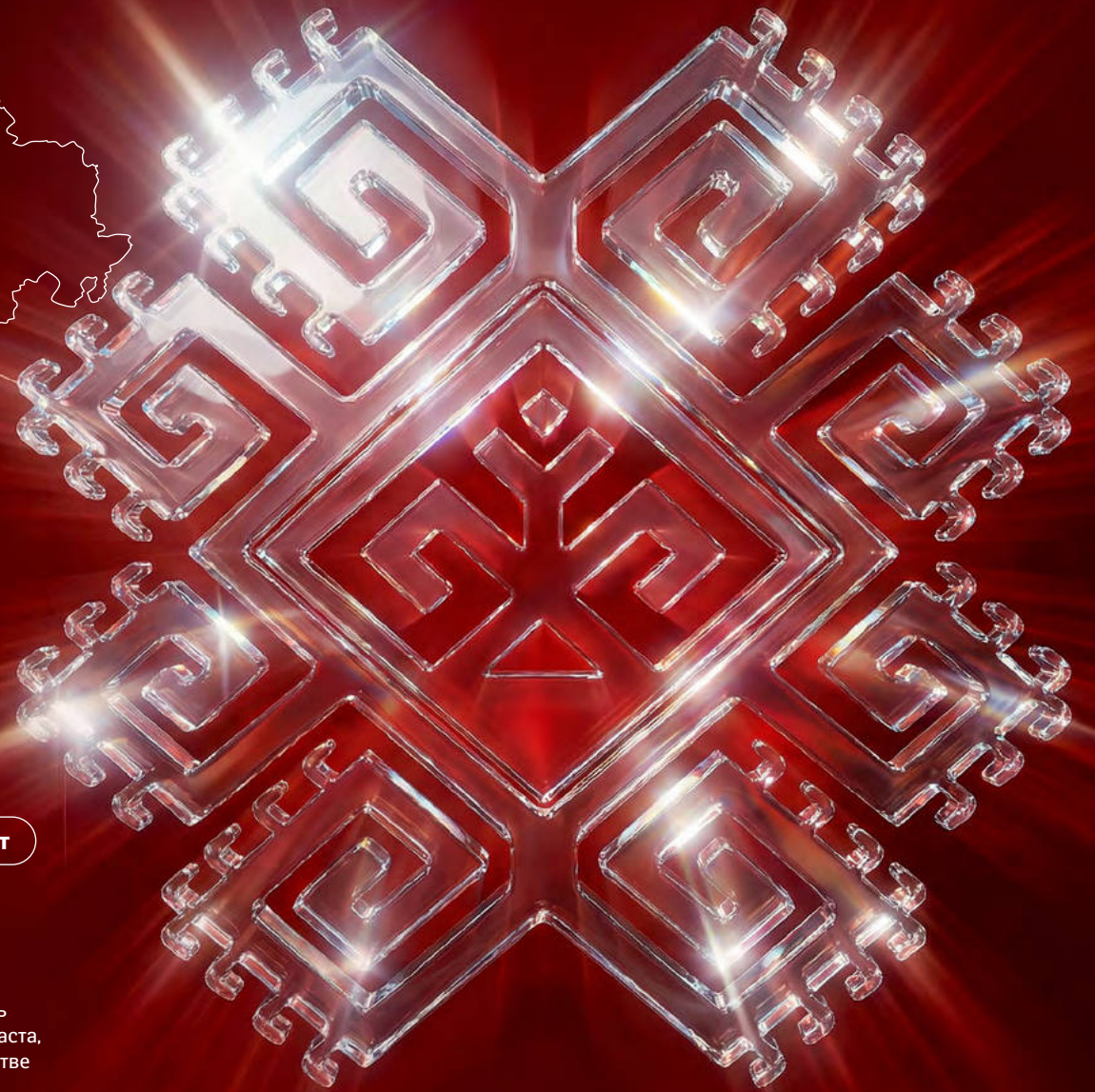
97 из 100
наибольшее количество баллов

Аэрофлот вошел в число 10 эталонных компаний по IR

АЭРОФЛОТ



Екатерина Смирнова
Бортпроводник



Марийский орнамент

Традиционные марийские орнаменты наполнены глубоким смыслом.

Вышитый на одежде такой узор мог многое рассказать о носителе: какого он возраста, какую роль играет в обществе и даже насколько он богат.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

КЛЮЧЕВЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Ключевые показатели 2025 года[1]

Лидерство Группы «Аэрофлот» на рынке авиаперевозок России определяет ее весомую роль в экономике и обществе. Деятельность Группы напрямую связана с обеспечением транспортной доступности в стране, созданием рабочих мест в отрасли и в экономике в целом через влияние на туристическую отрасль и цепочку поставок, а также с развитием профессиональных кадров для авиации.

E Экологический аспект

Управляем углеродным следом

GRI 305-4, 102-8, СОКБ 9

75,5 г/пкм
удельные выбросы CO_2 от авиаперевозок

Рационально используем ресурсы

GRI 306-4, СОКБ 6

9,5% +0,6 п. п.
доля отходов, переданных на переработку

Инвестируем в охрану окружающей среды

СОКБ 10

201,4 млн руб. +47,5%
расходы на охрану окружающей среды

S Социальный аспект

Создаем достойные условия труда

МЭР 26, СОКБ 26

230,3 тыс. руб. +20,3%
средняя заработная плата[2]

Расширяем горизонты профессии

4,1% +0,6 п. п.
женщин-пилотов

Повышаем квалификацию персонала

СОКБ 31

40 часов +19,8%
обучения на одного сотрудника в год

G Корпоративное управление

Активно используем отечественные самолеты

71,0 тыс. рейсов +10,0%
выполнено на российских воздушных судах

Развиваем транспортную доступность регионов

63,0% +1,1 п. п.
маршрутов, минуя Москву[3]

Поддерживаем местных производителей

СОКБ 65, МЭР-8

86,6% +3,8 п. п.
доля закупок у российских поставщиков

Примечание. Изменения показателей к 2024 году.

[1] Здесь и далее данные Группы «Аэрофлот», если не указано иное, представлены по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Авиакомпания «Победа», АО «Аэромар», АО «АэроМар-ДВ», АО «Шеротель», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота», ООО «Аэрофлот Техникс», ООО «АФЛТ-Системс» и ООО «Аэрофлот-Финанс», ЗАО «АэроМИЛ», АО «АэроТрастТехникс».

[2] Данные по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», АО «Шеротель», ООО «Аэрофлот Техникс», АО «Аэромар», АО «АэроМар-ДВ», ООО «АФЛТ-Системс».

[3] Доля от количества регулярных направлений Группы «Аэрофлот».

КЛЮЧЕВЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Рейтинги, награды и индексы устойчивого развития

СОКБ 73, МЭР-39

Благодаря системному совершенствованию действующих и внедрению новых инициатив в сфере устойчивого развития, реализации природоохранных и социальных программ, а также повышению прозрачности нефинансовой отчетности Группа «Аэрофлот» демонстрирует устойчивый прогресс в реализации своей ESG-стратегии. Последовательный подход к управлению устойчивым развитием позволил в 2025 году закрепить высокие позиции в профильных рейтингах.

Рейтинги и награды

Группа А
Индекс «Ответственность и открытость – 2025»

Группа В
Индекс «Вектор устойчивого развития – 2025»

ААА (лидер)
Рейтинг ответственного бизнеса

37-е место
ESG-ренкинг российских компаний – 2025

1-е место
В категории «Транспорт и инфраструктура» ренкинга «ESG-прозрачность российских компаний – 2025»

1-й кластер
ESG-ренкинг российских промышленных компаний промышленного сектора – 2025

7++
Национальный рейтинг корпоративного управления

I уровень
ESG-индекс российских компаний – 2025

Топ-5
«Крупнейшие компании России – 2025»

Платина
«Лучшие работодатели России – 2025»

Первая Всероссийская премия в сфере зоозащиты и экологии
«Корпоративная социальная ответственность: бизнес во благо животных»

Гран-при Best Office Awards
за флагманский клиентский офис

Индексы

В 2025 году Аэрофлот вошел в число компаний, акции которых включаются в биржевые индексы благодаря приверженности принципам устойчивого развития и социальной ответственности.

ICLIMATE
Индекс МосБиржи климатической устойчивости нефинансовых компаний

MRSV
Индекс МосБиржи – РСПП «Вектор устойчивого развития»

MRRT
Индекс МосБиржи – РСПП «Ответственность и открытость»

MRSVR
Индекс МосБиржи – РСПП «Вектор устойчивого развития российских эмитентов»

КЛЮЧЕВЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Система и подход к управлению устойчивым развитием

Подход к управлению

GRI 2-23, 2-24, 2-25, МЭР-35, СОКБ 45

Система управления устойчивым развитием в Группе «Аэрофлот» построена в соответствии с российскими и международными нормами, на основе которых разработан комплекс внутренних регламентирующих документов.

Политика в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот» основывается на принципах международного стандарта социальной ответственности ISO 26000 и является ключевым документом, регламентирующим стратегические ориентиры и подходы к управлению в этой сфере, и определяет:

- **основные направления деятельности** в рамках достижения целей устойчивого развития;
- **систему управления устойчивым развитием**, включая распределение ответственности между подразделениями и уровнями менеджмента;
- **порядок формирования отчетности**, направленной на обеспечение прозрачности и соответствия российским и международным стандартам.

Группа «Аэрофлот» осуществляет контроль и управление рисками в области устойчивого развития, включая экологические риски, что интегрировано в общую систему управления рисками Группы.

› Подробнее читайте в разделе «Управление рисками»

Принципы деятельности в области устойчивого развития

- Подотчетность
- Прозрачность
- Уважение интересов заинтересованных сторон
- Соблюдение верховенства закона
- Этичное поведение
- Соблюдение международных норм
- Соблюдение прав человека

Ключевые внутренние документы Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития

- Политика в области устойчивого развития
- Климатическая политика
- Политика в области качества и экологии
- Кодекс корпоративной этики
- Положение о порядке формирования и использования фонда благотворительности
- Заявление по обеспечению ответственной цепочки поставок

Направления деятельности Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития

- Безопасность и качество оказываемых услуг
- Информационная безопасность
- Социальная деятельность
- Ответственное управление персоналом
- Соблюдение прав человека
- Ответственное управление финансово-хозяйственной деятельностью
- Сокращение экологического воздействия

Ключевая цель Группы «Аэрофлот» в области устойчивого развития

Обеспечение транспортной связанности регионов и городов России, мобильности населения

Структура управления устойчивым развитием

GRI 2-12, 2-13, СОКБ 46

Управление устойчивым развитием в Группе «Аэрофлот» реализуется на нескольких уровнях. Генеральный директор и Правление ПАО «Аэрофлот» играют ключевую роль в управлении устойчивым развитием на уровне операционной деятельности.

Вопросы устойчивого развития в дочерних компаниях Группы «Аэрофлот» интегрированы в общую систему управления и находятся в зоне ответственности исполнительных органов дочерних организаций. Структурные подразделения внедряют практики устойчивого развития в рамках своего функционала, а за решение отдельных специфических вопросов отвечают профильные департаменты. Система управления устойчивым развитием на уровне операций в дочерних компаниях полностью соответствует системе, принятой в ПАО «Аэрофлот», что обеспечивает последовательность и единообразие применяемых подходов.

В Группе «Аэрофлот» сформированы специальные рабочие группы, состоящие из руководителей самостоятельных структурных единиц и курируемые заместителями генерального директора, которые на регулярной основе рассматривают ключевые вопросы в области устойчивого развития.

› Подробнее о структуре корпоративного управления читайте в разделе «Система корпоративного управления»



Интеграция аспектов устойчивого развития в деятельность структурных подразделений

Аспект	Структурное подразделение
Управление устойчивым развитием	• Департамент бизнес-анализа и стратегического развития – Разработка стратегии – Внедрение принципов устойчивого развития в деятельность Группы «Аэрофлот» • Рабочая группа по внедрению практик устойчивого развития – Рассмотрение инициатив по совершенствованию практик устойчивого развития – Контроль статуса внедрения практик устойчивого развития
Ответственное управление персоналом	• Департамент управления персоналом • Департамент «Корпоративный университет» • Департамент подготовки авиационного персонала
Сокращение экологического воздействия	• Отдел управления системой менеджмента качества • Отдел охраны труда, экологической и промышленной безопасности
Соблюдение прав человека	• Департамент управления персоналом • Юридический департамент
Безопасность и качество оказываемых услуг	• Департамент управления авиационной и транспортной безопасностью • Департамент управления безопасностью полетов • Департамент управления качеством продукта • Департамент обслуживания на борту • Департамент управления персоналом
Социальная деятельность	• Департамент общественных связей • Департамент «Аэрофлот-Бонус» • Департамент управления персоналом
Информационная безопасность	• Департамент информационных систем • Департамент информационной безопасности

Заседания комитетов и рабочих групп по вопросам в области устойчивого развития в 2025 году

Наименование	Количество членов	Количество заседаний	Количество рассмотренных вопросов
Рабочая группа по внедрению практик устойчивого развития в Группе «Аэрофлот»	24 (6 женщин)	1	6
Топливный комитет ПАО «Аэрофлот»	17 (1 женщина)	2	10
Комиссия по социальной политике ПАО «Аэрофлот»	12 (7 женщин)	5	25
Комиссия по негосударственному (дополнительному) пенсионному обеспечению сотрудников ПАО «Аэрофлот»	7 (5 женщин)	3	116
Комитет по инновационному развитию ПАО «Аэрофлот»	18 (3 женщины)	9	12

КЛЮЧЕВЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Стратегические приоритеты

GRI 2-24, 2-25

Группа «Аэрофлот» постоянно совершенствует подходы к управлению устойчивым развитием. В 2025 году в рамках Стратегии-2030 были сформированы стратегические инициативы для перехода к целевому видению к 2030 году. Деятельность Группы в области устойчивого развития направлена в первую очередь на снижение воздействия на окружающую среду и климат, формирование ответственного подхода к управлению процессами, а также на создание достойных условий труда для сотрудников.

Для достижения заявленных целей Группа «Аэрофлот» определяет наиболее актуальные темы устойчивого развития, применяя комплексный подход, включающий в числе прочего:

- анализ текущего уровня развития аспектов ESG;
- вовлечение внутренних экспертов в разработку и реализацию практики устойчивого развития;
- оценку позиций Компании в международных и российских рейтингах.

Мероприятия Группы «Аэрофлот», соответствующие стратегическим ESG-приоритетам

Повышение экологичности перевозок

Декарбонизация операций

Мероприятия:
- повышение операционной эффективности в части снижения потребления топлива;
- учет и анализ парниковых выбросов, подготовка к обязательствам по компенсации выбросов.

Ведется системная работа по сокращению углеродного следа. Особое внимание уделяется инструментам компенсации выбросов парниковых газов, а также повышению топливной эффективности, что позволяет снижать нагрузку на окружающую среду при сохранении стабильно высокого уровня качества перевозок

Повышение эффективности системы управления климатическими рисками и возможностями

Мероприятия:
- качественная и количественная оценка климатических рисков;
- развитие системы управления климатическими рисками и возможностями.

Совершенствование подходов к выявлению, оценке и мониторингу климатических рисков позволяет повышать устойчивость бизнеса. Развитие системы управления в этой области направлено на своевременную адаптацию к изменениям внешней среды и использование открывающихся возможностей

Повышение экологичности продукта

Мероприятия:
- совершенствование практик обращения с отходами;
- снижение количества используемого одноразового пластика на борту воздушных судов.

В фокусе – внедрение принципов экономики замкнутого цикла. Работа ведется по двум ключевым направлениям: увеличение доли отходов, передаваемых в переработку, и сокращение использования пластика на борту. Важная роль отводится просветительским инициативам для пассажиров и сотрудников, способствующим осознанному потреблению ресурсов

Повышение лояльности персонала

Расширение программ поддержки сотрудников

Мероприятия:
- развитие комплексной программы заботы о работниках;
- расширение возможностей для карьерного роста и развития сотрудников;
- развитие системы внутренних коммуникаций.

Реализуется комплекс мер, направленных на повышение лояльности и удержание квалифицированных кадров. Особое внимание уделяется программам признания профессиональных достижений и инструментам оценки вовлеченности, а также прозрачным коммуникациям с руководством, которые способствуют формированию доверительной корпоративной среды



КЛЮЧЕВЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Вклад в достижение национальных целей развития Российской Федерации и Целей устойчивого развития ООН

Группа «Аэрофлот» вносит значимый вклад в достижение национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года и Целей устойчивого развития ООН (ЦУР ООН).

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы

Национальные проекты: Экономика данных; ЦУР ООН: 9

Инвестиции Группы «Аэрофлот» в достижение национальных и глобальных целей

СОКБ 92

20,8 млрд руб.
расходы на проекты по разработке и внедрению российских решений в сфере информационных технологий

СОКБ 94

597,9 млн руб.
расходы на обеспечение информационной безопасности Аэрофлота

Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности

Национальные проекты: Кадры; ЦУР ООН: 5, 8

Инвестиции Группы «Аэрофлот» в достижение национальных и глобальных целей

СОКБ 83

5,8 млн руб.
расходы на развитие инфраструктуры в сфере культуры

СОКБ 31, МЭР-30

1,2 млрд руб.
расходы на обучение работников

Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи

Национальные проекты: Семья; Активная жизнь; ЦУР ООН: 3

Инвестиции Группы «Аэрофлот» в достижение национальных и глобальных целей

СОКБ 74

161,4 млн руб.
расходы на программы поддержки семьи и родительства

СОКБ 78

161,5 млн руб.
расходы на поддержку социально незащищенных групп населения

СОКБ 75, МЭР 27

309,3 млн руб.
расходы на мероприятия по охране труда и промышленную безопасность

СОКБ 79

606,0 млн руб.
расходы на поддержку спорта

СОКБ 76

1,9 млрд руб.
расходы на поддержку здоровья работников и представителей местного населения

Устойчивая и динамичная экономика

Национальные проекты: Кадры; Туризм; ЦУР ООН: 8

Инвестиции Группы «Аэрофлот» в достижение национальных и глобальных целей

СОКБ 88

47,1 млн руб.
расходы на корпоративные программы негосударственного пенсионного обеспечения и (или) долгосрочных сбережений

Экологическое благополучие

Национальные проекты: Экологическое благополучие; Инфраструктура; ЦУР ООН: 12, 13

Инвестиции Группы «Аэрофлот» в достижение национальных и глобальных целей

СОКБ 10, МЭР-21

201,4 млн руб.
расходы на реализацию мероприятий, связанных с охраной окружающей среды

Технологическое лидерство

Национальные проекты: Производство транспорта; ЦУР ООН: 9

Инвестиции Группы «Аэрофлот» в достижение национальных и глобальных целей

СОКБ 68, МЭР 11

8,6 млрд руб.
инвестиции в проекты, связанные с достижением технологического суверенитета и структурной адаптацией экономики Российской Федерации

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

GRI 2-25, 2-29

Группа «Аэрофлот» поддерживает непрерывную связь с заинтересованными сторонами по всем возникающим вопросам. Диалог строится на принципах взаимного уважения интересов, открытости данных, постоянства контактов и надежного партнерства.

В своей деятельности Компания руководствуется положениями стандарта AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), что позволяет системно выстраивать отношения на основе лучших международных практик. Основные принципы и подход Группы к организации процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами закреплены в Политике в области устойчивого развития.

Основные принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами:

- существенность: выявление ключевых групп и тем, имеющих для них наибольшую важность;
- полнота: проведение детальной оценки важных для заинтересованных сторон тем с анализом позиций и полным осмыслением ожиданий, потребностей и опасений стейкхолдеров;
- готовность к реагированию: обеспечение своевременной и содержательной обратной связи по основным запросам заинтересованных сторон.

Категории заинтересованных сторон определяются на основе анализа воздействий от своей деятельности, рисков и возможностей, а также специфики отрасли.

Регулярный мониторинг и анализ ожиданий заинтересованных сторон дает Компании возможность оперативно учитывать их интересы и гибко адаптировать подходы к взаимодействию. Группа поддерживает диалог с заинтересованными сторонами через различные инструменты коммуникации, которые подбираются в зависимости от особенностей аудитории и стратегических задач, а создание действенных механизмов обратной связи дает возможность точнее выявлять запросы заинтересованных сторон и учитывать эти ожидания в ходе операционной деятельности и долгосрочного планирования. Например, ежегодное открытое анкетирование заинтересованных сторон, сбор обратной связи через сайт[1] и горячую линию, общение с розничными инвесторами через финансовые сообщества, а также с пассажирами через социальные сети.

› Подробнее о механизмах обратной связи читайте в разделе «Ответственные практики ведения бизнеса»

[1] Сайт.

Членство в ассоциациях

GRI 2-28

Группа «Аэрофлот» последовательно укрепляет диалог с профессиональным сообществом. Членство в ведущих отраслевых ассоциациях позволяет Компании оставаться в центре повестки и вносить вклад в развитие отрасли.

- АЭВТ — Российская ассоциация эксплуатантов воздушного транспорта
- РСПП — Комитет РСПП по климатической политике и углеродному регулированию
- СоюзАвиа — Комитет по вопросам защиты окружающей среды от воздействия авиации Союза авиапроизводителей России

Способы коммуникации с заинтересованными сторонами

	Клиенты	Бизнес-партнеры	Акционеры и инвесторы	Сотрудники	Общественность	Органы власти
Ожидания	• Безопасность сервисов и продуктов • Доступность билетов и цен • Простой доступ к коммуникации • Развитая маршрутная сеть • Клиентоцентричный подход • Высокое качество обслуживания • Безопасность персональных данных	• Построение взаимовыгодного сотрудничества • Простой доступ к коммуникации • Исполнение финансовых обязательств	• Растущая капитализация Компании • Финансовая и производственная результативность • Соблюдение требований корпоративного управления • Дивиденды	• Соблюдение трудовых прав • Достойная оплата труда • Перспективы карьерного роста и развития • Развитая корпоративная культура • Развитие внутренних каналов обратной связи • Комфортные и безопасные условия труда	• Транспортная доступность • Реализация благотворительных инициатив • Безопасность и охрана окружающей среды • Поддержка уязвимых слоев населения	• Соблюдение законодательства • Поддержка связности регионов России • Участие в программах субсидированных перевозок • Вклад в достижение национальных целей
Основные каналы взаимодействия	• Информационные рассылки • Опросы • Сайт • СМИ • Социальные сети • Горячая линия	• Информационные рассылки • Индивидуальные и общие встречи • Корпоративная отчетность • Сайт • СМИ • Горячая линия	• Информационные рассылки • Индивидуальные и групповые встречи • Инвестиционные конференции и эфиры • Корпоративная отчетность • СМИ • Сайт ir.aeroflot.ru	• Информационные рассылки • Индивидуальные и общие встречи • Корпоративные каналы коммуникации • Опросы • Горячая линия	• Индивидуальные и общие встречи • Опросы • Сайт • СМИ • Социальные сети	• Индивидуальные и общие встречи • Официальная корреспонденция • Корпоративная и регуляторная отчетность
Дополнительные каналы взаимодействия	• Программы лояльности • Специальные предложения для определенных групп населения	• Цифровая платформа для взаимодействия с поставщиками • Доступные условия для взаимодействия с субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП)	• Собрания акционеров • Социальные сети для розничных инвесторов	• Внутренний портал • Корпоративная пресса • Профсоюзные организации	• Пресс-релизы • Выступления на отраслевых мероприятиях и конференциях	• Рабочие группы
Результаты взаимодействия 2025 года	• **> 250 тыс. обращений** клиентов обработано сотрудниками контакт-центра	• **13,3 тыс.** договоров с местными поставщиками • **6,9 тыс.** договоров с субъектами МСП	• **20 выступлений и эфиров** на платформах брокеров и лидеров мнений • **116,8 тыс. подписчиков** в сети для розничных инвесторов «Пульс»	• **12 выпусков** корпоративного журнала «Мой Аэрофлот» › Подробнее читайте в разделе «Люди и культура»	СОКБ 35, МЭР 34 • **326,5 млн руб.** – расходы на благотворительность СОКБ 35 • **334,4 млн руб.** – объем спонсорской поддержки › Подробнее читайте в разделе «Транспортная доступность и социальная ответственность»	«Плоские» тарифы с фиксированной стоимостью по 10 направлениям между Москвой, Дальним Востоком и Калининградом

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Этичное ведение бизнеса и противодействие коррупции

Подход к управлению

GRI 2-25, 2-27, 3-3

Группа «Аэрофлот» придерживается принципа нулевой толерантности к коррупции. Группа неизменно поддерживает такие основополагающие ценности, как добросовестность, прозрачность и подотчетность.

Ключевые приоритеты Группы «Аэрофлот»

- Проведение прозрачных и открытых процедур закупок
- Поддержание каналов информирования
- Постоянное обучение и повышение осведомленности сотрудников об антикоррупционном законодательстве

GRI 2-15

- Налаженные процедуры по выявлению рисков возникновения, предотвращения и урегулирования конфликта интересов

Руководство Компании открыто заявляет о поддержке и приверженности деятельности по предупреждению и противодействию коррупции. Соответствующее обращение размещено на официальном сайте в разделе «Противодействие коррупции».

В Антикоррупционной политике Группы «Аэрофлот» закреплены должностные лица и структурные подразделения, ответственные за профилактику коррупционных нарушений. Компания регулярно совершенствует механизмы борьбы с коррупцией и предотвращения конфликта интересов, своевременно адаптируя их под меняющиеся условия и новые вызовы.



Структура управления антикоррупционной деятельностью

GRI 2-12, 2-13

Совет директоров

- Определение ключевых направлений Антикоррупционной политики
- Контроль реализации политики

Генеральный директор

- Утверждение внутренних документов в части антикоррупционной деятельности
- Определение лиц и структурных подразделений, ответственных за противодействие коррупции

Комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов

- Рассмотрение Программы мероприятий по антикоррупционной деятельности и отчетность о ее исполнении
- Анализ результатов служебных расследований по фактам коррупции
- Защита сотрудников от возможных репрессивных действий в связи с потенциальным фактом коррупции

Структурные подразделения

- Противодействие коррупции в зоне своей ответственности
- Проведение тренингов и обучения по противодействию коррупции среди сотрудников
- Выявление и оценка антикоррупционных рисков, разработка предупреждающих мер

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Внутренняя документация по противодействию коррупции в Группе «Аэрофлот» разрабатывается с соблюдением международных договоров и российского законодательства, что обеспечивает высокий уровень правовой защищенности и соответствие современным стандартам корпоративного управления.

Основные документы по противодействию коррупции, которыми руководствуется Группа «Аэрофлот»:

- Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот»[1];
- Кодекс корпоративной этики Группы «Аэрофлот»;
- Положение об урегулировании конфликта интересов;
- Положение о системе конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»;
- Положение о комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов;
- Порядок уведомления о склонении к совершению коррупционных правонарушений;
- Порядок уведомления о возникновении личной заинтересованности.

Группа «Аэрофлот» на регулярной основе осуществляет анализ применимой законодательной и лучшей практики и в случае необходимости инициирует пересмотр и обновление внутренних документов. В октябре 2025 года введен в действие обновленный Кодекс корпоративной этики Группы «Аэрофлот»[2].

GRI 205-1

В Группе «Аэрофлот» выстроена эффективная система противодействия коррупции, где ключевым элементом является постоянный мониторинг коррупционных рисков во всех структурных подразделениях. Этот процесс является неотъемлемой частью общей системы управления рисками. Ответственное подразделение проводит комплексный анализ, определяя наиболее уязвимые с точки зрения коррупции должности и бизнес-процессы. На основе полученных данных формируются детальные карты рисков, что позволяет разрабатывать и точечно внедрять превентивные меры по их минимизации.

› Подробнее читайте в разделе «Управление рисками»

С целью минимизации и профилактики коррупционных проявлений в Компании действует комплексная антикоррупционная программа, которая находится под контролем генерального директора и обеспечивает системный подход к решению вопросов коррупции, этики и конфликта интересов.

Программа антикоррупционных мероприятий

- Повышение эффективности механизмов предупреждения и противодействия коррупции, обеспечение соблюдения сотрудниками Компании требований антикоррупционного законодательства, а также применение мер ответственности за их несоблюдение
- Выявление и систематизация причин и условий проявления коррупционных рисков и их устранение
- Взаимодействие с гражданами, поддержание системы обратной связи, обеспечение доступности информации о деятельности Компании



Основные направления работы по противодействию коррупции в Группе «Аэрофлот»

- Соблюдение законодательных требований и внедрение лучших практик
- Организация каналов связи и анализ обращений
- Проведение проверок
- Просвещение и информирование
- Обучение и повышение квалификации
- Раскрытие информации
- Работа по урегулированию конфликта интересов

GRI 205-3, МЭР 43

В 2025 году не было зафиксировано подтвержденных случаев коррупции.

[1] Устанавливает базовые принципы и правила реализации требований Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» и организации системы менеджмента противодействия коррупции, ориентированной на обеспечение добросовестной работы, единые для всех компаний Группы «Аэрофлот».

[2] Утвержден решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 6 октября 2025 года (протокол № 4).

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Компания внедряет высокие этические стандарты поведения на всех этапах цепочки создания стоимости, начиная от выбора поставщиков и заканчивая реализацией услуг конечным потребителям. При отборе деловых партнеров Группа «Аэрофлот» строго следует законодательным требованиям, в том числе положениям Федерального закона № ФЗ-223 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

1 Отбор деловых партнеров

- Следование законодательным требованиям[1] на всех этапах
- Проверка контрагентов на соответствие корпоративным стандартам и требованиям законодательства

2 Взаимодействие с потенциальными партнерами

- Ознакомление с корпоративными стандартами этики и антикоррупционной политики
- Проверка на благонадежность

3 Заключение договора

- «Антикоррупционная оговорка»[2] присутствует во всех договорах

В Компании определен перечень сотрудников, замещающих должности с высоким коррупционным риском. Такие лица на ежегодной основе заполняют декларации и раскрывают сведения о конфликте интересов. При возникновении ситуации конфликта интересов работник должен незамедлительно сообщить об этом факте своему непосредственному руководителю.

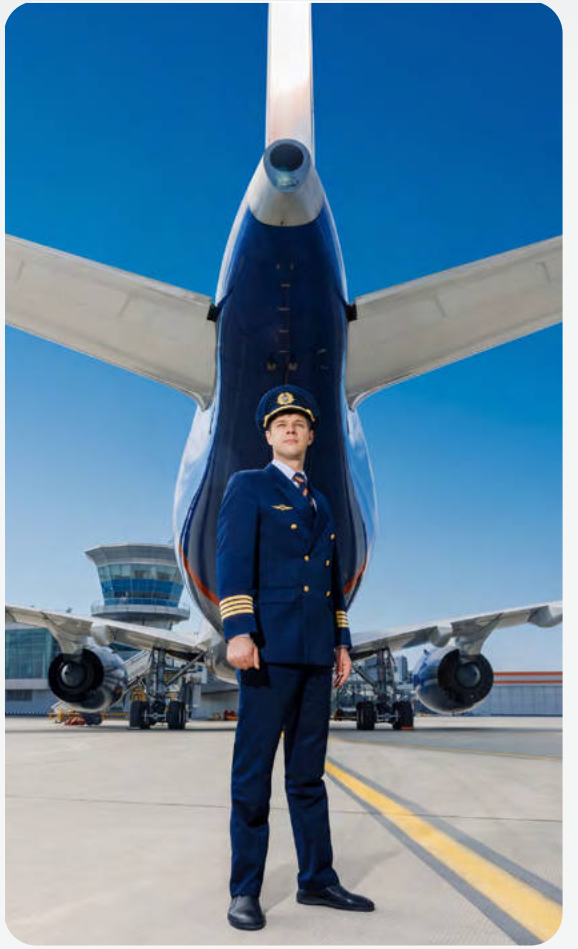
Компании Группы «Аэрофлот» являются участниками Антикоррупционной хартии российского бизнеса, интегрируя ее принципы в свою корпоративную политику. В 2025 году Компания подтвердила, что в своей деятельности она принимает все необходимые меры по профилактике и противодействию коррупции, предусмотренные Хартией, что зафиксировано в соответствующем свидетельстве. Наличие свидетельства освобождает Компанию от необходимости представления декларации о соблюдении Хартии в течение пяти лет после его получения. Аэрофлот также присоединился к Хартии корпоративной и деловой этики Российского союза промышленников и предпринимателей.

[1] В том числе положениям Федерального закона № ФЗ-223 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

[2] Порядок действий в случае попытки совершить действия коррупционного характера в отношении работников Компании и ее контрагентов.

Компании Группы – члены Антикоррупционной хартии российского бизнеса

АЭРОФЛОТ
ШЕРОТЕЛЬ
РОССИЯ
АэроМар
победа
АЭРОФЛОТ ТЕХНИКС
АФЛТ СИСТЕМС



Обучение в области противодействия коррупции

GRI 205-2

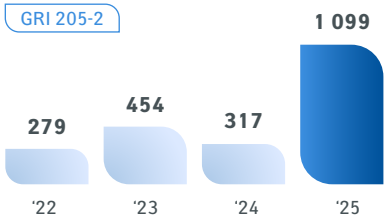
В 2025 году все работники Группы «Аэрофлот» были проинформированы о действующих политиках и методах противодействия коррупции.

Для противодействия коррупции среди персонала реализуется система мер по обучению и ознакомлению сотрудников с этическими принципами Компании.

Ознакомление с документами	Обучающие мероприятия	Дополнительная информация
Проводится ежегодно	**Вводный курс** Обязателен для новых сотрудников, знакомит их с основами противодействия коррупции на рабочем месте	Внутрикорпоративный портал с полной базой данных
При введении новых или актуализации старых проводится незамедлительное ознакомление	**Семинары-совещания** Разъяснение сотрудникам состава и санкций за коррупционные правонарушения **Специализированное обучение** Для подразделений, больше других подверженных коррупционным рискам	Ответственное подразделение для консультаций и получения ответов на вопросы

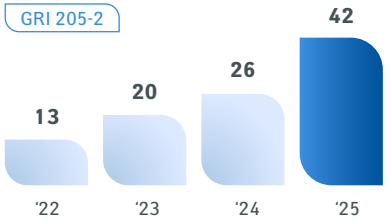
Количество работников, прошедших обучение в области противодействия коррупции, человек

GRI 205-2



Количество членов руководящих органов, прошедших обучение в области противодействия коррупции, человек

GRI 205-2



Каналы обратной связи и информирования

GRI 2-26

В Группе «Аэрофлот» действуют каналы обратной связи для информирования о фактах коррупции и мошенничества, позволяющие выявить случаи правонарушений, провести расследование и принять меры дисциплинарного характера.

В рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции в ПАО «Аэрофлот» проводятся служебные расследования и проверки

По обращениям клиентов, партнеров по бизнесу и иных лиц, поступающим через систему конфиденциального информирования Совета директоров (Комитета по аудиту Совета директоров) «Горячая линия»

По уведомлениям работников ПАО «Аэрофлот» об обращении к ним в целях попытки склонения к совершению коррупционных правонарушений

По обращениям, в том числе анонимным, поступающим по каналу обратной связи «Обращения о фактах коррупции» на официальном сайте Компании: https://www.aeroflot.ru/feedback

Всего в 2025 году проведено три служебные проверки в связи с возможными фактами коррупционных правонарушений. По результатам проведенных проверок информация направлена в правоохранительные органы, с которыми осуществляется последующее взаимодействие.

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Одним из наиболее действенных инструментов обеспечения прозрачности и открытости является «Горячая линия» Совета директоров. Она предназначена для обращений по следующим категориям информации:

- нарушения требований применимого законодательства и организационно-распорядительных и нормативных документов Группы «Аэрофлот», касающихся инсайдерской информации, противодействия мошенничеству и коррупции, любым работником и (или) любым членом органа управления или органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Группы «Аэрофлот»;
- нарушения Кодекса корпоративной этики ПАО «Аэрофлот»;
- предложения по улучшению процедур внутреннего контроля, в том числе антикоррупционных процедур.

Доступ к «Горячей линии» имеют сотрудники Компании, клиенты и бизнес-партнеры. Все обращения обрабатываются департаментом внутреннего аудита, который проводит тщательные служебные расследования, осуществляет проверки в течение трех недель с момента получения информации и обеспечивает полную конфиденциальность заявителей. Защита информаторов является ключевым аспектом системы: Компания гарантирует отсутствие санкций по отношению к работникам, которые оставили обращение.

Департамент внутреннего аудита независим от остальных подразделений Компании, что обеспечивает объективность и беспристрастность его деятельности. Он имеет прямой доступ к Комитету по аудиту при Совете директоров и не реже одного раза в квартал предоставляет ему отчет о поступивших обращениях, результатах служебных расследований и корректирующих мероприятиях. В 2025 году в департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот» поступило 62 обращения по темам «Горячей линии». Проведены проверки, в результате которых подтверждение получили факты, изложенные в 15 обращениях.

Мошенничество

4 подтвержденных сообщения

Основные направления обращений

- Неправомерное использование банковской карты для приобретения подарочного сертификата ПАО «Аэрофлот»
- Мошеннические сайты
- Коммерческое использование миль программы «Аэрофлот Бонус»

Предпринятые меры

Сайты, используемые мошенниками, удалены из публичного доступа. Счет участника программы «Аэрофлот Бонус» заблокирован на операции по списанию миль. Электронный сертификат полностью использован неустановленными лицами, заявителю рекомендовано обратиться в правоохранительные органы

Нарушения Кодекса корпоративной этики

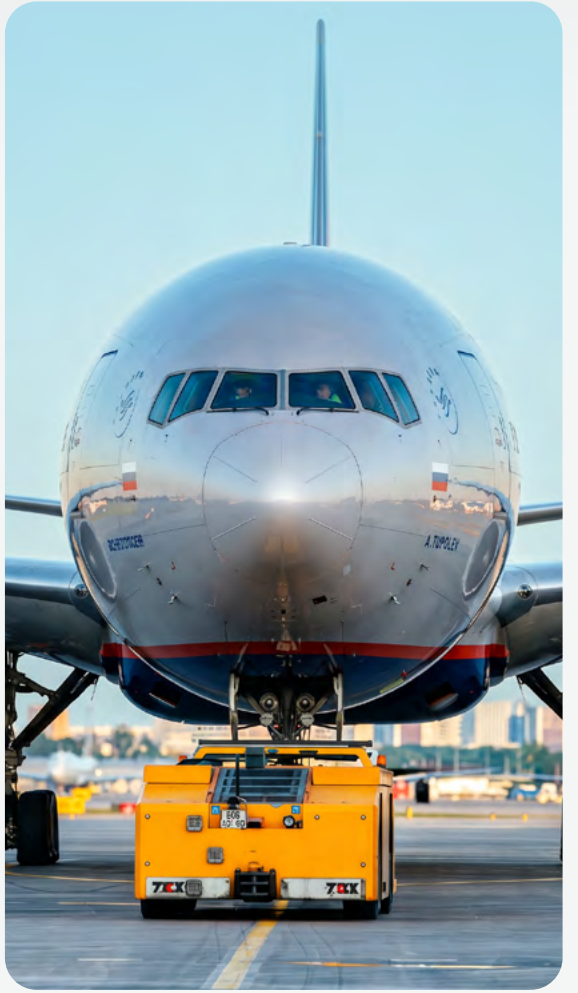
11 подтвержденных сообщений

Основные направления обращений

- Нарушение правил авиационной безопасности
- Некорректное поведение персонала
- Прочие (замена воздушного судна, неисправность системы кондиционирования)

Предпринятые меры

Направлены письма для проведения разбирательств по нарушениям правил авиационной безопасности. С сотрудниками проведена разъяснительная работа о необходимости соблюдения правил обслуживания пассажиров и этики поведения. Заявителям принесены извинения, выражена признательность за предоставленную информацию, а также в качестве компенсации начислены мили программы «Аэрофлот Бонус»



Предотвращение и урегулирование конфликта интересов, антикоррупционный комплаенс

GRI 2-15

Компании Группы «Аэрофлот» принимают проактивные меры по выявлению и урегулированию конфликта интересов, поскольку к ПАО «Аэрофлот» применяются повышенные требования в соответствии с законодательством России. Компания включена в перечень организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Правительством Российской Федерации (в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июля 2013 года № 613).

Ключевые элементы системы предотвращения конфликта интересов

Обязательное включение во все договоры, соглашения и контракты с контрагентами ПАО «Аэрофлот» раздела «Антикоррупционная оговорка»

«Об утверждении типовых условий раздела «Антикоррупционная оговорка» для договоров, заключаемых ПАО «Аэрофлот»

Установлен запрет на заключение договоров с лицами, в отношении которых установлено наличие конфликта интересов

Положение о закупке товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот»

Установлен запрет на получение сотрудниками любых личных подношений, определены основные критерии представительских подарков, а также процедура оценки и сдачи

Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», Порядок сообщения работниками ПАО «Аэрофлот» о получении подарка в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, сдачи и оценки подарка

Установлен запрет на использование работником своего служебного положения в свою пользу и (или) с выгодой для себя или связанных с таким работником третьих лиц, а также процедура уведомления о возникновении личной заинтересованности

Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», Кодекс корпоративной этики Группы «Аэрофлот»

Приняты меры по исключению конфликта интересов, связанного с получением бесплатных или по заниженной стоимости услуг государственными служащими, осуществляющими функции государственного управления в отношении ПАО «Аэрофлот»

Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот», Положение о правилах выдачи служебных и корпоративных авиабилетов на рейсы ПАО «Аэрофлот» и рейсы ПАО «Аэрофлот», выполняемые дочерними обществами (авиакомпаниями)

Установлена обязанность работников, замещающих должности, включенные в Перечень должностей работников ПАО «Аэрофлот», которые связаны с коррупционными рисками, регулярно раскрывать информацию о возможном конфликте интересов

Положение об урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот», Порядок уведомления о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов

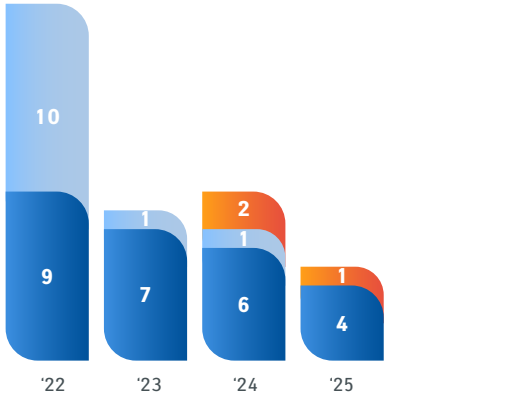
ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Функции антикоррупционного комплаенс-менеджера в ПАО «Аэрофлот» выполняет директор департамента обеспечения экономической безопасности. Под председательством его заместителя в ПАО «Аэрофлот» функционирует комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов. В функционал комиссии входят:

- рассмотрение результатов служебных расследований по коррупционным правонарушениям и согласование предложений о мерах по привлечению виновных лиц к ответственности;
- защита работников ПАО «Аэрофлот» в связи с сообщением о фактах коррупции, потенциальном/реальном конфликте интересов;
- рассмотрение вопросов, связанных с соблюдением требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов в ПАО «Аэрофлот», а также мерах ответственности за несоблюдение соответствующих требований;
- рассмотрение Программы по разработке, реализации и обеспечению функционирования мероприятий, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот», предложений по ее корректировке, а также отчетов о реализации;
- выработка рекомендаций по формированию и изменению нормативных документов, направленных на предупреждение и противодействие коррупции в ПАО «Аэрофлот».

Заседания комиссии проводятся на регулярной основе. В 2025 году проведено пять заседаний по пяти вопросам. Четыре заседания проведены на основании уведомлений о возникновении личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, поступивших от работников ПАО «Аэрофлот». Еще один случай был выявлен работниками департамента обеспечения экономической безопасности. По результатам рассмотрения вопросов комиссия выработала соответствующие рекомендации по урегулированию конфликта интересов и актуализации нормативных документов.

Вопросы, рассмотренные комиссией по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов в 2025 году, единиц



Канал обратной связи «Обращения о фактах коррупции» на официальном сайте Компании: https://www.aeroflot.ru/feedback.

Существенное снижение показателя за 2025 год по сравнению с предыдущими периодами обусловлено значительным сокращением поступающих в адрес департамента обеспечения экономической безопасности уведомлений о склонении к коррупционным правонарушениям, в частности, со стороны членов кабинного экипажа департамента обслуживания на борту.

Количество негативных заключений, выданных по результатам проверки деловых партнеров, увеличилось в связи с более тщательным анализом каждого партнера и развитием практик оценки.

Количество обращений и выявленных случаев коррупции, работа комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов, проверка деловых партнеров

Показатель	2022	2023	2024	2025
Обращения, поступившие по каналу обратной связи на официальном сайте Компании				
Всего поступило обращений	197	129	125	**11**[1]
• из них с признаками коррупции	23	8	21	**3**
Проверки и служебные расследования в рамках текущей деятельности по предупреждению и противодействию коррупции	**31**	**54**	**21**	**3**
Общее количество подтвержденных случаев коррупции	–	1	–	**–**
Общее количество увольнений или наказаний работников за подтвержденные случаи коррупции	–	–	1	**–**
Урегулирование конфликта интересов, работа комиссии по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов				
Всего вопросов рассмотрено в составе комиссии, из них:	19	8	9	**5**
• по уведомлениям работников о возникновении у них личной заинтересованности, которая может привести к конфликту интересов	9	7	6	**4**
• по выявленным ситуациям личной заинтересованности в ходе проверки деклараций конфликта интересов	10	1	1	**–**
• по актуализации проектов антикоррупционных процедур	–	–	–	**–**
• по иным вопросам	–	–	2	**1**
Проверка деловых партнеров				
Количество негативных заключений по результатам проверки деловых партнеров	19	4	7	**15**

[1] Значение показателя за период с августа по декабрь 2025 года (после сбоя ИТ-инфраструктуры ПАО «Аэрофлот»).

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Антимонопольный комплаенс

GRI 206-1, SASB TR-AL-520a.1

Группа «Аэрофлот» придерживается принципов открытой и честной конкуренции, в основе которых лежит создание объективных рыночных преимуществ в области качества предоставляемого сервиса. Компания соблюдает требования Федеральной антимонопольной службы и придерживается принципа добросовестной конкуренции. Компания на регулярной основе осуществляет мониторинг изменений действующего законодательства для сведения рисков к минимуму и исключения неконкурентного поведения.

В 2025 году случаев нарушения антимонопольного законодательства и конкуренции зафиксировано не было. При этом в отчетном периоде Федеральной антимонопольной службой рассмотрена одна жалоба, признанная обоснованной. Предписание ПАО «Аэрофлот» не выдавалось.

Права человека

GRI 406-1, 407-1, 408-1, 409-1, СОКБ 56

Группа «Аэрофлот» стремится создавать равные возможности для всех сотрудников. Вопросы соблюдения прав человека закреплены в Политике в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот» и Кодексе корпоративной этики Группы «Аэрофлот». Каждый работник Компании проходит обязательное ознакомление с этими документами. Кодекс корпоративной этики Группы «Аэрофлот» устанавливает обязательства по уважению и соблюдению прав человека, а также не допускает любых форм дискриминации по полу, возрасту, национальности, принадлежности к религиозным организациям и особенностям здоровья. В отчетном периоде не было зафиксировано ни одного случая дискриминации по отношению к сотрудникам.

Группа «Аэрофлот» строго следует всем требованиям законодательства в сфере трудовых отношений и прав человека – как российского, так и международного. Компания не приемлет и не допускает применения детского и принудительного труда в своей деятельности. В 2025 году случаи применения детского и рабского труда в Группе «Аэрофлот» отсутствовали.

Сотрудники могут направить свои жалобы, связанные с трудовыми отношениями, своему непосредственному руководителю, в комиссию по трудовым спорам или на «Горячую линию» следующими способами:

- электронная почта;
- почтовые ящики для бумажной корреспонденции;
- рапорты руководству;
- отчеты из внутренних систем.

Порядок подачи и обработки обращений сотрудников регламентируется Положением о системе добровольных сообщений.

В 2025 году в ПАО «Аэрофлот» было зафиксировано 237 случаев возникновения трудовых споров на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Компания признает право профсоюзов на представление интересов работников и участие в решении вопросов по регулированию трудовых отношений.

ПАО «Аэрофлот» обеспечивает всестороннюю поддержку профсоюзной организации в соответствии с российским законодательством. В отчетном периоде в Компании действовало четыре профсоюза.

› Подробнее о работе профсоюзных организаций читайте в разделе «Люди и культура»



Интегрированная система менеджмента

GRI 3-3

В ПАО «Аэрофлот» внедрена и сертифицирована интегрированная система менеджмента, эффективность и результативность которой регулярно подтверждается внешними аккредитованными организациями, осуществляющими независимый аудит. Базовыми интегрирующими элементами системы управления являются система менеджмента качества (СМК) и система экологического менеджмента (СЭМ), которые в течение многих лет успешно проходят международную сертификацию по стандартам:

- Международный стандарт по системе менеджмента качества ISO 9001;
- Международный стандарт по системе экологического менеджмента ISO 14001.

В 2025 году внешний сертификационный орган провел в ПАО «Аэрофлот» надзорный аудит интегрированной системы менеджмента на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015. В ходе проверки не было выявлено ни одного несоответствия. Это является закономерным подтверждением высокого уровня корпоративной ответственности ПАО «Аэрофлот» и существенного вклада, который Компания вносит в реализацию программ экологической и социальной ответственности, устойчивого развития и целей в области обеспечения соответствия (комплаенса). В результате аудита международно признанный сертификационный орган признал интегрированную систему менеджмента ПАО «Аэрофлот» результативной.

Процессный подход и управление рисками

Аэрофлот работает на основе системы взаимосвязанных и постоянно совершенствуемых процессов, направленных на реализацию и контроль мероприятий по управлению рисками и возможностями.

Процессное управление является основой для повышения эффективности и качества деятельности ПАО «Аэрофлот». В качестве мероприятий по управлению рисками, возникающими при реализации внутренних процессов, Компания проводит актуализацию бизнес-процессов, документирует ключевые риски и измеряемые показатели процессов, проводит обучение персонала правилам оформления бизнес-процессов.

Подход к управлению качеством

С целью обеспечения соответствия деятельности компаний Группы «Аэрофлот» высоким стандартам обслуживания и безопасности дочерние компании Аэрофлота также внедряют системы менеджмента и проводят соответствующие аудиты и сертификации. В контур сертифицированных систем управления в компаниях Группы «Аэрофлот» входят: ISO 9001[1], CORSIA[2], IOSA[3], ISO 14001[4], ISO 22000[5], ISO 14064[6], Пулы IATA[7]. ПАО «Аэрофлот» имеет сертификацию всех систем управления, кроме ISO 22000.

Контур комплаенса систем управления и обеспечения соответствия деятельности компаний Группы «Аэрофлот»

Компания	ISO 9001	IOSA	ISO 14001	ISO 14064	ISO 22000	CORSIA	Пулы IATA	ФЗ-7[8]
Аэрофлот	v	v	v	v	н/п	v	v	v
Россия	v	v	–	–	н/п	v	–	v
Победа	–	–	–	–	н/п	v	–	v
Аэрофлот Техникс	–	н/п	–	v	н/п	н/п	н/п	v
Аэромар	v	н/п	v	–	v	н/п	н/п	v
Авиашкола Аэрофлот	v	н/п	–	–	н/п	н/п	н/п	н/п
Шеротель	–	н/п	–	–	v	н/п	н/п	v
АФЛТ-Системс	–	н/п	–	–	н/п	н/п	н/п	–
АэроМИЛ	–	н/п	–	–	–	н/п	н/п	v
АэроТрастТехникс	–	н/п	–	–	н/п	н/п	н/п	v

1 Международный стандарт по системе менеджмента качества.
2 Система компенсации и сокращения выбросов парниковых газов для международной авиации (ICAO).
3 Аудит IATA по эксплуатационной безопасности.
4 Международный стандарт по системе экологического менеджмента.
5 Международный стандарт по системе менеджмента и безопасности пищевой продукции.
6 Международный стандарт по отчетности и верификации выбросов парниковых газов.
7 Международно признанный инструмент непрерывного мониторинга и оценки уровня качества и безопасности эксплуатационной деятельности провайдеров наземных операций на аутсорсинге. Включает следующие программы аудитов: ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operations) – Программа аудита безопасности наземных операций; IFQP (IATA Fuel Quality Pool) – Пул аудитов по качеству топлива; DAQCP (De-icing/Anti-icing Quality Control Pool) – Пул аудитов качества противообледенительной защиты воздушных судов.
8 Федеральный закон «Об охране окружающей среды».

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

победа

Авиакомпания «Победа»

- Сертификация

- Результаты работы в 2025 году

Обеспечено функционирование системы менеджмента качества, которая реализуется департаментом обеспечения качества деятельности, непосредственно подчиняется генеральному директору и является независимой от сферы производственной деятельности. Мероприятия, направленные на улучшение систем управления, выполняются в соответствии с поставленными задачами Группы.

В 2025 году сертификации системы менеджмента в ООО «Авиакомпания «Победа» не проводилось.

РОССИЯ

Авиакомпания «Россия»

- Сертификация

- Результаты работы в 2025 году

Внедрена и функционирует система управления качеством, что подтверждается наличием сертификата соответствия требованиям национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Надзорный аудит проведен в августе 2025 года (подтверждено действие сертификата № 23.0827.026 от 24 августа 2023 года). В результате надзорного аудита выявлено одно несоответствие, по которому был разработан и реализован план корректирующих мероприятий. В 2026 году планируется сертификационный аудит.

АЭРОФЛОТ ТЕХНИКС

«Аэрофлот Техникс»

- Сертификация

- Результаты работы в 2025 году

Проводятся регулярные внутренние аудиты и проверки полноты и качества выполнения работ, оформления эксплуатационно-технической документации. Для сотрудников предусмотрено регулярное обучение в соответствии с утвержденной программой первоначальной и периодической подготовки. Компания продолжает работу по формированию процессной модели и внедрению системы менеджмента качества в деятельность структурных подразделений.

Сертификация по требованиям стандарта ISO 9001:2015 в 2025 году в «Аэрофлот Техникс» не проводилась. Данные мероприятия временно приостановлены.

АэроМар

«Аэромар» и «АэроМар-ДВ»

- Сертификация

- Результаты работы в 2025 году

Последовательно внедряются улучшения в работу по подготовке питания, в том числе закупается современное оборудование, модернизируются здания. Проводятся аудиты поставщиков продуктов питания в целях обеспечения надежности и качества.

В 2025 году «Аэромар» получил разрешение на право маркировки знаком Системы добровольной сертификации «Халяль», а также свидетельство, которое подтверждает, что «Аэромар» изготавливает данное бортовое питание в соответствии с требованиями «Халяль» и международной системой классификации специализированного питания – мусульманское меню MOML. В «АэроМар-ДВ» в отчетном периоде проведены аудиты поставщиков.

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

«Авиашкола Аэрофлота»

- Сертификация

- Результаты работы в 2025 году

В учебном процессе применяет новые образовательные и цифровые технологии, а также разрабатывает передовые программы подготовки авиационного персонала. Авиашкола проводит оценку уровня удовлетворенности внутренних и внешних потребителей учебными программами и на основе полученных результатов реализует мероприятия по совершенствованию образовательного процесса. Авиашкола также аккредитована на обучение работодателей и сотрудников вопросам охраны труда.

В 2025 году реализован ряд мероприятий, направленных на повышение качества деятельности: разработаны и утверждены 32 программы подготовки авиационного персонала, проведено повышение квалификации педагогического состава и административно-управленческого персонала, разработаны новые и актуализированы действующие документы СМК, проведена работа по сбору, анализу и оценке уровня удовлетворенности внутренних и внешних потребителей и др.

«Шеротель»

- Сертификация

- Результаты работы в 2025 году

В отеле работает служба по работе с клиентами и управлению качеством. В ее задачи входят ежедневный контроль за качеством предоставляемого обслуживания, обеспечение соответствия стандартам операционной деятельности и выполнения технических и санитарных норм. Служба также взаимодействует с органами сертификации услуг гостиниц, а также с санитарной и торговой инспекциями, совместно с которыми в Компании проводятся проверки.

В 2025 году «Шеротель» успешно прошел сертификацию соответствия стандартов и качества услуг по бренду Novotel, проведенную компанией «Рашэн мэнэджмэнт хотэл кампани». Также Компания провела самооценку гостиницы «Новотель Аэропорт Шереметьево» в национальной системе аккредитации и подтвердила категорию «Четыре звезды» с внесением в реестр соответствующей записи под номером С502024015829.

«АэроМИЛ»

- Сертификация

- Результаты работы в 2025 году

В 2025 году ФБУ «Государственный региональный центр стандартизации, метрологии и испытаний в Красноярском крае, Республике Хакасия и Республике Тыва» подтверждено действие сертификата соответствия НСС-RU-0012-М-00134-24, выданного ЗАО «АэроМИЛ» и удостоверяющего соответствие сертификационной услуги по обеспечению питанием.

«АэроТрастТехникс»

- Сертификация

- Результаты работы в 2025 году

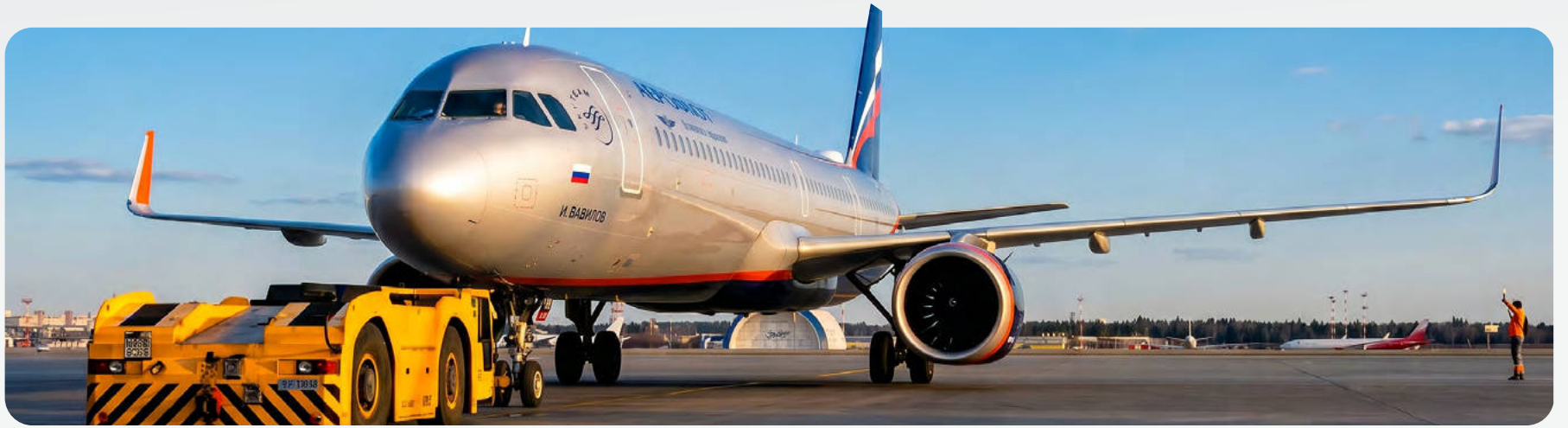
Компания начала свою деятельность в отчетном периоде, был получен сертификат ФАП-145, дающий право выполнения технического обслуживания двигателей CFM56-5B, CFM56-7B и их компонентов.

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Формирование ответственной цепочки поставок

GRI 2-6, 3-3

Ответственная и надежная цепочка поставок является залогом бесперебойной работы Группы «Аэрофлот». В 2025 году Группа продолжила работу по поддержанию и развитию действующих цепочек поставок продукции, а также по поиску перспективных предложений.



Элементы цепочки поставок Группы «Аэрофлот»

GRI 2-6

Восходящий поток

Материально-технические ресурсы

- Авиационное топливо
- Продукты для производства бортового питания и товары для обслуживания пассажиров
- Лизинг воздушных судов
- Запасные части для воздушных судов

Работы и услуги

- Аэропортовое обслуживание воздушных судов и пассажиров
- Техническое обслуживание воздушных судов
- Услуги связи и систем бронирования
- Маркетинговые услуги
- Страхование
- Аренда

Услуги Группы «Аэрофлот»

- Пассажирские авиаперевозки
- Грузовые авиаперевозки
- Бортовое питание
- Продажа товаров на борту
- Техническое обслуживание воздушных судов
- Гостиничные услуги
- ИТ-услуги
- Образовательные услуги

Нисходящий поток

Потребители

Закупочная деятельность

Группа «Аэрофлот» стремится к постоянному улучшению закупочных процессов за счет создания прозрачной, конкурентной и состязательной системы закупок и выстраивает взаимодействие с поставщиками в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации[1]. Ключевые решения при проведении всех способов закупок принимаются коллегиально членами закупочных комиссий компаний Группы. Закупочная комиссия осуществляет оперативное управление закупками, включая вопросы их организации и проведения, а также оперативный контроль, в том числе допуск и отклонение заявок, принятие решения о выборе победителя закупки.

Подход к осуществлению закупочной деятельности в Аэрофлоте закреплен в Положении о закупке товаров, работ, услуг ПАО «Аэрофлот», в дочерних компаниях данный процесс регулируется аналогичными положениями. В отчетном периоде в положение были внесены обновления, которые гармонизировали содержание документа с изменениями российского законодательства.

Действующие принципы осуществления закупок позволяют сохранять конкуренцию, а также обеспечивать справедливость, равноправие, прозрачность и целевое экономически эффективное расходование денежных средств при проведении закупок.

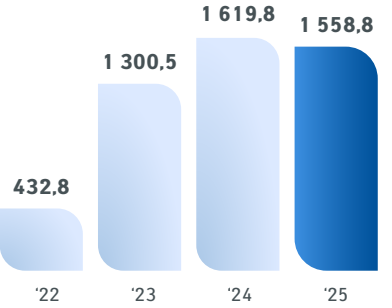
Общий объем заключенных договоров Группы «Аэрофлот» в 2025 году составил 1 558,8 млрд руб., что на 3,8% ниже показателя 2024 года.

Общий объем заключенных договоров ПАО «Аэрофлот» составил 1 139,4 млрд руб., что на 1,9% выше, чем в 2024 году.

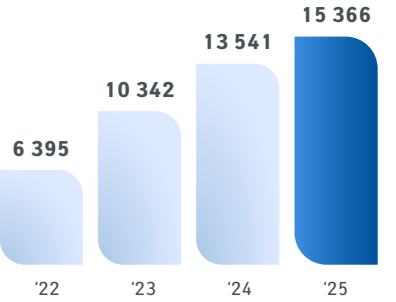
Ключевые принципы закупочной деятельности Группы «Аэрофлот»

- Информационная открытость закупок
- Равноправие, справедливость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки
- Целевое и экономически эффективное расходование денежных средств на закупки и реализация мер, направленных на сокращение издержек
- Отсутствие ограничения допуска к участию в закупке путем установления неизмеряемых требований к участникам закупки

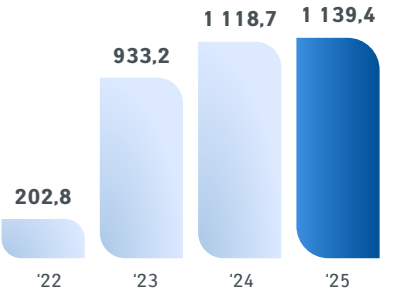
Общий объем закупок Группы «Аэрофлот», млрд руб.



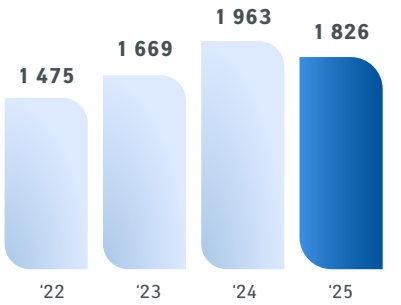
Количество заключенных договоров Группы «Аэрофлот», единиц



Общий объем закупок ПАО «Аэрофлот», млрд руб.



Количество заключенных договоров ПАО «Аэрофлот», единиц



[1] В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 6 марта 2022 года № 301 «Об основаниях неразмещения в единой информационной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд сведений о закупках товаров, работ, услуг, информации о поставщиках (подрядчиках, исполнителях), с которыми заключены договоры» ПАО «Аэрофлот» как заказчик, попавший под санкции, не размещает в открытом доступе единой информационной системы (официальный сайт ЕИС) сведения о закупках и информацию о поставщиках.

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

В целях оптимизации и повышения эффективности закупок одной и той же продукции ПАО «Аэрофлот» на регулярной основе организовывает консолидированные закупки для нужд компаний Группы. В 2025 году проводились следующие консолидированные закупки:

- авиаГСМ;
- услуги страхования;
- исследования вовлеченности, удовлетворенности и лояльности персонала;
- услуги по организации системы гибких льгот для персонала;
- услуги по диагностике текущих способов обращения с отходами и предоставлению комплексных решений, направленных на увеличение доли отходов, передаваемых на переработку.

По итогам 2025 года ПАО «Аэрофлот» выполнило минимальную квоту товаров российского происхождения[2] по следующим категориям закупок[3]:

- компьютеры портативные и вычислительные машины;
- мониторы;
- коммуникационная аппаратура;
- средства связи;
- грузовые автотранспортные средства;
- обувь;
- мебель.

В АО «Авиакомпания «Россия» 97% программного обеспечения, 99% радиоэлектронной продукции, 76% товаров для обслуживания на борту закупаются у отечественных поставщиков. В АО «Шеротель» доля российских компаний в общем объеме закупок в 2025 году составила ~98%.

51,6% доля заключенных договоров ПАО «Аэрофлот» с субъектами МСП[1]

87,9% доля местных поставщиков в сумме договоров, заключенных ПАО «Аэрофлот» в 2025 году

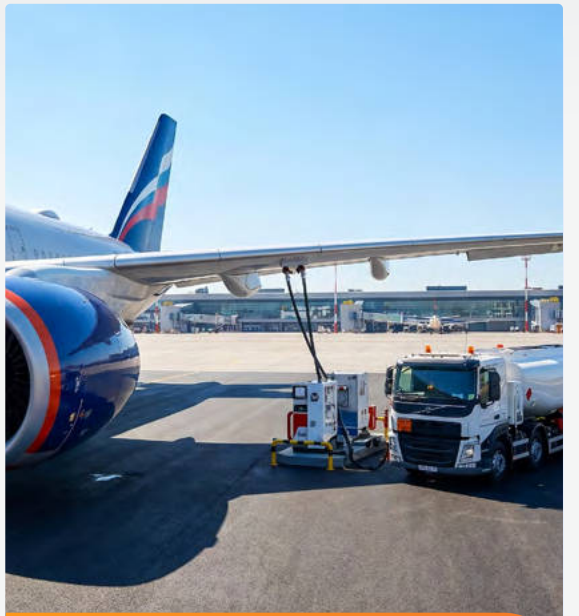
Закупки авиатоплива

Ключевым направлением закупочной деятельности Группы «Аэрофлот» является обеспечение выполнения полетов, а также своевременное и бесперебойное снабжение воздушных судов топливом. При этом особое внимание уделяется соблюдению высоких стандартов безопасности полетов и максимально эффективному ценообразованию.

Условия, в которых проводились закупки авиатоплива для Группы в 2025 году, сохранили основные характеристики последних лет: волатильность курса валют, цены на рынке нефтепродуктов, а также динамично меняющийся спрос на них. При проведении закупок авиатоплива применялись основополагающие принципы, которые позволяют Компании получать наиболее выгодные условия, в том числе:

- консолидация объемов закупки топлива авиакомпаний Группы «Аэрофлот»;
- заключенные договоры полностью исключали привязку стоимости авиатоплива на территории Российской Федерации к иностранным индексам и курсам иностранных валют[4];
- снижение волатильности стоимости авиатоплива за счет ее формирования на основе биржевых индикаторов предыдущего месяца.

Проведение консолидированной закупки авиатоплива позволяет получить наиболее выгодные единые условия ценообразования для всех компаний Группы «Аэрофлот» и допускает заключение отдельных договоров между поставщиком авиатоплива и каждой авиакомпанией, что позволяет снижать расходы каждого авиаперевозчика в части экономии на агентском вознаграждении.



5,4 млрд руб.[5] экономический эффект от полученных дополнительных скидок на авиатопливо и увеличения срока оплаты в 2025 году

[1] По количеству заключенных договоров доля закупок у субъектов МСП, рассчитанная в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 11 декабря 2014 года № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (с учетом текущей реализации ЕИС) – 76,7%. В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 23 декабря 2024 года.

[2] В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 23 декабря 2024 года № 1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

[3] По иным категориям квотируемых товаров невыполнение установленного значения доли связано с отсутствием аналогов, отвечающих необходимым техническим требованиям, в реестрах продукции, подтверждающих их российское происхождение.

[4] Порядок ценообразования на авиаГСМ формировался в национальной валюте с привязкой к биржевым индексам АО «СПбМТСБ», а также к фиксированным ценовым значениям (в рублях), с дополнительным ограничительным механизмом не более чем ставки и тарифы, зарегистрированные в ЦРТ АО «ТКП».

[5] С НДС.

ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Развитие партнерских отношений с поставщиками

GRI 2-29

Группа стремится устанавливать долгосрочные взаимоотношения с поставщиками товаров и услуг не только посредством развития закупочных процедур, но и в рамках участия в партнерских мероприятиях и проведения обучения.

В 2025 году представители Компании принимали участие в ведущих международных и российских выставках авиационной индустрии, в частности Asia Aircraft Interior Expo 2025, MRO Guangzhou 2025 и «ТОиР воздушных судов в России – 2025» (MRO Russia). На этих выставках среди прочих участников были представлены поставщики Аэрофлота, продемонстрировавшие передовые технологии и достижения в авиационной отрасли.

«Аэрофлот Техникс» на постоянной основе обсуждает с действующими партнерами вопросы взаимодействия и повышения эффективности совместной работы, а также проводит встречи с потенциальными поставщиками для оценки перспектив и возможностей взаимодействия. В компании ведется активная работа по взаимодействию с отечественными предприятиями по импортозамещению продукции авиационного характера.

Информирование поставщиков по вопросам устойчивого развития

GRI 2-24

Группа «Аэрофлот» придерживается принципов устойчивого развития и в рамках формирования цепочки поставок ожидает от своих партнеров ответственного ведения бизнеса, развития добросовестных трудовых практик и бережного отношения к окружающей среде.

В Группе действует Заявление по обеспечению ответственной цепочки поставок, которое содержит ожидания Группы «Аэрофлот» от своих поставщиков в области внедрения практик устойчивого развития.

Компания развивает практики устойчивого развития вместе со своими деловыми партнерами и стремится поддерживать их в этом направлении. Для этого в Компании внедрена практика проведения инструктажа работников сторонних организаций на тему снижения негативного воздействия на окружающую среду.

Компания также заботится о безопасности подрядных организаций при осуществлении ими работ. Аэрофлот в обязательном порядке проводит вводные инструктажи для работников подрядных организаций по вопросам охраны труда.

› Подробнее читайте в разделе «Охрана труда и промышленная безопасность»

Принципы обеспечения ответственной цепочки поставок Группы «Аэрофлот»

Прозрачное ведение бизнеса

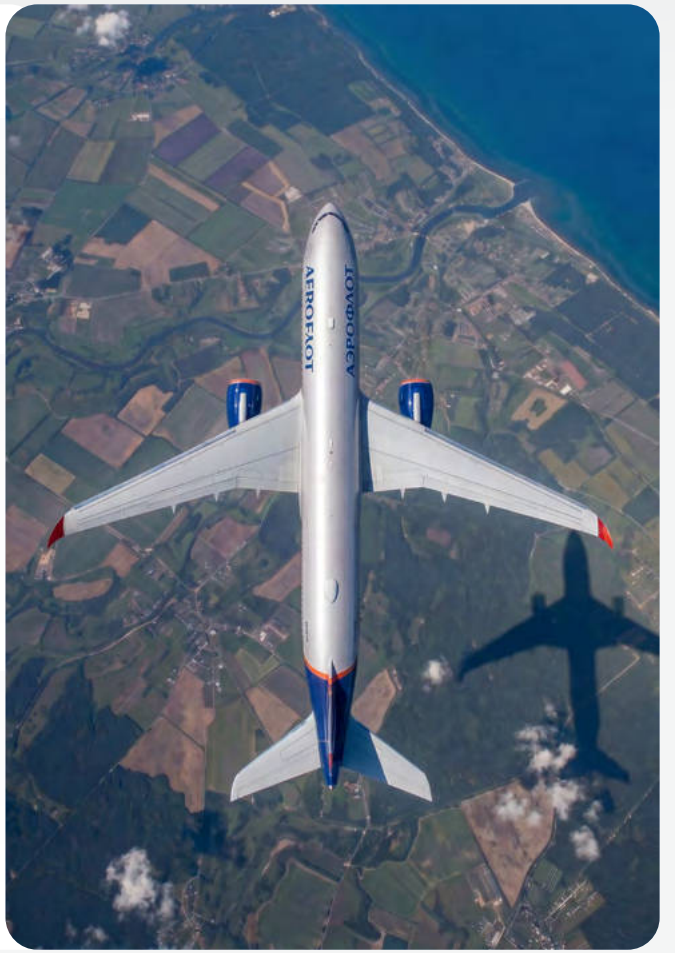
- Нулевая толерантность к коррупции
- Соблюдение антимонопольного законодательства
- Соблюдение принципов добросовестной конкуренции
- Защита конфиденциальной информации

Добросовестные трудовые практики

- Соблюдение трудового законодательства
- Обеспечение безопасных условий труда
- Недопущение использования принудительного и детского труда
- Своевременная выплата вознаграждений сотрудникам
- Обеспечение права на создание профсоюзов и ассоциаций и вступление в них

Сокращение негативного влияния на окружающую среду

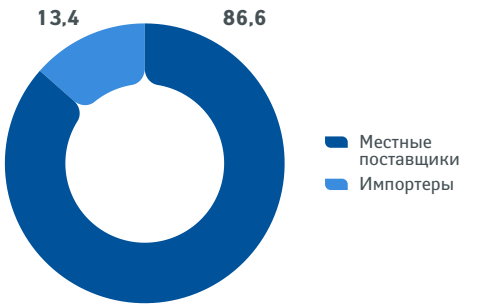
- Сокращение выбросов парниковых газов и загрязняющих веществ
- Снижение объемов образования отходов
- Рациональное потребление энергии и водных ресурсов



Поддержка закупок у местных поставщиков

Доля местных поставщиков в сумме договоров, заключенных Группой «Аэрофлот» в 2025 году, %

GRI 204-1, МЭР 8, СОКБ 65



Одним из важных направлений работы является развитие закупок у местных поставщиков. В 2025 году ПАО «Аэрофлот» осуществляло закупки у поставщиков из 77 регионов России. При этом в отчетном году поставщики из более чем половины регионов Российской Федерации, закупки у которых проводились в 2024 и 2025 годах, увеличили свой объем поставок.

География закупок ПАО «Аэрофлот» в 2025 году



Алтайский край
Амурская область
Архангельская область
Астраханская область
Белгородская область
Владимирская область
Волгоградская область
Вологодская область
Воронежская область
г. Москва
г. Санкт-Петербург
Забайкальский край
Ивановская область
Иркутская область
Кабардино-Балкарская Республика
Калининградская область
Калужская область
Камчатский край
Кемеровская область
Кировская область
Костромская область
Краснодарский край
Красноярский край
Курганская область
Курская область
Ленинградская область
Магаданская область
Московская область
Мурманская область
Нижегородская область
Новгородская область
Новосибирская область
Омская область
Оренбургская область
Пензенская область
Пермский край
Приморский край
Псковская область
Республика Алтай
Республика Башкортостан
Республика Бурятия
Республика Дагестан
Республика Ингушетия
Республика Калмыкия
Республика Карелия
Республика Коми
Республика Крым
Республика Марий Эл
Республика Мордовия
Республика Саха (Якутия)
Республика Северная Осетия – Алания
Республика Татарстан
Республика Хакасия
Ростовская область
Рязанская область
Самарская область
Саратовская область
Сахалинская область
Свердловская область
Смоленская область
Ставропольский край
Тамбовская область
Тверская область
Томская область
Тульская область
Тюменская область
Удмуртская Республика
Ульяновская область
Хабаровский край
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
Челябинская область
Чеченская Республика
Чувашская Республика
Чукотский автономный округ
Ямало-Ненецкий автономный округ
Ярославская область
Иные территории

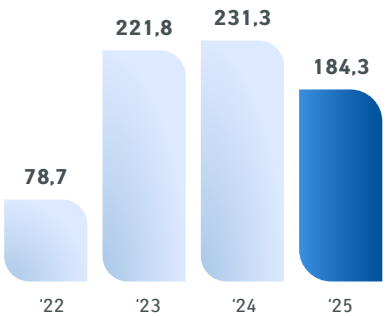
Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства

Развитие взаимодействия с субъектами МСП положительно влияет как на обеспеченность товарами и услугами в Группе «Аэрофлот», так и на развитие бизнеса в стране в целом.

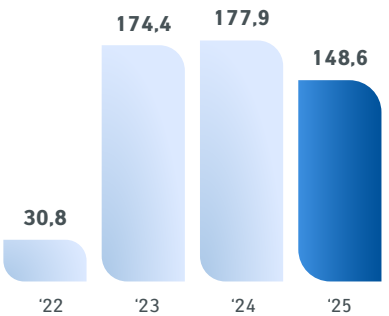
МЭР 9, СОКБ 66

Суммарная стоимость заключенных договоров с субъектами МСП в 2025 году составила более 184,3 млрд руб. По данным Группы, заметно общее снижение объемов заключаемых договоров (в стоимостном выражении), что обусловлено снижением потребности в целом. Для ПАО «Аэрофлот» снижение стоимостного объема договоров с субъектами МСП обусловлено тем, что произошло снижение стоимостных объемов договоров, заключенных с субъектами по закупке авиационно-технического имущества (АТИ), а также снижение курса доллара к рублю. Предметом договоров с наибольшей стоимостью были такие товары, работы, услуги, которые поставлены, выполнены, оказаны субъектами хозяйственной деятельности, не относящимися к субъектам МСП (например, аэропорты, крупные предприятия по поставке авиаГСМ, АТИ, техническому обслуживанию и лизингу воздушных судов).

Суммарная стоимость договоров с субъектами МСП Группы «Аэрофлот»[1], млрд руб.



Суммарная стоимость договоров с субъектами МСП ПАО «Аэрофлот», млрд руб.



ПАО «Аэрофлот» на постоянной основе проводит работу по расширению доступа субъектов МСП к участию в закупках. Компания продолжает многолетнее сотрудничество с АО «Корпорация «МСП» по вопросам методологической, информационной и организационной поддержки субъектов МСП в закупках авиакомпании «Аэрофлот», являясь одним из крупнейших закупщиков у МСП по Федеральному закону № 223-ФЗ. Представители Компании активно участвуют в проводимых партнером обучающих семинарах для субъектов МСП и самозанятых граждан. В 2025 году при участии представителей Компании проведено восемь обучающих региональных семинаров, участниками которых стали более 1 290 представителей МСП и самозанятых граждан. Регулярный прямой диалог с представителями малого и среднего бизнеса не только способствует повышению их компетенций по участию в закупках, организуемых Аэрофлотом, но и дает возможность Компании получать обратную связь, и на ее основе проводить адаптацию внутренних процессов для повышения эффективности закупок.

В 2025 году ПАО «Аэрофлот» в очередной раз удостоилось награды рейтинга лояльности крупнейших заказчиков к субъектам МСП по итогам 2024 года, организуемой АО «Корпорация «МСП», поднявшись сразу на пять строк первой десятки лидеров.

Компания продолжает работу по приему и обработке инновационных предложений от субъектов МСП посредством функционала системы «Одно окно». За 2025 год Аэрофлот рассмотрел восемь предложений от субъектов инновационной экосистемы, в том числе субъектов МСП. За весь период работы системы обработано 155 предложений.

[1] Стоимость договоров, заключенных в соответствующем отчетном периоде.

УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

Подход к управлению

GRI 2-25, 3-3, SASB TR-AL-540a.1

Группа «Аэрофлот» реализует комплексный подход к управлению безопасностью полетов, авиационной и транспортной безопасностью в соответствии с международными и российскими стандартами. Компания принимает участие в совершенствовании законодательства в области транспортной безопасности, вносит предложения и рекомендации по улучшению нормативно-правовой базы Российской Федерации. Для обеспечения должного уровня безопасности непрерывно выявляются и анализируются возможные риски, разрабатываются и реализуется меры по их минимизации.

Для обеспечения безопасности полетов Группа «Аэрофлот» выявляет возможные причины авиационных событий и принимает превентивные меры.

Меры по обеспечению безопасности в Группе «Аэрофлот»

- Периодическое обучение и проверка квалификации персонала
- Медицинский контроль
- Контроль соблюдения времени отдыха экипажей
- Контроль процессов летной, технической и наземной эксплуатации воздушных судов
- Оценка метеорологических условий перед каждым полетом
- Работа по повышению эффективности орнитологического обеспечения аэропортов

Обучение и повышение квалификации персонала

Группа «Аэрофлот» активно развивает систему обучения и повышения квалификации персонала для обеспечения высокого уровня профессионализма и безопасности. Подготовка проводится на базе «Авиашколы Аэрофлота».

В 2025 году изменен формат подготовки членов летного экипажа в области обеспечения авиационной и транспортной безопасности, по перевозке опасных грузов, по вопросам человеческого фактора и управления ресурсами кабины экипажа. Новый формат предусматривает использование дистанционных образовательных технологий и очное обучение.

Продолжается внедрение системы подготовки летного состава с помощью обучения, основанного на выявлении, развитии и оценке профессиональных компетенций. В отчетном периоде проводились встречи инструкторов и ежемесячные онлайн-вебинары.

› Подробнее читайте в разделе «Обучение и развитие персонала»

Медицинский контроль

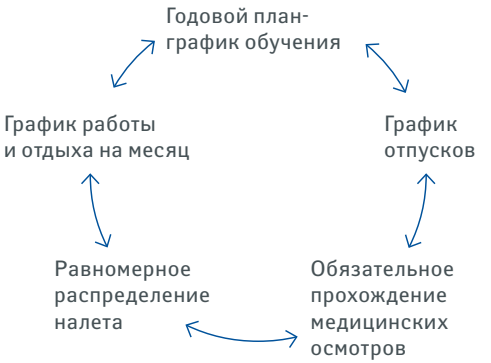
Перед каждым рейсом члены летных и кабинных экипажей проходят обязательные медицинские осмотры. Дополнительно пилоты и бортпроводники проходят врачебно-летную экспертную комиссию в Медицинском центре Аэрофлота. Данная процедура позволяет определить годность персонала по состоянию здоровья, подтвердить их готовность к выполнению полетов и выявить ранние формы развития заболеваний.

› Подробнее читайте в разделе «Люди и культура»

Контроль соблюдения времени отдыха экипажа

Формирование экипажей в авиакомпаниях Группы «Аэрофлот» осуществляется согласно нормативным документам гражданской авиации Российской Федерации. Графики работы и отдыха экипажей формируются на месяц вперед. При планировании графиков экипажей учитывается ряд аспектов, в том числе риски, связанные с утомляемостью летного состава.

Факторы, влияющие на планирование графиков экипажей

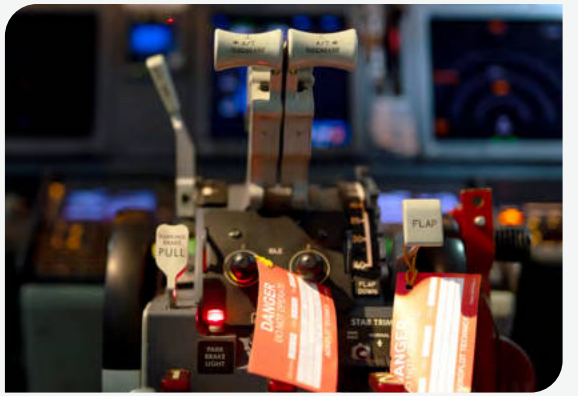


Техническое обслуживание воздушных судов

Группа «Аэрофлот» обладает обширной инфраструктурой для проведения технического обслуживания и ремонта воздушных судов. Компания «Аэрофлот Техникс» является крупнейшим российским оператором подобных услуг.

› Подробнее читайте в разделе «Техническое обслуживание и ремонт»

В рамках работы Комитета по надежности воздушных судов авиакомпаний Группы «Аэрофлот» проанализированы ключевые показатели, выявлены основные причины отказов и выполнены все директивы летной годности. Для повышения качества обслуживания сторонними организациями внедрены дополнительные меры контроля. Регулярные совещания с представителями «Аэрофлот Техникс» позволяют улучшать координацию и эффективность работы по поддержанию летной годности парка воздушных судов.



Оценка метеорологических условий

Группа метеорологического обеспечения полетов помогает снижать вероятность влияния внешних факторов на операционную деятельность Компании. Специалисты Группы готовят полетную метеорологическую информацию для принятия решения о выполнении рейса и возможных корректировок расписания.

Метеорологическая информация для принятия решения о выполнении рейса

- Анализ данных о фактической погоде и прогнозы по аэропортам вылета, посадки, а также запасным аэропортам
- Прогнозы и штормовые предупреждения по маршрутам и районам полета
- Приземные и высотные карты погоды
- Радиолокационные и спутниковые метеорологические данные

Безопасность полетов

GRI 416-1, SASB TR-AL-540a.1, SASB TR-AL-540a.2

Группа «Аэрофлот» руководствуется принципом «безопасность полетов обеспечивается тогда, когда риски, связанные с эксплуатацией воздушных судов, снижены до приемлемого уровня и находятся под контролем».

Система управления безопасностью полетов (СУБП) в каждой авиакомпании Группы «Аэрофлот» соответствует нормативным требованиям гражданской авиации Российской Федерации, международным отраслевым стандартам и рекомендациям в сфере обеспечения безопасности полетов.

Ключевые показатели безопасности полетов

- Риски контролируются и управляются
- Эксплуатация воздушных судов осуществляется безопасно и надежно
- Уровень риска остается приемлемым для пассажиров и экипажа



Мероприятия по совершенствованию СУБП в 2025 году

- Проведение двух заседаний Комитета по управлению безопасностью полетов
- Обновление нормативных документов Компании в области безопасности полетов
- Консультационная поддержка структурных подразделений по функционированию СУБП
- Участие в разработке и согласовании проектов нормативных актов по управлению безопасностью полетов
- Контроль деятельности подразделений Компании для оценки функционирования СУБП

Компоненты системы управления безопасностью полетов ПАО «Аэрофлот»

- Политика, цели и ресурсы для обеспечения безопасности полетов
- Управление рисками для безопасности полетов
- Обеспечение безопасности полетов
- Популяризация вопросов безопасности полетов

Основные риски безопасности полетов и меры управления в 2025 году

Риски	Мероприятия
Инциденты в летной эксплуатации	• Контроль «утомляемости» летного состава и бортпроводников при выполнении рейсов • Совершенствование программ подготовки летного состава при взаимодействии с государственными органами • Разработка мероприятий по предотвращению проявления человеческого фактора в процессе летной эксплуатации
Надежность авиационной техники	• Ежеквартальные заседания Комитета по надежности воздушных судов (отдельно по каждому эксплуатируемому типу). Вопросы эксплуатационных и экономических показателей, характерные отказы и неисправности, а также эффективность проводимых мероприятий по повышению надежности воздушных судов • Постоянное отслеживание статусов выполнения директив летной годности и обязательных сервисных бюллетеней для эксплуатируемых воздушных судов • Инспекции компонентов и структурных элементов воздушных судов с выполненным ремонтом в «Аэрофлот Техникс» • Мониторинг рисков при оперативном управлении и координации технического обслуживания воздушных судов с разработкой мероприятий по их устранению
Столкновение воздушных судов с птицами	• Ежедневный контроль состояния летного поля и мониторинг живой природы с использованием передовых технических средств • Регулярный осмотр наличия оборудования по регулированию живой природы и применение перспективных технических средств в базовом аэропорту Шереметьево • Учет и анализ всех случаев столкновений с птицами, направление информационных сообщений в Росавиацию
Поражение воздушных судов атмосферным электричеством	• Разбор инцидентов, сопряженных с поражением воздушных судов статическим электричеством, и доведение сведений до летного состава • Систематический контроль уровня осведомленности и обучение пилотов мерам предотвращения воздействия статического электричества, правилам полетов в условиях гроз и ливней • Учет актуальных данных метеорологической информации при планировании маршрутов полетов

Аэрофлот поддерживает соответствие системы управления безопасностью полетов требованиям стандарта IOSA[1], выполняет все требования Руководства по программе аудитов IOSA и проводит обязательные плановые и внеплановые внутренние аудиты на соответствие требованиям IOSA и требованиям законодательства Российской Федерации в области гражданской авиации.

[1] IATA Operational Safety Audit – аудит эксплуатационной безопасности.

Мероприятия по повышению уровня безопасности полетов

Группа «Аэрофлот» регулярно проводит расследования авиационных событий, что дает возможность выявить их причины и разработать меры по предотвращению повторения подобных случаев. Компания организует внутренние и внешние проверки, инспекции и аудиты в отношении безопасности полетов, позволяющие оценить текущую ситуацию и своевременно устранять выявленные недостатки.



Контроль состояния парка воздушных судов
Мониторинг состояния воздушных судов на соответствие требованиям программы проверки иностранных перевозчиков на рампе (SAFA)

Инспекции аэропортов
- Проверки выполнения процедур противообледенительной защиты воздушных судов в аэропортах и проверки агентов по сети маршрутов
- Проверки наземного и технического обслуживания, а также работы представительств по сети маршрутов
- Проверки аэропортов на соответствие стандарту авиатопливообеспечения IFQP

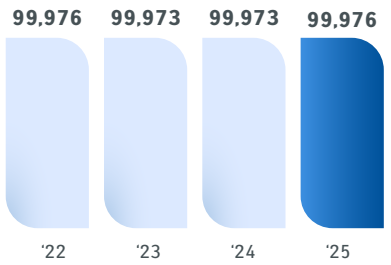
Проверки наземного и технического обслуживания
- Проверки качества наземного и технического обслуживания воздушных судов в аэропорту Шереметьево
- Проверки готовности аэропортов к обслуживанию новых рейсов

Участие в совещаниях
Ежемесячные совещания ПАО «Аэрофлот» и ООО «Шереметьево Хэндлинг» по вопросам качества наземного обслуживания воздушных судов в аэропорту Шереметьево

Аэрофлот продолжает внедрять инновационные и передовые технологии для повышения безопасности полетов. В 2025 году Компания модернизировала функциональный модуль «Прогноз» информационной системы «Риск-менеджмент безопасности полетов», направленный на повышение точности прогнозирования авиационных событий и отказов авиационной техники. Применялись методы ИИ на основе рекуррентных нейронных сетей с долговременной и кратковременной памятью. Система использует статистические данные и ранее выявленные проблемы для прогнозирования неисправностей, своевременно предупреждая персонал о возможных инцидентах и разрабатывая профилактические меры.

Эффективность мероприятий по повышению безопасности полетов, реализуемых Группой «Аэрофлот», подтверждает значение показателя уровня безопасности полетов, который в 2025 году составил 99,976%, что выше целевого показателя (99,965%) и соответствует высокому уровню.

Уровень безопасности полетов по Группе «Аэрофлот»[1], %



Авиационная и транспортная безопасность

GRI 3-3

Аэрофлот удостоен премии «Транспортная безопасность России – 2025» как лучший перевозчик воздушного транспорта, успешно внедривший требования транспортной безопасности.

Премия учреждена Ассоциацией «Транспортная безопасность» при поддержке Минтранса России и ежегодно присуждается за выдающиеся результаты в сфере транспортной безопасности.

В области обеспечения авиационной и транспортной безопасности Компания руководствуется Политикой в сфере защиты деятельности ПАО «Аэрофлот» от актов незаконного вмешательства. В 2025 году вступили в силу положения Федерального закона от 3 апреля 2023 года № 107-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О транспортной безопасности» и отдельные законодательные акты Российской Федерации», предусматривающие отмену в Российской Федерации норм воздушного права в области авиационной безопасности и определяющие отныне защиту от актов незаконного вмешательства в деятельность гражданской авиации уже в рамках законодательства в области транспортной безопасности. Разработана и утверждена Программа обеспечения транспортной безопасности эксплуатанта (транспортных средств) ПАО «Аэрофлот» в соответствии с законодательством об обеспечении транспортной безопасности.

В 2025 году выполнены мероприятия по повышению уровня авиационной и транспортной безопасности:
- совместно с аэропортами, авиапредприятиями и правоохранительными органами обеспечено соблюдение всех требований безопасности пассажирами, сотрудниками авиакомпании и подрядными организациями совместно с аэропортами, авиапредприятиями и правоохранительными органами;
- проведены инспекторские проверки аэропортов с целью контроля соблюдения требований транспортной и авиационной безопасности при наземной подготовке и обслуживании рейсов;
- приняты меры по устранению выявленных нарушений и замечаний, направленных на повышение уровня транспортной безопасности авиаперевозок.

В целях снижения уровня риска совершения актов незаконного вмешательства в базовом аэропорту и по сети маршрутов Группы Аэрофлот при необходимости организуется выполнение дополнительных мер обеспечения авиационной и транспортной безопасности в отношении:
- досмотра физических лиц, транспортных средств, груза, багажа, почтовых отправлений, находящихся у физических лиц ручной клади и личных вещей;
- обеспечения безопасности воздушных судов;
- обеспечения пропускного и внутриобъектового режима;
- контроля проездных и перевозочных документов;
- кинологического обеспечения транспортной безопасности.

В 2025 году активно продолжалось развитие кинологической службы ПАО «Аэрофлот». Отдел кинологического мониторинга предоставлял следующие услуги в базовом аэропорту:
- патрулирование пассажирских терминалов;
- обследования грузов в грузовом терминале ООО «Москва Карго»;
- обследования транспортных средств на контрольно-пропускных пунктах аэропорта;
- обследования воздушных судов;
- внеплановые обследования объектов Международного аэропорта Шереметьево при угрозах совершения актов незаконного вмешательства.

Для повышения эффективности использования служебных собак в 2025 году Аэрофлот при взаимодействии с Институтом проблем экологии и эволюции им. А. Н. Северцова Российской академии наук провел подготовительные мероприятия для проведения научно-исследовательской работы «Оценка морфологических, поведенческих и генетических характеристик породы шалайка, ассоциированных с успешностью в поиске целевых запахов, с целью улучшения рабочих качеств породы».

16 инспекторских проверок проведено для контроля соблюдения требований авиационной и транспортной безопасности аэропортов

[1] Отношение числа авиационных событий с учетом доли их влияния на безопасность полетов в целом к налету часов по парку воздушных судов.

Компания принимает участие в различных конференциях, образовательных мероприятиях и других инициативах для внесения вклада в повышение уровня авиационной и транспортной безопасности и развитие компетенций в данной области.

В авиакомпании «Аэрофлот» разработана и утверждена Программа обеспечения транспортной безопасности эксплуатанта (транспортных средств) ПАО «Аэрофлот» в соответствии с законодательством об обеспечении транспортной безопасности.

Участие Аэрофлота в инициативах по развитию авиационной и транспортной безопасности в 2025 году

Цифровизация процессов по соблюдению безопасности

Экипажи начали использовать электронные задания на полет при досмотре и входе на перрон, а также на борт воздушного судна. Это позволило сократить время процесса допуска экипажа на воздушное судно и повысить уровень безопасности пассажиров и персонала

Инициатива по внедрению современных технологий

Компания приняла участие в инициативе Минцифры России и Минтранса России по апробации биометрической системы в аэропорту Пулково (Санкт-Петербург). Пассажиры смогли пройти досмотр и получить доступ в зону транспортной безопасности с использованием своих биометрических данных, что значительно ускорило процесс и повысило безопасность

Предложения по улучшению российского законодательства

Направлены обращения в Минтранс России с предложениями по корректировке нормативных правовых актов с конкретными рекомендациями, обеспечивающими выполнение требований транспортной безопасности

Охрана труда и промышленная безопасность

GRI 3-3, 403-1, 403-3, СОКБ 44

Безопасность и охрана здоровья персонала, а также создание безопасных и комфортных условий труда является верхнеуровневой целью Группы «Аэрофлот».

Политика в области охраны труда Аэрофлота направлена на предупреждение несчастных случаев и профессиональных заболеваний, обеспечение безопасных условий труда. Руководство Компании гарантирует соблюдение требований охраны труда и промышленной безопасности, обеспечивает достаточность ресурсов для предотвращения происшествий в области безопасности.

Цели Группы «Аэрофлот» в области охраны труда и промышленной безопасности

- Профилактика и предупреждение профессиональных заболеваний
- Улучшение условий труда, совершенствование системы управления охраной труда
- Снижение производственного травматизма, внедрение передовых методов и подходов

Основные регулирующие документы в области охраны труда и промышленной безопасности:

- Положение о системе управления охраной труда;
- Положение об организации обучения и проверки знания требований охраны труда работников;
- Положение о расследовании, оформлении (рассмотрении) и учете несчастных случаев, микроповреждений (микротравм);
- Положение о расследовании, оформлении и учете профессиональных заболеваний работников ПАО «Аэрофлот»;
- Стандарт «Управление рисками. Методика управления рисками. Общие положения»;
- Положение о функциональных обязанностях работников по обеспечению охраны труда;
- Положение об организации специальной оценки условий труда;
- Положение о порядке обеспечения работников средствами индивидуальной защиты и смывающими средствами;
- Положение о производственном контроле за соблюдением требований промышленной безопасности на опасных производственных объектах ПАО «Аэрофлот».

УПРАВЛЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

Специалисты Компании по охране труда и по промышленной и экологической безопасности регулярно проводят внутренние аудиты в данных областях. Проверки в том числе охватывают подготовку подразделений к смене сезонов и контроль соблюдения условий договоров аренды и обслуживания зданий. По результатам выявленных нарушений оформляются предписания.

Государственные органы контроля и надзора проводят плановые и внеплановые проверки Компании в области охраны труда и промышленной безопасности. По результатам проверок ПАО «Аэрофлот» в отчетном году основных нарушений не выявлено.

Система управления охраной труда (далее – СУОТ) Группы «Аэрофлот» развивается в соответствии с требованиями законодательства и включает принятие превентивных мер по снижению производственных рисков. Особое внимание уделяется оптимизации режима труда и отдыха, контролю состояния охраны труда, организации обучения и инструктажей, обеспечению сотрудников средствами индивидуальной защиты.

Целеполагание в области охраны труда в ПАО «Аэрофлот» включает разработку подразделениями целевых показателей по снижению травматизма и соблюдению законодательства. Отдел охраны труда, экологической и промышленной безопасности (далее – ООТЭиПБ) осуществляет контроль и методическое сопровождение процессов СУОТ, внедряет передовые подходы и стандарты в области охраны труда и промышленной безопасности, радиационной безопасности и производственной санитарии.

100% работников Группы «Аэрофлот» охвачено СУОТ в 2025 году

Количество сотрудников Группы «Аэрофлот», охваченных СУОТ[1], тыс. человек

GRI 403-8



[1] СУОТ охватывает всех сотрудников Группы «Аэрофлот», в связи с чем количество человек, охваченных СУОТ, принято считать равным среднесписочной численности.

[2] Численность персонала ПАО «Аэрофлот» – 16,0 тыс. человек.

GRI 403-4

Аэрофлот учитывает предложения сотрудников и заинтересованных сторон по улучшению условий труда и повышению безопасности. Работники могут направлять свои инициативы и обращения через электронную почту, информация о которой размещена на корпоративном сайте.

Управление профессиональными рисками и предотвращение травматизма

GRI 403-2, 403-3

Авиационная отрасль, несмотря на технологическое развитие, по-прежнему сталкивается с характерными профессиональными рисками. Основные из них связаны с воздействием неблагоприятных внешних условий, ремонтом, обслуживанием и эксплуатацией воздушных судов.

Процесс управления профессиональными рисками Аэрофлота описан во внутреннем стандарте «Управление рисками. Методика управления рисками. Общие положения». Он включает выявление и оценку опасностей, характерных для выполняемых работ, и разработку мер по их снижению. По результатам оценки в 2025 году наиболее критическими рисками являются механические травмы работника вследствие его падения из-за потери равновесия во время передвижения, столкновение работника с неподвижным предметом или элементом конструкции, оказавшимся на пути следования.

В Компании в соответствии с требованиями законодательства и внутренним положением выстроен процесс расследования произошедших инцидентов и несчастных случаев с работниками.



МЭР 27, СОКБ 27, СОКБ 75

309,3 млн руб. расходы ПАО «Аэрофлот» на мероприятия по охране труда и промышленной безопасности

19,3 тыс. руб. расходы ПАО «Аэрофлот» на мероприятия по охране труда и промышленной безопасности в среднем на одного сотрудника[2]

Схема расследования происшествий в области охраны труда и промышленной безопасности

1 Поступление информации

Информация о происшествиях поступает в ООТЭиПБ через электронную почту или телефонные обращения

2 Процесс расследования

Формируется комиссия для расследования, проводится сбор данных, выявляются причины, подготавливается необходимая документация

3 Заключительный этап

Оформляются акты, распорядительные документы, принимаются профилактические меры. Результаты анализа направляются в подразделениям для информирования сотрудников о причинах происшествий

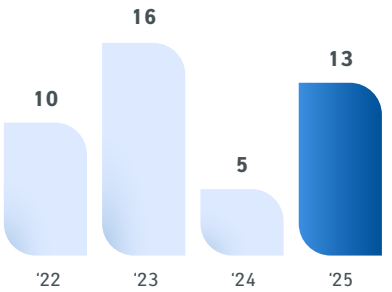
Производственный травматизм

GRI 403-9, МЭР 29, СОКБ 29, СОКБ 30

В 2025 году в Группе «Аэрофлот» произошли несчастные случаи, в результате которых пострадал 41 сотрудник, из них погиб один работник склада в результате нарушения правил при погрузо-разгрузочных работах с тяжелыми предметами. По результатам происшествия для работников склада проведена внеплановая специальная оценка условий труда на рабочих местах, пересмотрены оценка уровней профессиональных рисков и инструкция по охране труда при выполнении погрузочно-разгрузочных работ, проведен внеплановый инструктаж по охране труда по соблюдению требований безопасности при выполнении работ на складе.

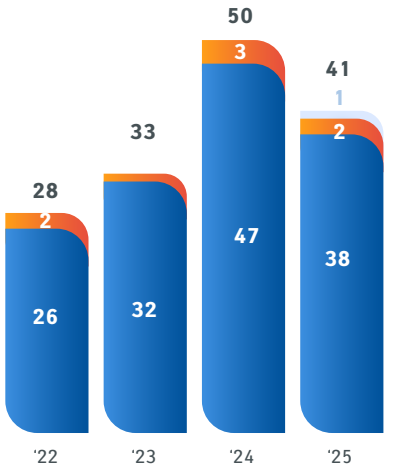
Общее количество регистрируемых производственных травм составило 54 (в 2024 году – 55). Количество травм с потерей трудоспособности снизилось с 50 до 41.

Микротравмы, потребовавшие оказания медицинской помощи сотрудникам Группы «Аэрофлот»[1], шт.



Случаи производственного травматизма среди сотрудников Группы «Аэрофлот», шт.

GRI 403-9, МЭР 29, СОКБ 30



Причины несчастных случаев в Группе «Аэрофлот» в 2025 году, шт.

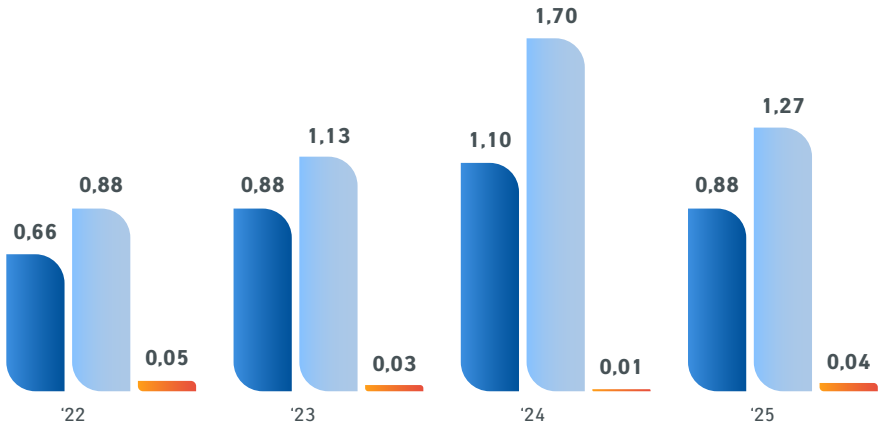
GRI 403-9



[1] В контур включены ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Аэрофлот Техникс».

Коэффициенты травматизма среди сотрудников Группы «Аэрофлот»[1]

GRI 403-9, СОКБ 29



[1] Коэффициент частоты травматизма (Кч) на 1 тыс. работников – показатель, отражающий число несчастных случаев, происшедших за отчетный период, на 1 тыс. работников.

Коэффициент частоты травматизма с потерей трудоспособности (LTIFR) – отношение количества пострадавших на производстве к суммарному отработанному времени работников, умноженное на 1 млн.

Коэффициент частоты регистрируемых производственных травм (TRIFR) – отношение количества пострадавших от регистрируемых производственных травм, включая несчастные случаи с потерей трудоспособности и травмы без потери трудоспособности, потребовавшие оказания медицинской помощи, к общему количеству отработанных часов, умноженное на 1 млн.

Коэффициент тяжелого травматизма на производстве – отношение количества пострадавших в результате тяжелых несчастных случаев (без учета летальных исходов) к общему количеству отработанных часов, умноженное на 1 млн.

Коэффициент смертельного травматизма – отношение количества погибших в результате несчастных случаев на производстве к общему количеству отработанных часов, умноженное на 1 млн.

Несчастные случаи по видам происшествий в Группе «Аэрофлот» в 2025 году

GRI 403-9



Причины микротравм в Группе «Аэрофлот» в 2025 году

GRI 403-9



Информирование об опасностях

GRI 403-2, 403-4

Подход Компании подразумевает необходимость своевременного информирования о нарушениях и опасностях в области охраны труда. Сотрудники обязаны незамедлительно сообщать о выявленных рисках своему руководителю или в ООТЭиПБ через корпоративный портал (в том числе анонимно).
По обращениям работников проводятся внеплановые мероприятия по идентификации опасностей и оценке рисков, при необходимости временно приостанавливается работа до устранения выявленных угроз.

ООТЭиПБ организует встречи по обращениям сотрудников и первичной профсоюзной организации.

Обучение в сфере охраны труда и промышленной безопасности

GRI 403-5

Обучение охране труда, экологической и промышленной безопасности в Группе «Аэрофлот» включает обязательные инструктажи, направленные на информирование сотрудников о мерах обеспечения личной и коллективной безопасности, возможных травмах и способах реагирования на них.

Компания использует цифровые инструменты для профессионального развития персонала. Для членов кабинных и летных экипажей организованы интерактивные курсы на платформе Courson, обеспечивающие регулярное обновление знаний и повышение компетенций в области безопасности. Руководители проходят дистанционное обучение в системе «Актион», что способствует непрерывному профессиональному росту сотрудников.

В 2025 году Компания перешла на электронный формат проведения всех видов обязательных инструктажей, установленных законодательством, для членов экипажей воздушных судов.

Вводный инструктаж

Проводится однократно для новых сотрудников в целях ознакомления с вопросами охраны труда и условиями труда.

Проводит специалист ООТЭиПБ

Повторный инструктаж

Проводится один раз в полгода для всех сотрудников, кроме освобожденных. Цель – закрепление знаний по требованиям охраны труда.

Проводит непосредственный руководитель

Целевой инструктаж

Проводится перед выполнением работ повышенной опасности с целью ознакомления сотрудников с мерами безопасности.

Проводит непосредственный руководитель

Первичный инструктаж

Проводится единожды при поступлении на работу или переводе на новое место, кроме освобожденных сотрудников, и направлен на ознакомление с инструкциями по охране труда.

Проводит непосредственный руководитель

Внеплановый инструктаж

Проводится по необходимости, когда требуется информировать сотрудников об изменениях в производственных процессах, оборудовании или нормативных требованиях.

Проводит непосредственный руководитель



Охрана здоровья и профилактика профессиональной заболеваемости

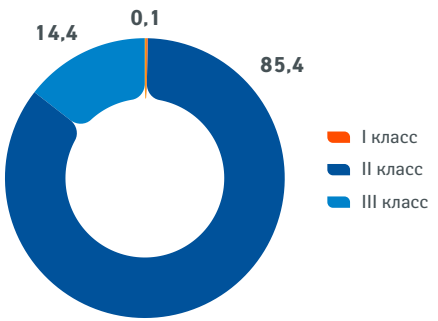
GRI 2-25, 403-3, 403-6, 403-7, 403-10

Компания регулярно проводит специальную оценку условий труда для выявления факторов риска развития профессиональных заболеваний, по ее результатам:

- 0,1% рабочих мест отнесены к оптимальному I классу условий труда;
- 85,4% – к допустимому II классу;
- 14,4% – к вредному III классу.

Рабочие места IV класса (опасные) отсутствуют в Компании.

Рабочие места по классам условий труда в Группе «Аэрофлот» на конец 2025 года, %



Компенсационные меры при работе во вредных условиях труда

- Повышенная оплата труда – не менее 4% тарифной ставки
- Дополнительный оплачиваемый отпуск – семь календарных дней
- Сокращенная рабочая неделя – 36 часов
- Бесплатная выдача молока
- Досрочная пенсия по старости

Для снижения доли рабочих мест с вредными условиями труда в 2025 году Аэрофлот последовательно улучшал технологические процессы и модернизировал производственное оборудование.

В Медицинском центре Аэрофлота ежегодно проводятся обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры сотрудников, трудящихся во вредных условиях. В 2025 году 3,2 тыс. пилотов и бортпроводников прошли врачебно-летную экспертную комиссию на базе медицинского центра – на 3,2% больше по сравнению с 2024 годом.

Профессиональная заболеваемость

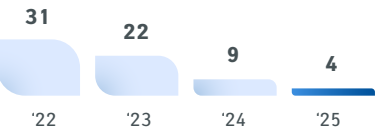
GRI 403-3, 403-10

В 2025 году в Группе «Аэрофлот» зарегистрировано четыре профессиональных заболевания среди сотрудников, что на 55,6% меньше, чем в 2024 году. Все заболевания приходятся на нейросенсорную тугоухость. Отмечается снижение уровня профессиональной заболеваемости за последние два года в связи с тем, что парк воздушных судов Группы «Аэрофлот» оснащен современными моделями с уровнем шума, соответствующим требованиям законодательства и стандартам ICAO, и дополнительно оборудованными авиационными гарнитурами с усиленным шумоподавлением.

В 2025 году не допущены случаи острых профессиональных заболеваний или профессиональных заболеваний со смертельным исходом.

Профессиональные заболевания сотрудников Группы «Аэрофлот», человек

GRI 403-10



Группа «Аэрофлот» реализует комплекс мер, направленных на профилактику и предупреждение профессиональных заболеваний.

Меры профилактики и предупреждения профессиональных заболеваний

- Предоставление санаторно-курортных путевок
- Контроль полетного времени
- Обеспечение средствами индивидуальной защиты
- Снижение вредных производственных факторов
- Проведение специальной оценки условий труда
- Контроль за соблюдением сроков предоставления и продолжительностью очередных оплачиваемых отпусков
- Проведение диагностики заболеваний органа слуха пилотов
- Профилактическое лечение летного состава с диагнозом «нейросенсорная тугоухость»

Компания внедрила программу «Аэрофлот – жизнь в балансе», направленную на профилактику профессиональных заболеваний и поддержку здорового образа жизни сотрудников, в которую также вошла расширенная программа ДМС.

› Подробнее читайте в разделе «Люди и культура»

Информационная и кибербезопасность

GRI 3-3, GRI 418-1, СОКБ 94, СОКБ 95

Информационная безопасность играет ключевую роль в защите интересов Группы «Аэрофлот», сотрудников, клиентов и обеспечении бесперебойной работы бизнеса в условиях современных киберугроз. Защита персональных данных и цифровых ресурсов является приоритетом, определяющим устойчивость и доверие к Группе.

В Компании функционирует система защиты информации, назначение которой – предотвращать угрозы и обеспечивать конфиденциальность, целостность и доступность данных. Основной фокус системы направлен на ключевые объекты защиты.

Для обеспечения защиты информационных активов Компания применяет комплексные организационные и технические меры.

Компания систематически проводит проверки соблюдения требований по защите объектов критической информационной инфраструктуры.

В 2025 году Аэрофлот заключил соглашение о кибербезопасности с российской группой компаний «Бизон», специализирующейся на управлении цифровыми рисками. Соглашение закрепляет планы по совместной реализации проектов в сфере кибербезопасности на базе решений с использованием технологий ИИ.

Компания также заключила соглашение о сотрудничестве по развитию отечественных технологий кибербезопасности в целях повышения защиты транспортно-логистической сферы с сервисной компанией по информационной безопасности «Бастион». В соответствии с соглашением реализуется ряд инициатив.

Меры по обеспечению информационной безопасности

Технические

- Антивирусное ПО
- Системы обнаружения угроз и атак
- Сервис мониторинга и обработки инцидентов
- Сканер анализа защищенности информационной инфраструктуры
- Средства защиты веб-приложений
- Защита от DDoS-атак и др.

Организационные

- Мониторинг российского и зарубежного законодательства
- Нормативно-методическое обеспечение
- Разграничение полномочий и зон ответственности подразделений
- Повышение осведомленности сотрудников
- Контроль физического доступа к защищаемым информационным системам и оборудованию
- Своевременное реагирование на инциденты
- Контроль состояния защищенности объектов защиты

Объекты защиты Системы обеспечения информационной безопасности

Информационные активы

- Данные, относящиеся к коммерческой или государственной тайне
- Персональные данные пассажиров, контрагентов и сотрудников
- Служебные сведения ограниченного доступа
- Общедоступная информация (в части целостности и доступности)

Информационные ресурсы и инфраструктура

- Центры обработки данных, где размещены компоненты информационных систем
- Центральные офисы Компании
- Пункты собственных продаж
- Офисы филиалов и представительств

Планы по совместной реализации проектов в сфере кибербезопасности

- Обмен информацией о киберугрозах
- Использование ИИ для защиты от атак и мошенничества
- Обмен опытом по обеспечению устойчивости бизнес-процессов
- Снижение рисков утечек данных и учетных записей сотрудников

Инициативы по развитию российских технологий кибербезопасности

1. **Разработка и тестирование**

   Создание новых ИТ-решений и пилотное тестирование российских продуктов для внедрения в транспортную инфраструктуру

2. **Обмен и поддержка**

   Регулярные мероприятия по обмену опытом, семинары и взаимные консультации по угрозам

3. **Реализация проектов**

   Запуск инициатив по защите данных клиентов, партнеров и систем для бесперебойной работы

Защита персональных данных

GRI 418-1

Группа «Аэрофлот» обеспечивает защиту персональных данных клиентов и сотрудников в соответствии с российским законодательством, регулярно проводит обучение персонала требованиям Федерального закона от 27 июля 2006 года № 152 «О персональных данных».

В Компании функционирует система сбора и обработки обращений пассажиров по вопросам конфиденциальности персональных данных.

Для повышения качества подготовки сотрудников в вопросах информационной безопасности Компания использует Платформу по повышению осведомленности работников в области информационной безопасности, включающую два модуля обучения.



Основой защиты персональных данных в Компании являются следующие документы:

- Общая политика по защите персональных данных для работников Компании;
- Политика конфиденциальности ПАО «Аэрофлот» по защите персональных данных;
- Руководство по защите персональных данных в процессе их обработки в ПАО «Аэрофлот»;
- Положение о порядке доступа пользователей к информационным системам;
- Инструкция пользователя, работающего на персональном компьютере внутри и за пределами корпоративной сети ПАО «Аэрофлот».

Принципы обработки персональных данных

- Личная ответственность сотрудников
- Разрешительная система доступа
- Обеспечение конфиденциальности персональных данных
- Законность целей и способов обработки
- Беспристрастность обработки

Обучающие модули Платформы по повышению осведомленности работников в области информационной безопасности

Теоретический модуль
Обучение базовым понятиям и правилам работы с информационными ресурсами

Модуль имитации фишинговых атак и вредоносных вложений
- Проверка действий сотрудников при реальной атаке
- Выявление наиболее уязвимых категорий

Система сбора и обработки обращений пассажиров по вопросам конфиденциальности персональных данных

1

Сбор обращений
- Контакт-центр
- Сервис обратной связи

2

Типы обращений
- Жалобы на утечку данных
- Запросы на проверку конфиденциальности
- Запросы на уточнение обработки данных

3

Путь обращения
- Оформление акта приема обращения
- Проведение расследования
- Ликвидация последствий
- Уведомление пассажира о принятых мерах

Аэрофлот обрабатывает и реагирует на обращения и жалобы контролирующих органов о нарушении конфиденциальности персональных данных.

ТРАНСПОРТНАЯ ДОСТУПНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Развитие транспортной доступности

GRI 2-24, 3-3, 203-1, 203-2

Развитие транспортной сети способствует повышению уровня связанности регионов России, социально-экономическому росту и развитию территорий присутствия. В основе управления маршрутной сетью Группы «Аэрофлот» лежит мультибрендовый подход, позволяющий предлагать бюджетные перелеты на базе авиакомпании «Победа», а также развивать перевозки из регионов на рейсах авиакомпаний «Аэрофлот» и «Россия».

В 2025 году Группа «Аэрофлот» продолжила укреплять свое присутствие на внутреннем рынке, а также открывать новые международные направления. Авиакомпании Группы осуществляли полеты по 292 маршрутам: в 66 городов в России и в 19 стран за рубежом. Возобновлены рейсы из Москвы в Краснодар и Геленджик, запущена обширная программа полетов в Краснодар

Специальные тарифы для детей

50% фиксированная скидка по России для детей от двух до 12 лет

19,8% рост перевозок детей по России в 2025 году

из регионов и за рубеж, на международных линиях расширена региональная программа полетов во Вьетнам и в Китай. Одним из важных событий года стала трансформация программы «плоских» тарифов, которая была расширена на четыре дополнительных города Дальневосточного федерального округа (ДФО).

С декабря 2024 года для перелетов по России в Группе «Аэрофлот» действует скидка 50% от всех тарифов класса «Эконом» для детей от двух до 12 лет. Благодаря введенной скидке в 2025 году Группа перевезла по России 2,4 млн детей в классе «Эконом», что на 19,8% больше, чем годом ранее. Наиболее популярными направлениями семейного отдыха стали Сочи и Калининград.

› Подробнее о подходах к управлению и развитию маршрутной сети читайте в разделе «Маршрутная сеть и география полетов»

Бюджетные перевозки

GRI 201-4

Группа «Аэрофлот» предлагает пассажирам бюджетные перевозки на базе авиакомпании «Победа» – первого полноценного лоукостера в России. Доступная стоимость билетов обеспечивается за счет эффективной модели операционного управления: один тип воздушных судов в парке, высокий средний налет, высокая загрузка кресел, базовый уровень сервиса.

«Поиск низких цен»

«Победа» представила новый удобный сервис на сайте, где алгоритмы автоматически показывают самые выгодные предложения по всем направлениям авиакомпании, что делает планирование путешествий более простым, быстрым и доступным для каждого.

Программы перевозок для труднодоступных регионов

GRI 201-4

Группа «Аэрофлот» поддерживает транспортную доступность отдаленных регионов за счет реализации программ «плоских» и субсидированных тарифов. Оба типа тарифов не предполагают использования привычных для авиации механизмов динамического ценообразования.

Сравнительная характеристика программ перевозок для труднодоступных регионов

	«Плоские» тарифы	Субсидированные перевозки
Финансирование	Собственные средства Аэрофлота	Государственный бюджет Российской Федерации
Целевая аудитория	Все пассажиры	Молодежь, пенсионеры, инвалиды, жители ДФО и др.
Операционные показатели	2,3 млн пассажиров на направлениях Москва – ДФО	0,9 млн пассажиров на направлениях Москва – ДФО
Регулирование	Корпоративная социальная программа	Постановления Правительства Российской Федерации

Достижения 2025 года

160 маршрутов, минуя Москву

АЭРОФЛОТ
РОССИЯ

4 новых дальневосточных направления по «плоским» тарифам

499 руб. минимальный тариф с учетом сборов

победа

› Подробнее о подходах к управлению и развитию маршрутной сети читайте в разделе «Маршрутная сеть и география полетов»

ТРАНСПОРТНАЯ ДОСТУПНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

«Плоские» тарифы

В 2025 году Группа продолжила развивать программу «плоских» тарифов – одну из своих ключевых социальных инициатив, направленную на повышение транспортной доступности удаленных регионов. В рамках программы пассажирам доступны перелеты в классе «Эконом» по 10 направлениям из Москвы (в девять городов ДФО и Калининград) с фиксированной стоимостью, которая не зависит от даты приобретения билета и не меняется в рамках определенного периода. Билеты по «плоским» тарифам может купить любой пассажир независимо от своего социального статуса и места проживания.

10
направлений из Москвы

21,4
млн пассажиров перевезено за время действия программы

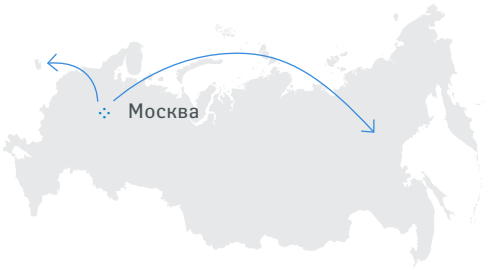
Наиболее востребованными остаются перелеты по направлениям Дальнего Востока, составляющие 64,5% от объема перевозок по «плоским» тарифам. Всего в 2025 году на направлениях с «плоскими» тарифами авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» перевезли 2,3 млн пассажиров, в том числе 1,5 млн человек в города ДФО и 0,8 млн человек в Калининград.

В 2025 году программа была расширена на четыре новых города Дальнего Востока: Благовещенск, Улан-Удэ, Якутск и Анадырь. Таким образом, на всех направлениях Группы «Аэрофлот» в города ДФО доступны билеты по «плоским» тарифам.

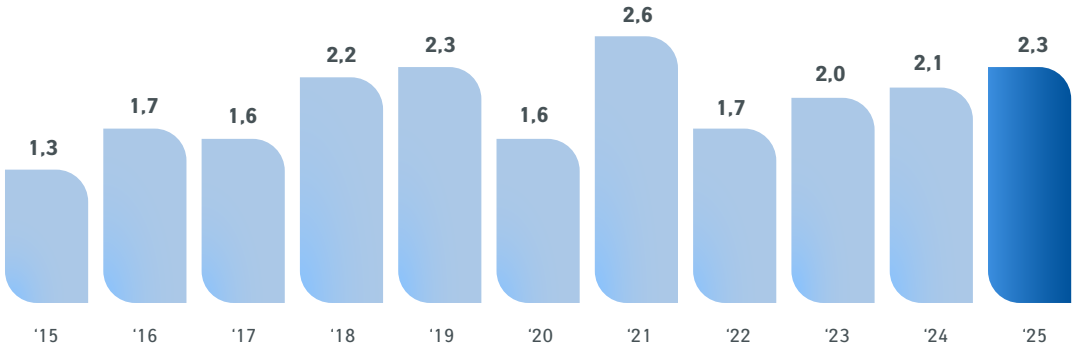
› Подробнее с условиями можно ознакомиться на сайте в разделе «Правила применения тарифа»

Направления полетов по «плоским» тарифам в 2025 году

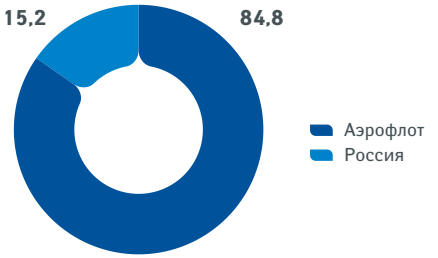
- Владивосток
- Магадан
- Петропавловск-Камчатский
- Хабаровск
- Южно-Сахалинск
- Анадырь новое
- Благовещенск новое
- Улан-Удэ новое
- Якутск новое
- Калининград



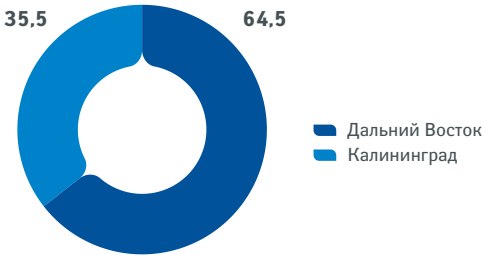
Количество пассажиров, перевезенных по программе «плоских» тарифов, млн человек



Структура перевозок по «плоским» тарифам по авиакомпаниям Группы в 2025 году, %



Структура перевозок по «плоским» тарифам по направлениям, %



ТРАНСПОРТНАЯ ДОСТУПНОСТЬ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Субсидированные перевозки

GRI 201-4

Программы перевозок по субсидируемым тарифам доступны для жителей ДФО, Калининграда и льготных категорий граждан в рамках государственной программы обеспечения доступности воздушных перевозок. Реализация программ субсидирования перевозок способствует обеспечению транспортной доступности.

› Подробнее с условиями программы можно ознакомиться на сайте в разделе «Субсидированные перевозки»



Программы субсидированных перевозок в 2025 году

Программа	Целевая аудитория	Направления
Для жителей ДФО	Граждане Российской Федерации, имеющие постоянную регистрацию по месту жительства на территории ДФО	19 маршрутов
Для льготных категорий граждан	Граждане Российской Федерации: • в возрасте до 23 лет и старше 60 лет (для женщин – старше 55 лет); • инвалиды I группы любого возраста; • инвалиды с детства II и III групп; • сопровождающий инвалида I группы или ребенка-инвалида; • лица, имеющие удостоверение многодетной семьи	21 маршрут
Для молодежи и пенсионеров	Граждане Российской Федерации в возрасте до 23 лет и старше 60 лет (для женщин – старше 55 лет)	97 маршрутов **+19 новых в 2025 году**
Для жителей и учащихся вузов Калининградской области	Граждане Российской Федерации, имеющие постоянную регистрацию по месту жительства на территории Калининградской области, и учащиеся высших учебных заведений, расположенных на территории Калининградской области	2 маршрута (из Москвы и Санкт-Петербурга)

Комбинированные перевозки

Группа «Аэрофлот» совместно с сервисом Trip&Fly предлагает комбинированные перевозки (например, «самолет + поезд»): билеты на разные виды транспорта можно оформить в одном заказе. Сервис актуален для путешественников, которые планируют поездку в города, с которыми нет прямого авиационного сообщения.

› Подробнее с сервисом комбинированных перевозок можно ознакомиться на сайте

Специализированные перевозки

Группа «Аэрофлот» выступает оператором государственной программы обеспечения бесплатного проезда к месту санаторно-курортного лечения и обратно. Граждане, имеющие право на получение набора социальных услуг, могут оформить бесплатные авиабилеты на внутрироссийских маршрутах Группы.

Программа помощи пассажирам в чрезвычайных жизненных ситуациях

В рамках своей социальной миссии и Политики устойчивого развития Группа «Аэрофлот» реализует специальную программу помощи для пассажиров, оказавшихся в сложных жизненных ситуациях. Программа призвана обеспечить критически важную транспортную доступность гражданам России, которым срочно необходимо совершить перелет по причине смерти близкого родственника или необходимости трансплантации органов.

Программа предусматривает предоставление специальных ценовых условий, приравненных к минимальному тарифу, даже в день вылета на направлениях повышенного спроса. Она распространяется на всех граждан России и действует на всех внутрироссийских рейсах Группы «Аэрофлот» под кодом SU. Для обеспечения справедливого доступа к помощи и сохранения операционной стабильности подобные перевозки ограничены тремя пассажирами на каждом рейсе.

› Подробнее с условиями программы можно ознакомиться на сайте в разделе «Пассажирам в сложных жизненных ситуациях»



СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО

GRI 203-1, 203-2

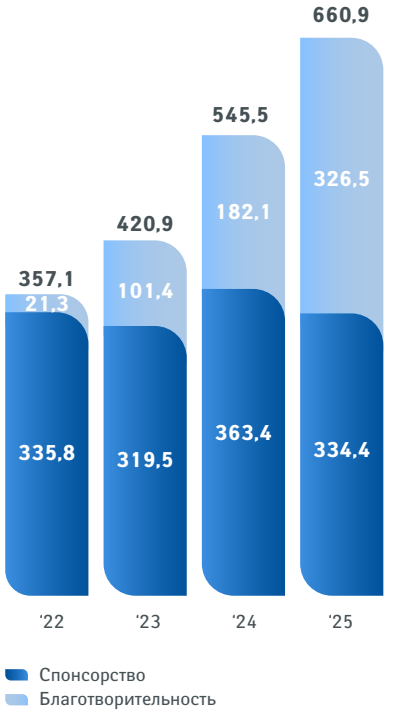
Социальная ответственность Группы «Аэрофлот» охватывает широкий спектр направлений и не ограничивается только развитием транспортной доступности. Группа реализует социальную деятельность, которая закреплена в Политике в области устойчивого развития, и руководствуется принципами социальной ответственности, определенными международным Руководством по социальной ответственности ISO 26000. Ключевые направления социальной деятельности включают мероприятия как для местных сообществ, так и для внутренних заинтересованных сторон.

Компания регулярно реализует общественные инициативы и благотворительные программы и выстраивает долгосрочное партнерство с органами власти, некоммерческими организациями и профессиональными сообществами. Приоритетные направления социальных инвестиций – развитие спорта, поддержка культуры и образования, а также адресная помощь социально уязвимым группам населения. В 2025 году объем спонсорской и благотворительной поддержки составил 660,9 млн руб.

660,9 млн руб. объем спонсорской и благотворительной поддержки в 2025 году

Объем спонсорской и благотворительной поддержки[1], млн руб.

GRI 203-1, 203-2, МЭР 34, СОКБ 35

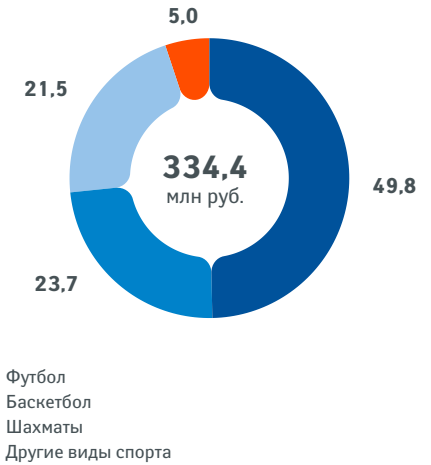




Спонсорская деятельность

Ключевым приоритетом спонсорской деятельности остается поддержка спорта и здорового образа жизни населения. В 2025 году на спонсорскую поддержку было выделено 334,4 млн руб.

Структура спонсорской поддержки, %



[1] Данные по благотворительности за 2025 год включают затраты ПАО «Аэрофлот» на организацию бесплатных авиаперелетов для участников Великой Отечественной войны и членов их семей на 9 Мая. Ранее данные затраты не учитывались в расходах на благотворительность.

СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО

Поддержка российских организаций

Спортивные организации

Федерация настольного тенниса России
Начало сотрудничества: 2017 год

Федерация шахмат России
Начало сотрудничества: 2002 год

Баскетбольный клуб ЦСКА
Начало сотрудничества: 2014 год

Федерация велосипедного спорта России
Начало сотрудничества: 2016 год

Ассоциация гольфа России
Начало сотрудничества: 2014 год

Детская академия картинга MIKS Karting
Начало сотрудничества:: 2025 год

Футбольные клубы

ПФК ЦСКА
Начало сотрудничества: 2009/2014 год

ФК «Зенит»
Начало сотрудничества:: 2014 год

ФК «Динамо» (Москва)
Начало сотрудничества: 2021 год

Мероприятия

Музыкальный конкурс «Новая волна»
Начало сотрудничества: 2025 год

AIRTRAVEL SOCHI
Начало сотрудничества:: 2025 год

Фиджитал-фестиваль «Московский спорт КАРТСИМ ФЕСТ»
Начало сотрудничества: 2025 год

Международный шахматный фестиваль «Аэрофлот Опен»
Начало сотрудничества: 2002 год

Официальный перевозчик
Спонсор

СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО

Спонсорские проекты и мероприятия

Партнерство с ФК «Зенит»

На «Газпром Арене» открылся премиальный семейный ресторан «Аэрофлот» Platinum Club на 300 гостей.



Детская академия картинга MIKS Karting

При поддержке Аэрофлота прошел день открытых дверей для более чем 150 детей, включая 70 детей сотрудников Группы.



Поддержка академии донецкого «Шахтера»

На ПМЭФ-2025[1] подписано соглашение о помощи детско-юношеской футбольной школе из Донецкой Народной Республики. Аэрофлот направил средства на транспорт для выездов, модернизацию инфраструктуры, сборы, экипировку и инвентарь.



Фиджитал-фестиваль «Московский спорт КАРТСИМ ФЕСТ 2025»

Аэрофлот выступил официальным партнером финала проекта, который объединял гонки на симуляторах и реальной трассе. Поддержка турнира дает юным пилотам возможность перейти в профессиональный спорт.



Международный форум AIRTRAVEL SOCHI 2025

Аэрофлот обеспечил авиаперевозку участников мероприятия. На фестивале собралось более 300 представителей авиакомпаний, туроператоров и аэропортов из 20 стран. Главная тема – развитие Сочи как международного авиационно-туристического хаба с прямыми маршрутами на Ближний Восток и в Азию.

Международный шахматный фестиваль «Аэрофлот Опен – 2025»

В юбилейном 20-м турнире участвовали 140 шахматистов из 14 стран, включая 45 гроссмейстеров, а также 40 детей. Призовой фонд составил 19,6 млн руб. (победитель получил 4 млн руб.), для детского турнира – 400 тыс. руб. Участникам традиционно предоставлены скидки на перелеты рейсами Группы, и теперь бесплатные перелеты доступны во всех авиакомпаниях Группы «Аэрофлот».



Музыкальный конкурс «Новая волна»

Аэрофлот традиционно выступил официальным авиаперевозчиком музыкального конкурса «Новая волна» в Казани. Победитель и призеры конкурса получили от Компании сертификаты на перелеты.



[1] Петербургский международный экономический форум.

СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО

Благотворительная деятельность

GRI 203-1

Группа «Аэрофлот» ежегодно выделяет средства на благотворительную деятельность, среди основных направлений – помощь детям, нуждающимся в лечении, волонтерским фондам, а также социальным инициативам по всей стране.

В рамках Группы «Аэрофлот» благотворительные инициативы на постоянной основе реализуют ПАО «Аэрофлот» и АО «Аэромар». В Аэрофлоте объем фонда благотворительности формируется согласно Положению о порядке формирования и использования фонда благотворительности и ежегодно утверждается Советом директоров Компании, а решения о выделении средств принимаются Правлением Компании.

Группа сотрудничает только с проверенными благотворительными организациями. Департамент обеспечения экономической безопасности Компании проводит обязательную экспертизу благонадежности бенефициаров, а также последующий контроль целевого расходования средств через механизм обязательной отчетности.

Аэрофлот оказывает материальную поддержку широкому кругу получателей, к которым относятся благотворительные организации, бюджетные учреждения, социально ориентированные некоммерческие организации и физические лица. АО «Аэромар» фокусируется на оказании адресной помощи, направленной на решение конкретных социальных задач.

Принципы благотворительной деятельности

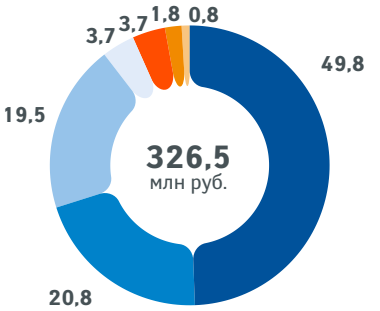
- Прозрачность
- Адресность
- Результат

Награды за благотворительную деятельность в 2025 году

- Специальный приз жюри XI Всероссийского конкурса проектов в сфере корпоративного волонтерства «Чемпионы добрых дел» в номинации «Гуманитарная помощь» за проект «Благотворительные рейсы»
- Лауреат Первой Всероссийской премии в сфере зоозащиты и экологии в ключевой номинации «Корпоративная социальная ответственность: бизнес во благо животных»
- Награда от Благотворительного фонда помощи ветеранам «Память поколений» – партнера в проекте «Рейсы Победы»

Направления благотворительной деятельности, %

МЭР 34, СОКБ 35



- Поддержка социально уязвимых групп населения
- Спорт
- Помощь жителям приграничных регионов России
- Оказание адресной поддержки
- Защита животных
- Культура
- Прочее



СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО

Благотворительные проекты, реализованные в 2025 году

Благотворительные рейсы

Аэрофлот организует специальные рейсы, все вырученные средства с которых направляются на благотворительность. В 2025 году было организовано четыре таких рейса – три рейса, приуроченные к 80-летию Победы, и специальный музыкальный рейс в поддержку детей-сирот. Всего было собрано 7,5 млн руб.

Музыкальный рейс

Авиакомпания «Аэрофлот» 1 июля выполнила благотворительный музыкальный рейс по маршруту Москва – Сочи. Уникальный рейс был приурочен к VI Семейному образовательному форуму Леонида Агутина AguTeens. От продажи билетов выручено 3,3 млн руб., все средства направлены в научно-экологический центр, занимающийся сохранением и восстановлением популяции черноморских дельфинов.



Дети «под крылом» Аэрофлота

Аэрофлот системно оказывает помощь детским домам, а также детям, нуждающимся в поддержке. В 2025 году Аэрофлот оказывал поддержку подшефным детским домам, детям с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), а также поддержку в части организации спортивных и профориентационных мероприятий.

Знаковым событием года стало подписание на полях ПМЭФ соглашения об оказании поддержки юным футболистам Академии футбольного клуба «Шахтер». Поддержка Аэрофлота будет направлена на обеспечение тренировочного процесса и мероприятий для юных футболистов и станет весомым вкладом в развитие спорта, создавая стимул для популяризации футбола среди детей и юношества.

В 2025 году Аэрофлот оказывал поддержку в организации различных мероприятий, направленных на поддержку творчески одаренных детей, а также профориентационных и спортивных мероприятий. При поддержке Аэрофлота прошли следующие мероприятия: профориентационная смена «Послезавтра», юниорский чемпионат России по планерному спорту, праздничные концерты ко Дню маленького пассажира в Шереметьево, на форуме «Улыбка», на праздновании Дня волонтера в Мелькисарово.



Помощь детским домам и школам

- Центр им. Преподобного Сергия
- Лутугинская коррекционная школа-интернат
- Покровский детский дом
- Летная школа «Авиатор»
- Академия футбольного клуба «Шахтер»



СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО



Отдельным направлением является помощь людям с ограничениями по здоровью. Тесное взаимодействие с командами адаптивного спорта важно не только для благотворительной, но и для производственной деятельности Аэрофлота. Благодаря организации частых перелетов больших групп спортсменов-колясочников и получению обратной связи Компания получает дополнительные возможности для совершенствования качества сервиса для людей с ОВЗ.

Поддержка детей с ОВЗ

- Оказана помощь в проведении **Всероссийского детского музыкального благотворительного фестиваля «Белый пароход»**, учрежденного для поддержки музыкально одаренных детей с ОВЗ.
- **Предоставлены бесплатные авиаперевозки**
  - команде проекта «Отчаянные мечтатели», реализуемого Благотворительным фондом «Рецепт-Спорт»;
  - команде адаптивного хоккея Нижнеудинской школы-интерната;
  - команде «Гурьевские лисы» дома-интерната сопровождаемого проживания «Гурьевский»;
  - юному шахматисту из Екатеринбурга;
  - подопечным Маганского психоневрологического интерната на фестиваль «Голоса Победы. Ленинград».

Помощь животным

Группа «Аэрофлот» системно реализует несколько направлений в сфере зоозащиты, охватывающих помощь домашним животным из приютов, а также сохранение редких видов диких хищников. В рамках многолетнего партнерства с Центром «Амурский тигр» Аэрофлот безвозмездно перевозит в зоопарки и реабилитационные центры хищников с тяжелыми травмами или заболеваниями, для которых возвращение в дикую природу невозможно. В 2025 году при поддержке Аэрофлота перевезено два тигренка из Хабаровска в Казань и две тигрицы – в Московский зоопарк. Построен уникальный игровой городок для медведей и оказана помощь по ликвидации последствий разлива нефти.



Партнерство с организациями в рамках зоозащиты

- Центр «Амурский тигр»
- Московский зоопарк
- АНО «Помоги городу»
- Центр помощи черноморским дельфинам «Дельфа»
- Парк «Земля прайда»

Бесплатная перевозка животных из приютов

Аэрофлот на ПМЭФ-2025 подписал меморандум с Благотворительным фондом помощи бездомным животным «НИКА». Услуга бесплатной перевозки кошек и собак из приютов в новые семьи стала бессрочной. Воспользоваться ей сможет любой пассажир авиакомпании.



СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО

80-летие Великой Победы

В рамках благотворительной деятельности реализован ряд мероприятий и инициатив, приуроченных к празднованию 80-летия Победы в Великой Отечественной войне: проведены ежегодная акция по перевозке ветеранов и три благотворительных рейса; высажена кленовая аллея в парке «Ходынское поле»; открыта мемориальная доска в честь легендарного пилота Аэрофлота Алексея Ивановича Семенкова; разработаны специальные ливреи для воздушных судов.



Бесплатные перелеты для ветеранов Великой Отечественной войны

Традиционная акция Аэрофлота в честь Дня Победы – дань памяти подвигу народа нашей страны. Аэрофлот ежегодно проводит акцию для ветеранов, в рамках которой можно оформить бесплатные билеты на рейсы авиакомпаний Группы «Аэрофлот». В 2025 году впервые к акции присоединилась авиакомпания «Победа».



Мемориальная доска в честь А. И. Семенкова

Аэрофлот открыл мемориальную доску в честь легендарного пилота Алексея Ивановича Семенкова, командира экипажа Ли-2, который в мае 1945 года доставил в Москву Акт о безоговорочной капитуляции Германии. Мемориал установили у дома № 50 по Малой Филевской улице, в котором А. И. Семенков прожил свои последние годы.



Рейсы Победы

Специальные рейсы соединили Москву с городами-героями. 25 апреля и 9 мая состоялись рейсы в Минск, Мурманск и Волгоград. На борту пассажиры могли написать «Авиадиктант» о событиях 1941–1945 годов и получить памятные подарки. По итогам было выручено 4,2 млн руб., средства направлены на адресную помощь ветеранам Великой Отечественной войны.



Кленовая аллея в парке «Ходынское поле»

Коллектив Аэрофлота в День Победы высадил кленовую аллею героев в парке «Ходынское поле» в честь летчиков – Героев Советского Союза, участников Великой Отечественной войны. На мемориальной аллее парка появилось 16 кленов, символизирующих память о 15 летчиках-аэрофлотовцах, в разные годы удостоенных высшей степени отличия – звания Героя Советского Союза, а также о Герое России А. И. Семенкове.

Самолеты в честь полководцев и героев Великой Отечественной войны

В преддверии 80-летия Победы в Великой Отечественной войне 10 воздушных судов Аэрофлота, носящих имена выдающихся полководцев и героев войны, получили юбилейную ливрею с изображением силуэта волгоградской скульптуры «Родина-мать зовет!» и георгиевской ленты. В число именных бортов вошли самолеты, названные в честь Г. Жукова, А. Василевского, И. Конева, Р. Малиновского, А. Голованова, В. Чуйкова, Ф. Толбухина, В. Гризодубовой, А. Печерского и М. Джалиля.



СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО

Культурные и просветительские проекты

Для Аэрофлота поддержка культурных организаций – это возможность сделать вклад в сохранение традиционных ценностей и воспитание новых поколений. В 2025 году среди таких проектов были: экспедиционно-просветительская программа Русского географического общества (РГО), «Больше, чем театр» Ассоциации «Франко-Российский Диалог», посвященный 250-летию Большого театра, «Люди Артека» международной программы «Мир возможностей», а также проект восстановления исторического фильма «Великий перелет».

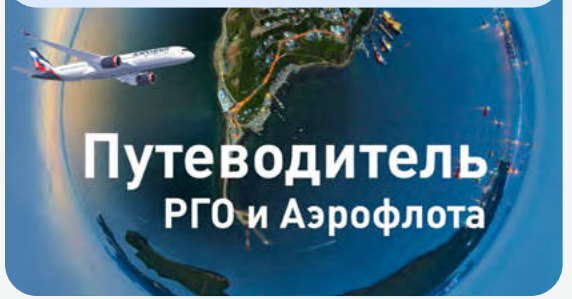
Восстановление документального фильма «Великий перелет»

Аэрофлот поддержал восстановление столетнего документального фильма «Великий перелет» в рамках международной программы «Неизвестные герои Севера». Благодаря участию авиакомпании раритетная хроника перелета Москва – Улан-Батор – Пекин (1925 год) получила современное звуковое оформление и была подготовлена к показу для широкой аудитории.



Поддержка Русского географического общества

Русское географическое общество и Аэрофлот разработали интерактивный онлайн-путеводитель по 10 регионам России. Проект объединяет экспертизу РГО в области развития внутреннего туризма и широкую географию полетов Аэрофлота по России. Теперь пользователи могут не только открыть для себя новые объекты и достопримечательности, но и сразу построить оптимальные маршруты для путешествий.



Проект «Мили милосердия»

В 2025 году Аэрофлот продолжил развитие благотворительного проекта «Мили милосердия», позволяющего участникам программы лояльности «Аэрофлот Бонус» направлять накопленные мили на помощь подопечным партнерских фондов. Пожертвованные мили используются для оформления авиабилетов детям с тяжелыми заболеваниями, нуждающимся в лечении и реабилитации в ведущих клиниках России, и их сопровождающим.

Партнеры проекта «Мили милосердия»

Благотворительный фонд «Подари жизнь»
Помощь детям с онкологическими заболеваниями, клиникам, в которых они наблюдаются, и врачам, которые их лечат

Благотворительный фонд Константина Хабенского
Помогает детям и взрослым с опухолями головного и спинного мозга вовремя получать необходимую медицинскую помощь

Международный благотворительный фонд Владимира Спивакова
Поддержка юных дарований в области музыки, живописи и хореографии

Благотворительный фонд «Шаг вместе»
Оказание помощи в лечении и реабилитации детей с диагнозом ДЦП

Благотворительный фонд «Линия жизни»
Помощь детям, жизнь которых находится под угрозой из-за опасных заболеваний

Российский фонд помощи
Помощь в лечении детей и содействие развитию гражданского общества и внедрению высоких медицинских технологий

В 2025 году

86,9
млн миль списано на нужды благотворительных фондов

48,8
млн миль пожертвовано

4,3
тыс. авиабилетов выписано

АЭРОФЛОТ БОНУС

Мили милосердия

СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО

Поддержка корпоративного волонтерства

Аэрофлот стремится вовлекать сотрудников в добровольческие инициативы. С 2025 года реализуется принцип проактивного волонтерства, когда сотрудники сами предлагают проекты и доводят их до реализации.

Добрые вольеры для «Земли Прайда»

Волонтеры Аэрофлота вместе с членами паралимпийской сборной России по лыжным гонкам и биатлону и участниками проекта «Отчаянные мечтатели» открыли в парке «Земля Прайда» в Московской области игровой городок для спасенных медведей.



Весенний визит в «Мокрый нос»

Волонтеры Аэрофлота приняли участие в выгуле собак, а также провели время с теми, кто ожидает новых хозяев.

Тепло, которое мы создаем вместе

В офисном комплексе Аэрофлота «Мелькисарово» прошел праздник в честь Дня добровольца. Юные артисты фонда Владимира Спивакова выступили с концертом, воспитанники центра им. Преподобного Сергия провели благотворительную ярмарку, из разных городов России прилетели видеооткрытки от тех, кому волонтеры помогали в течение года.



Поддержим паралимпийцев!

Волонтеры Аэрофлота собрали группу поддержки для участия в чемпионате и первенстве Москвы по легкой атлетике среди спортсменов с поражением опорно-двигательного аппарата. Участниками турнира стали действующие паралимпийцы сборной России и юниоры, участники проекта «Отчаянные мечтатели» Благотворительного фонда «Рецепт-Спорт» – партнера Аэрофлота по линии благотворительной деятельности.

Высадка леса

Волонтеры Аэрофлота вместе со своими семьями приняли участие в восстановлении леса в Национальном парке «Угра» в Калужской области. Мероприятие организовал партнер Компании по компенсации углеродного следа – организация «Сохрани лес». В экологической акции приняли участие более 50 сотрудников, было высажено 4 тыс. саженцев черешчатого дуба. Это обеспечит компенсацию углеродного следа в объеме до 850,8 кг CO_2-экв. за столетний период.



>100 сотрудников

добровольческий актив Аэрофлота

Волонтеры к детям

Волонтеры Аэрофлота посетили с новогодним визитом лагерь «Лесная поляна» в Орловской области, где проводили зимние каникулы воспитанники Лутугинской коррекционной школы-интерната. К встрече были привлечены «серебряные» волонтеры Орловской области – участники проекта «Добро.рф».

Состоялась экскурсия в тренажерный комплекс для подопечных социально-реабилитационного центра «Возрождение», который оказывает комплексную социальную поддержку несовершеннолетним с девиантным поведением.

Волонтеры Аэрофлота рассказали о своей работе, о том, как пришли в профессию, а также о том, какие предметы нужно усиленно изучать в школе, чтобы работать в авиации.

Команда волонтеров Аэрофлота посетила подшефный Покровский детский дом. Пилоты, бортпроводники и бьюти-инструкторы провели мастер-классы.



СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО

Просветительская деятельность

Просветительская деятельность Аэрофлота объединяет несколько векторов: популяризацию авиационных знаний и профессий, сохранение культурного наследия и продвижение внутреннего туризма. Реализуя образовательные инициативы, Группа стремится увлечь молодое поколение темой авиации и показать многогранность России через путешествия.

Популяризация внутреннего туризма

Аэрофлот запустил масштабную медиакампанию «По России с чувством». Серия документальных роликов снята в восьми регионах страны (30 тыс. км, 150 часов материала) от Камчатки до Кавказа, а героями стали реальные пассажиры Аэрофлота.

Широкая аудитория, путешественники

Образовательные проекты на борту

Авиакомпания «Россия» и организация «Общее дело» запустили трансляцию мультсериала «Команда Познавалова» в стриминговой системе развлечений на борту. Серия «Большая опасность маленьких размеров» знакомит детей с основами гигиены и заботы о себе.

Юные пассажиры, семьи с детьми

Тревел-контент на борту

Аэрофлот интегрировал отдельную вкладку «VK Видео» в бортовые системы развлечений. Пассажирам доступны семь проектов, включая тревел-шоу «Места» (о Красноярском крае, Бурятии, Карелии, Хабаровском крае, Чукотке) и гастро-тревел программа «Полет со вкусом» – результат совместной акции Аэрофлота и VK.

Пассажиры всех рейсов, оснащенных системой развлечений



Навигатор по путешествиям

В 2025 году официальный канал Аэрофлота превратился в полноценный навигатор по стране. Путешественники могли получить информацию о новых рейсах, протестировать готовые сценарии поездок по стране и познакомиться с культурным и природным многообразием регионов России.

Авиабилет – ключ к впечатлениям

Вместо стандартного анонса тарифов подписчикам предложили готовые маршруты для путешествий по маршруту «Москва – Санкт-Петербург»:

- вечер в Мариинском театре и кофе на набережной Невы для москвичей;
- утро на Патриарших прудах и закат на Воробьевых горах для петербуржцев.

Великие имена в Аэрофлоте

Аэрофлот продолжает традицию, начатую в советские годы, называть воздушные суда в честь выдающихся личностей, чьи достижения оставили яркий след в истории России. Эта инициатива не только подчеркивает вклад ученых, деятелей культуры, искусства и спорта в развитие страны, но и позволяет пассажирам ближе познакомиться с их наследием. Авиакомпания «Россия» присваивает воздушным судам имена российских городов.

Самолет в честь Дмитрия Менделеева

Авиакомпания «Россия» представила ливрею Superjet 100, посвященную русскому ученому Дмитрию Менделееву. Борт получил имя «Тобольск» в честь родины великого химика. Менделеев внес значительный вклад в развитие воздухоплавания: в 1887 году в полете на воздушном шаре он изучал солнечное затмение и получил важные данные об атмосфере.

СПОНСОРСТВО, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ И ВОЛОНТЕРСТВО

Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость в 2025 году[1]

Прямая экономическая стоимость

GRI 3-3, 201-1

В ходе своей деятельности Группа «Аэрофлот» создает экономическую ценность и оказывает прямое и косвенное влияние на широкий круг заинтересованных сторон, внося вклад в развитие экономики и общества.

Созданная экономическая стоимость – объем экономического ресурса, сформированного Группой за отчетный период в результате ее деятельности.

Распределенная экономическая стоимость – часть созданной стоимости, направленная заинтересованным сторонам в виде выплат бизнес-партнерам, персоналу, акционерам, государству и общественности.

Нераспределенная экономическая стоимость – часть созданной экономической стоимости, сохраняемая Группой после распределения между заинтересованными сторонами для поддержания развития и устойчивости бизнеса. Основные направления использования:

- реинвестирование в развитие бизнеса, включая обновление и ремонт парка воздушных судов;
- финансирование инновационных и технологических инициатив, в том числе реализация проектов цифровой трансформации;
- поддержание финансовой устойчивости и формирование резервных фондов.

Создано

923,8 млрд руб.
прямой экономической стоимости

902,3 млрд руб.
за счет выручки

21,5 млрд руб.
за счет финансовых доходов

Распределено

913,5 млрд руб.
экономической стоимости

Поставщикам и подрядчикам
617,6 млрд руб.
операционные расходы[2] (авиатопливо, обслуживание воздушных судов и др.)

Лизингодателям
65,0 млрд руб.
лизинговые платежи по воздушным судам

Местным сообществам
327 млн руб.
благотворительность и иные социальные проекты

Поставщикам капитала
61,6 млрд руб.
процентные расходы и дивиденды

Персоналу
130,5 млрд руб.
заработная плата, страховые и пенсионные отчисления

Государству
38,4 млрд руб.
налоги и таможенные пошлины

Нераспределено

10,3 млрд руб.
нераспределенная экономическая стоимость



[1] Показатели рассчитаны без учета капитализированных затрат.
[2] За исключением расходов на персонал и амортизацию.

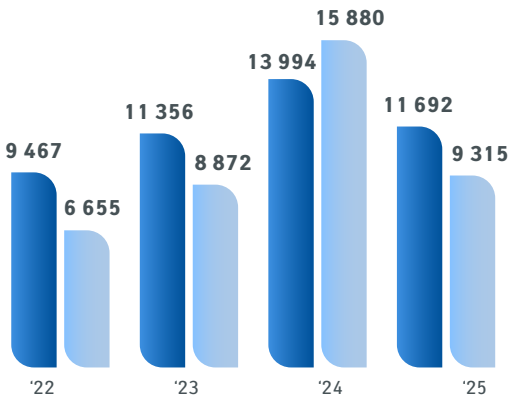
Управление налогами

GRI 207-1, 207-2, 207-3

Группа «Аэрофлот» обеспечивает своевременное и полное исполнение налоговых обязательств. Подход к управлению налогами определяется законодательством Российской Федерации и положениями Налоговой политики ПАО «Аэрофлот».

Налоговое управление осуществляется на основе системы внутренних документов, закрепляющих единые подходы и принципы.

Динамика налога на прибыль[1], млн руб.



Внутренние документы ПАО «Аэрофлот» в области управления налогами

- Положение о налоговой политике (пересматривается ежегодно или при изменении налогового законодательства, утверждается главным бухгалтером)
- Положение об организации системы внутреннего контроля при проведении налогового мониторинга
- Регламент информационного взаимодействия при проведении налогового мониторинга
- Положение о департаменте бухгалтерского учета
- Положение об управлении методологии налогообложения и внутреннего налогового контроля

Работа с налоговыми рисками (входят в комплаенс-риски) проводится в рамках корпоративной системы управления рисками (КСУР).

› Подробнее читайте в разделе «Управление рисками»

Структура управления налоговыми вопросами

GRI 207-2, 2-13

Департамент бухгалтерского учета

Осуществляет налоговый учет, формирование налоговой отчетности, налоговое администрирование

Управление методологии налогообложения и внутреннего налогового контроля

- Методологическое сопровождение ведения налогового учета и формирования налоговой отчетности
- Обеспечение эффективного функционирования системы внутреннего налогового контроля
- Методологическое сопровождение, организация и осуществление процесса выявления налоговых рисков, разработка методов управления ими

С 2018 года ПАО «Аэрофлот» участвует в системе налогового мониторинга. Компания предоставляет Федеральной налоговой службе (ФНС) России оперативный доступ к данным бухгалтерского и налогового учета в режиме реального времени.

С 2023 года обмен информацией осуществляется через интеграцию корпоративных систем с АИС Налог-3 – единой платформой ФНС России, что позволяет:

- минимизировать расхождения в данных на ранних этапах;
- сократить количество камеральных и выездных проверок;
- исключить применение штрафов и пеней при отсутствии доначислений по итогам мониторинга.

Принципы Группы «Аэрофлот» в области управления налоговыми вопросами

- Соблюдение требований налогового законодательства Российской Федерации и регионов присутствия, соответствующих нормативных актов и положений международных соглашений
- Осуществление планирования, прогнозирования, мониторинга и управления рисками в целях обеспечения эффективного функционирования внутренней налоговой системы
- Открытое и многостороннее сотрудничество с налоговыми органами

Взаимодействие с органами власти и участие в законотворчестве

GRI 207-3, 2-29

Группа «Аэрофлот» учитывает позиции заинтересованных сторон по налоговым вопросам в рамках действующих каналов коммуникации. Взаимодействие с налоговыми органами осуществляется в установленном законодательством порядке. Группа также принимает участие в экспертном обсуждении вопросов налогового администрирования и правоприменительной практики, в том числе в рамках комитета по налогам и учету Российской ассоциации эксплуатантов воздушного транспорта и правления Российского союза промышленников и предпринимателей.

[1] Показатели представлены согласно консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО за соответствующий период. Налог на прибыль уплачивается авансовыми платежами по итогам отчетных периодов в течение года. Окончательный расчет за налоговый период (доплата либо возмещение) производится не позднее 28 марта следующего года.

ЛЮДИ И КУЛЬТУРА

GRI 2-27, 3-3

Группа «Аэрофлот» стремится создавать для своих сотрудников достойные условия труда, а также предоставлять широкие возможности для профессионального роста, самореализации и развития.

В 2025 году отсутствовали штрафы за нарушение трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.

Подход к вопросам управления персоналом основан на законодательстве Российской Федерации и внутренних нормативных документах, включая Кодекс корпоративной этики Группы «Аэрофлот» и Кадровую политику ПАО «Аэрофлот».

GRI 2-23, 2-24

Кадровая политика ПАО «Аэрофлот» – основа профессионального роста сотрудников. Политика направлена на укрепление позиций авиакомпании на рынке авиаперевозок, завоевание доверия пассажиров, а также профессиональное развитие и обеспечение социальной поддержки работников.

Приоритетные направления кадровой политики Группы «Аэрофлот»

Мониторинг потребности в персонале
Своевременный анализ и планирование найма работников

Работа с профессионалами
Привлечение высококвалифицированных специалистов, способных решать сложные задачи

Формирование кадрового резерва
Подготовка специалистов для обеспечения стабильности и долгосрочного развития

Проведение аттестации сотрудников
Оценка квалификации для планирования карьерного роста и профессиональной подготовки

Повышение вовлеченности и корпоративная культура
Развитие лояльности сотрудников для создания крепкой и сплоченной команды



Структура управления персоналом ПАО «Аэрофлот»

GRI 2-13

- **Заместитель генерального директора по персоналу и организационному развитию**
  - Департамент управления персоналом
  - Департамент «Корпоративный университет»
  - Медицинский центр
- **Заместитель генерального директора – летный директор**
  - Департамент подготовки авиационного персонала

Структура персонала

GRI 2-7, СОКБ 25

На конец 2025 года численность сотрудников Группы «Аэрофлот» составила 34,9 тыс. человек, увеличившись на 4,9% по сравнению с 2024 годом.

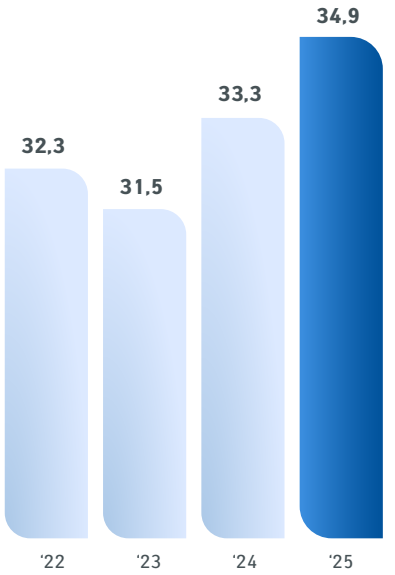
Численность персонала растет в основном за счет увеличения доли неавиационных компаний, которая составила 23,2%, увеличившись на 3,4 п. п. за 2025 год. Рост обусловлен расширением компетенций в области технического обслуживания и ремонта воздушных судов (увеличение штата компании «Аэрофлот Техникс» до 3,4 тыс. человек и создание отдельного дочернего общества по ремонту двигателей «АэроТрастТехникс»), а также активным развитием ИТ-направления (расширение штата «АФЛТ-Системс» для разработки собственного ПО в рамках импортозамещения и внедрения решений на основе ИИ).

34,9 тыс. человек — численность персонала Группы «Аэрофлот»

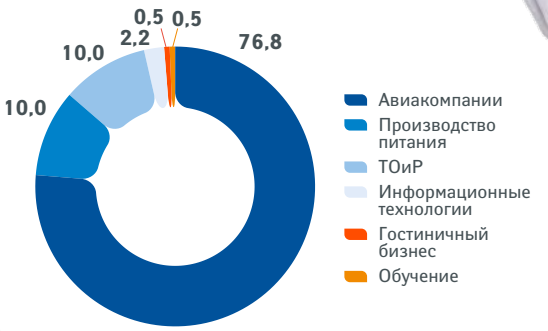
54,4% — доля женщин

Самой многочисленной категорией сотрудников Группы «Аэрофлот» является наземный персонал авиакомпаний – 33,3%. Бортпроводники составляют 31,1% от общей численности персонала, или 10,9 тыс. человек, летный состав[1] – 12,4%, или 4,3 тыс. человек. Доля персонала неавиационных компаний составила 23,2%, или 8,1 тыс. человек.

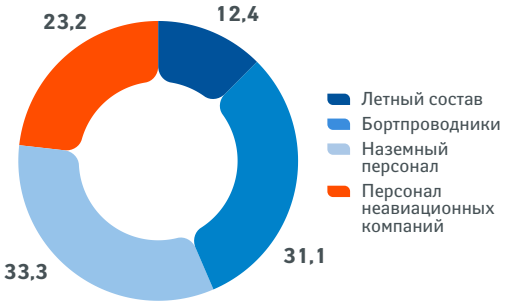
Списочная численность сотрудников Группы «Аэрофлот» на конец года, тыс. человек

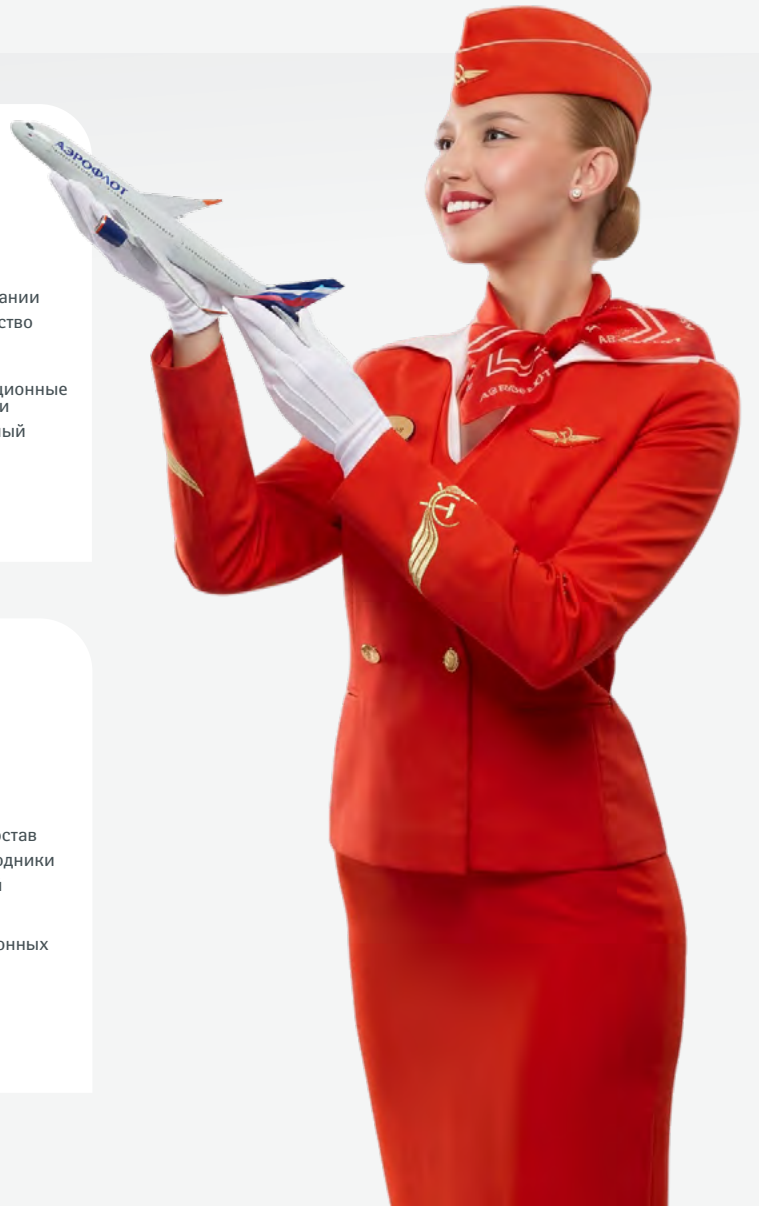


Структура персонала по компаниям в 2025 году, %



Структура персонала по категориям в 2025 году, %





[1] Летный состав включает командиров воздушных судов, вторых пилотов, прочий летный состав (бортинженеры, пилоты-инструкторы и др.).

Создание инклюзивной среды

GRI 2-23, 2-24, 202-2, 405-1

Деятельность Группы «Аэрофлот» в сфере инклюзии и гендерного равенства основывается на соблюдении этических и профессиональных стандартов, закрепленных в Кодексе корпоративной этики. Документ содержит корпоративные ценности, этические стандарты и нормы делового поведения в компаниях Группы.
В 2025 году с Кодексом корпоративной этики письменно ознакомилось 3,6 тыс. сотрудников.

СОКБ 22

В рамках создания инклюзивной среды Группа поддерживает комфортные условия для работы людей с ОВЗ и обеспечивает соответствие требованиям Федерального закона № 181 «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации». По состоянию на конец 2025 года в Группе «Аэрофлот» работало 129 сотрудников с ОВЗ.

› Подробнее о создании равных возможностей для других заинтересованных сторон читайте в разделе «Развитие сервиса»

Кадровая политика Группы основана на принципах гендерного равенства и отсутствия дискриминации. В 2025 году женщины составляли 54,4% персонала Группы «Аэрофлот» (19,0 тыс. человек). Ключевой критерий найма – профессиональные компетенции кандидатов.

Гендерная структура руководящего состава ПАО «Аэрофлот»

GRI 405-1, МЭР 44, СОКБ 49

От директора департамента и выше, %



От руководителя группы и выше, %



Создание рабочих мест

GRI 201-1

Группа «Аэрофлот» – крупный участник трудового рынка России. Компании Группы обеспечивают работой тысячи специалистов в различных сферах, включая пилотов, инженеров, представителей службы поддержки клиентов и административный персонал.

Деятельность Группы также создает значительные возможности косвенной занятости в смежных отраслях, таких как туризм, досуг и рекреация. Гражданская авиация особенно важна для регионов, поскольку благодаря перевозкам пассажиров авиакомпании генерируют возможности для развития регионального бизнеса.

Привлечение и удержание персонала

Для привлечения наиболее квалифицированных специалистов на рынке труда реализуется комплекс мер, оценивается компетенция, квалификация и персональные качества. Осуществляя систематический анализ тенденций рынка труда, Группа «Аэрофлот» адаптирует кадровую политику в соответствии с актуальными требованиями, чтобы оставаться привлекательным работодателем для кандидатов.

Аэрофлот активно работает над развитием собственного HR-бренда, реализуя различные спецпроекты и принимая участие в ярмарках вакансий и трудоустройства, карьерных днях и других мероприятиях.

Достижения ПАО «Аэрофлот» в области управления персоналом в 2025 году

Высший «платиновый» статус

Рейтинг лучших работодателей Forbes

Топ-5 лучших работодателей страны

Рейтинг от hh.ru

Лидерство в рейтинге лучших работодателей для молодежи[1]

Рейтинг FutureToday

5-е место в номинации «Новый ракурс: HR-инновация»

За проект «Кадровый электронный документооборот в Аэрофлоте», премия Правительства Москвы «В кадре»

[1] Событие после отчетной даты.

Работа с молодыми специалистами

В рамках сотрудничества с профильными учебными учреждениями Группа «Аэрофлот» реализует программы по привлечению и развитию молодых специалистов, предоставляя возможности карьерного роста.

Школьники

Профориентационные мероприятия

Группа организует профориентационные мероприятия для школьников с целью популяризации профессий пилота и бортпроводника, на которых ребята могут познакомиться с авиационной сферой, пообщаться с сотрудниками Группы и узнать об особенностях профессии.

Результаты 2025 года

- Девять профориентационных мероприятий проведено;
- 134 участника

«Профессиональные пробы»

Для детей работников Аэрофлота в возрасте 12–15 лет организован новый цикл профориентационных мероприятий «Профессиональные пробы». Цель – познакомить с профессиями авиационной отрасли по четырем трекам: пилот, техник, бортпроводник, агент регистрации. Проект реализован при поддержке партнеров: «Авиашколы Аэрофлота», Политехнического колледжа им. Н. Н. Годовикова и летной школы «Авиатор». Участие в проекте приняли в проекте приняли более 80 человек.

Договор о сотрудничестве с летной школой «Авиатор»

В рамках соглашения запланированы мероприятия, которые позволят расширить кругозор школьников и получить полезную информацию о профессиях в авиации.



Студенты вузов

Целевое обучение

Группа «Аэрофлот» оказывает поддержку студентам во время обучения в профильных вузах и предоставляет места для целевого обучения. Авиакомпания «Аэрофлот» предоставляет студентам возможность обучаться на целевом обучении по направлениям, связанным с эксплуатацией воздушных судов и организацией воздушного движения, с последующим гарантированным трудоустройством в Компании.

С 2013 года авиакомпания «Аэрофлот» успешно участвует в программе целевой подготовки, взаимодействуя с профильными вузами: Санкт-Петербургским государственным университетом гражданской авиации им. Главного маршала авиации А. А. Новикова и Ульяновским институтом гражданской авиации им. Главного маршала авиации Б. П. Бугаева.

Результаты 2025 года

- **140** студентов вузов обучались в рамках целевых программ;
- **22** студента заключили целевые договоры;
- **83** выпускника трудоустроены в Аэрофлот



Производственная и преддипломная практика

Аэрофлот взаимодействует с профильными вузами и колледжами для реализации совместных образовательных проектов и научных исследований. Группа «Аэрофлот» предоставляет студентам возможность проходить производственную и преддипломную практику в различных подразделениях компаний Группы.

Результаты 2025 года

- **11** студентов летных направлений подготовки прошли практику в департаменте производства полетов авиакомпании «Аэрофлот»;
- **20** студентов выпускного курса Ульяновского института гражданской авиации им. Главного маршала авиации Б. П. Бугаева начали переподготовку на тип воздушного судна до получения диплома о высшем образовании;
- **92** студента прошли практику в подразделениях производственного блока, департаменте грузовых перевозок, юридическом департаменте и др.

Стажировка

Аэрофлот реализует корпоративную программу оплачиваемых стажировок для студентов вузов «Курс на взлет с Аэрофлотом» с целью повышения эффективности процессов адаптации молодых специалистов в Компании, а также обеспечения преемственности знаний и формирования молодежного кадрового резерва.

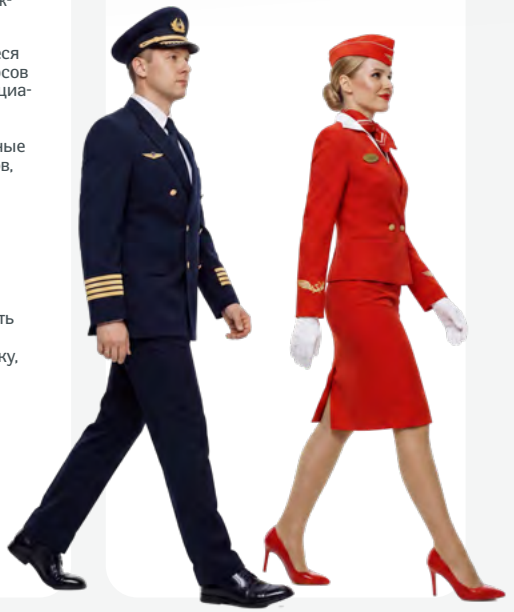
Стажировку могут пройти учащиеся очной формы обучения 3–4-х курсов бакалавриата и 4–5-х курсов специалитета и магистратуры по пяти направлениям: техобслуживание воздушных судов, информационные технологии, производство полетов, коммерция и офисные службы. После успешного прохождения стажировки студенты имеют возможность официального трудоустройства.

Результаты 2025 года

- **6** месяцев – продолжительность программы;
- **53** студента прошли стажировку, **17** из них – повторно;
- **17** подразделений работали со стажерами;
- **7** стажеров трудоустроены в Компанию

Сотрудники Группы «Аэрофлот»

Трудоустройство возможно в случае успешного обучения по целевым программам или прохождения стажировки в подразделениях компаний Группы



Продвижение авиационных профессий

Партнерство с Министерством науки и высшего образования Российской Федерации

Группа «Аэрофлот» на ПМЭФ-2025 подписала соглашение о сотрудничестве в рамках Десятилетия науки и технологий с Минобрнауки России. Совместная работа направлена на привлечение талантливой молодежи в сферу исследований, популяризацию науки и создание мультимедийного контента о российских ученых (фильмы, видеопроекты, книги).

Талантливая молодежь, студенты, широкая общественность



Сотрудничество с вузами

Компания на Восточном экономическом форуме заключила стратегическое партнерство с Дальневосточным федеральным университетом для организации практик и стажировок студентов инженерных, ИТ, экономических и гуманитарных направлений с наставничеством специалистов Компании.

Группа подписала протокол с Росавиацией, Ульяновским институтом гражданской авиации (УИ ГА) и Санкт-Петербургским государственным университетом гражданской авиации (СПбГУ ГА) об интеграции учебных программ «Авиашколы Аэрофлота» в вузовские курсы и запуске пилотного проекта по целевой подготовке выпускников на конкретные типы воздушных судов.

Студенты профильных вузов, будущие пилоты и авиационные специалисты



Вовлечение студентов

«Аэрофлот Техникс» организовал экскурсию в аэропорт Владивостока для студентов Владивостокского государственного университета технических авиационных специальностей.

«Аэрофлот Техникс» провел встречу представителей Группы со студентами Оренбургского государственного университета в рамках Дней карьеры.

Компания провела встречи со студентами Ростовского филиала Московского государственного технического университета гражданской авиации на тему карьерных перспектив в сфере техобслуживания и возможностей обучения за счет Группы «Аэрофлот».

Студенты технических специальностей, будущие авиатехники



Музей Аэрофлота

Музей Аэрофлота принял участников ежегодного Географического диктанта Русского географического общества. Для 40 посетителей проведена экскурсия по экспозиции, посвященной истории отечественной гражданской авиации.

Школьники, студенты, все интересующиеся историей авиации



Адаптация новых сотрудников и развитие наставничества

Для новых сотрудников создаются комфортные условия для эффективной и быстрой адаптации в коллективе и включения в текущие рабочие задачи. Для этого Группа «Аэрофлот» проводит адаптационные мероприятия для специалистов различных направлений. Например, для бортпроводников организован специальный приветственный день.

С 2025 года каждому новому сотруднику назначается адаптационный курс, который проходит в цифровой форме с элементами игровых элементов, в день приема вручаются приветственные брендированные наборы. Создан специальный почтовый ящик для помощи в поиске ответов на волнующие вопросы, предложений и оперативной обратной связи. Благодаря новым форматам процесс адаптации стал более эффективным, информативным и комфортным для работников, руководителей и экспертов, участвующих в погружении новых сотрудников в работу и корпоративную жизнь.

1,9 тыс. наставников

>1 тыс. работников получили поддержку наставников

Группа «Аэрофлот» развивает программы наставничества, в рамках которых опытные специалисты передают профессиональные знания и навыки новым сотрудникам. Программы реализуются в авиакомпаниях «Аэрофлот» и «Россия», а также «Аэрофлот Техникс».

Ключевые цели программы наставничества авиакомпании «Аэрофлот»:

- раскрытие потенциала работников;
- сохранение и передача ключевых отраслевых и корпоративных знаний и навыков;
- повышение эффективности системы развития и обучения персонала.

Проводится оценка эффективности работников для отслеживания их прогресса и предложения актуальных вариантов развития карьеры.

Приветственный день

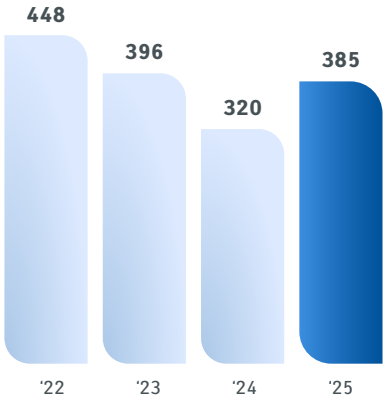
В офисном комплексе «Мелькисарово» проводится приветственный день для бортпроводников первоначальной подготовки, направленный на ускорение профессиональной и социальной адаптации новых сотрудников. Программа включает проведение разнообразных обучающих мероприятий в онлайн- и офлайн-форматах: мастер-классов, воркшопов, практикумов и форумов.



Кадровый резерв

Программа кадрового резерва обеспечивает преемственность управленческих кадров и оперативное замещение ключевых должностей. Подбор кандидатов для зачисления в кадровый резерв проводят руководители структурных подразделений, учитывая профессиональный опыт, потенциал развития и личностные характеристики специалистов. Для участников программы разрабатываются индивидуальные планы развития и образовательные программы, направленные на совершенствование профессиональных компетенций.

Количество сотрудников Группы «Аэрофлот», входящих в кадровый резерв, человек



Отбор кандидатов в кадровый резерв в 2025 году

Стратегический уровень
Кандидаты на позиции руководителей среднего звена

37 работников прошли программу развития
7 из них получили продвижение

Операционный уровень
Кандидаты на позиции линейных руководителей

48 работников прошли программу развития
4 из них получили продвижение

Программы развития управленческих кадров в составе резерва

Программа развития управленческих кадров стратегического уровня «Лига первых Аэрофлота»

Программа организована в партнерстве с Московской школой управления «Сколково» с целью создания управленческого актива для поддержания устойчивого роста Компании с повышением эффективности и сохранением лидерских позиций бизнеса.

Для работы над проектами было сформировано шесть команд, за каждой из которых закреплен куратор проекта из команды топ-менеджмента Компании. В завершение программы команды представили результаты проектно-аналитической работы по темам, актуальным для развития бизнеса Компании.

- 7 месяцев – продолжительность программы
- Очный формат участия

Программа развития управленческих кадров операционного уровня с двумя образовательными блоками

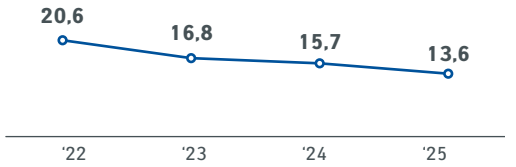
Первый блок программы развития «Практики регулярного менеджмента» реализован в партнерстве с АО «ЭКОПСИ». В ходе обучения по первому блоку участники получили управленческие знания по базовому циклу работы руководителя, обменивались опытом, выполняли практические упражнения, направленные на отработку компетенций руководителя и др. Второй блок программы развития «Операционная эффективность» реализован в партнерстве с «TSQ консалтинг». В ходе работы участники получили управленческие знания для обеспечения управления процессами, на практике отработали навыки аналитики процессов и формирования предложений по улучшениям процессов в мини-группах.

- 6 месяцев – продолжительность программы
- Смешанный формат участия

GRI 401-1, МЭР 33, СОКБ 34

Группа «Аэрофлот» проводит оценку вовлеченности сотрудников для анализа их удовлетворенности условиями труда. В 2025 году уровень лояльности составил 77,5%. Полученная в ходе опросов информация используется для совершенствования условий труда и улучшения взаимодействия с сотрудниками. Подобные меры помогают удерживать действующих работников и уменьшать текучесть кадров. В 2025 году текучесть кадров составила 13,6%.

Текучесть кадров в Группе «Аэрофлот»[1], %



[1] Данные скорректированы на внутригрупповые переводы сотрудников.

Система мотивации и социальной поддержки, корпоративная культура

GRI 201-3, 401-2, 403-3

В рамках обеспечения благополучия работников Компания предоставляет комплекс материальных и социальных гарантий. Уровень заработной платы поддерживается на среднерыночных значениях для обеспечения конкурентной оплаты труда работников, а все выплаты происходят своевременно.

Реализуется комплекс мероприятий по развитию и совершенствованию корпоративной культуры. Регулярная работа в этом направлении включает как проекты, позволяющие каждому работнику проявить себя в профессиональных, творческих и корпоративных номинациях (например, корпоративный конкурс «Человек года», Летние игры, Ежегодный мотопробег и Международный шахматный турнир «Аэрофлот Опен»), так и события, приуроченные к праздникам и значимым поводам.

Оплата труда

GRI 202-1, 405-2, МЭР 24, 26, СОКБ 19, 26

Группа предоставляет работникам конкурентоспособную оплату труда. В 2025 году средний размер оплаты труда составил 230,3 тыс. руб. Уровень оплаты труда в Группе соответствует или превышает среднерыночные показатели в отрасли, базовый оклад начальных позиций существенно превосходит установленный в Российской Федерации минимальный размер оплаты труда (МРОТ).

230,3 тыс. руб.
средняя заработная плата в Группе «Аэрофлот»[1]

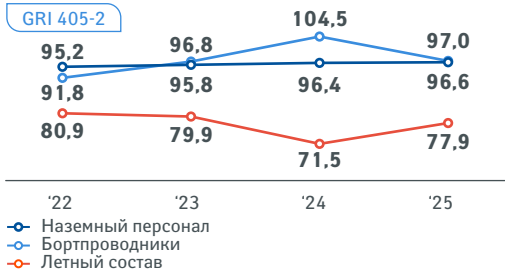
+30,7% к 2024 году

130,5 млрд руб.
расходы на оплату труда[2]

x1,5 раза
минимальная заработная плата в Группе превышает МРОТ

Отношение среднего оклада женщин к среднему окладу мужчин[3], %

GRI 405-2



[1] Данные по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Аэрофлот Техникс», АО «Аэромар», АО «АэроМар-ДВ», ООО «АФЛТ-Системс», АО «Шеротель».
[2] Расходы на оплату труда представлены в соответствии с консолидированной финансовой отчетностью по МСФО за 2025 год.
[3] Данные за 2022–2023 годы представлены по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», АО «АэроМар-ДВ», ООО «Аэрофлот Техникс» и ООО «АФЛТ-Системс». За 2024 и 2025 годы – по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», АО «Шеротель», АО «АэроМар-ДВ», ООО «Аэрофлот Техникс» и ООО «АФЛТ-Системс». В 2025 году изменен порядок расчета показателя: вместо среднесписочной численности используется списочная численность персонала на конец года. Данные за предыдущие периоды пересчитаны по новой методике.

Социальная поддержка сотрудников

GRI 201-3, 401-2, 403-6

Группа «Аэрофлот» реализует комплексную систему социальной поддержки работников. Основными элементами социальных гарантий для работников являются медицинское обслуживание, программы страхования, санаторно-курортное лечение, льготные авиабилеты, программа гибких льгот «Кафетерий льгот» и спортивные мероприятия. Период ежегодного оплачиваемого отпуска может достигать 70 дней. В 2025 году расходы на социальное обеспечение в расчете на одного сотрудника составили 127,0 тыс. руб.

Расходы Группы «Аэрофлот» на социальные льготы для сотрудников в 2025 году, %



Программы социальной поддержки сотрудников Группы «Аэрофлот»

- Льготные авиабилеты для работников и их родственников
- Единовременное пособие работникам, уходящим на пенсию по старости и инвалидности
- 75% – оплата стоимости парковочных мест в аэропорту
- Служебный автотранспорт
- Добровольное медицинское страхование
- Комплексная программа заботы о работниках «Аэрофлот – жизнь в балансе!»
- «Кафетерий льгот»
- Реабилитационно-восстановительное лечение
- Три дня – дополнительный оплачиваемый отпуск по семейным обстоятельствам
- 1 сентября – дополнительный оплачиваемый отпуск для работников с детьми
- Негосударственное пенсионное обеспечение
- Компенсация затрат на содержание ребенка в детском саду

Медицинское обслуживание

СОКБ 36

Для сотрудников и членов их семей в Группе действует программа добровольного медицинского страхования (ДМС). Работники могут получить медицинскую помощь как в корпоративном Медицинском центре Аэрофлота, так и в других медицинских учреждениях, включенных в программу ДМС.

Медицинский центр Аэрофлота оказывает широкий спектр медицинских услуг, а также специализированные услуги по проведению медосмотров для авиационного персонала. Для этого в его структуре функционируют отделение ВЛЭК[1] и отделение медицинского обеспечения бортпроводников. Медицинское освидетельствование авиационных специалистов направлено на определение годности по состоянию здоровья к летной работе, а также выявление ранних форм заболеваний.

В 2025 году расходы Группы «Аэрофлот» на поддержку здоровья сотрудников и членов их семей составили 1,9 млрд руб.

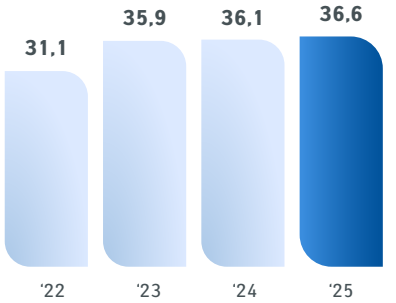
Медицинский центр Аэрофлота

246 **сотрудников**
персонал на конец 2025 года

3,4 **тыс. сотрудников**
прошли ВЛЭК

11,0 **тыс. сотрудников**
прошли медицинские осмотры

Общее количество пациентов Медицинского центра Аэрофлота, тыс. человек



Пациенты Медицинского центра Аэрофлота в 2025 году, %



[1] ВЛЭК – врачебно-летная экспертная комиссия.

Льготные авиабилеты для сотрудников и их родственников

В Группе «Аэрофлот» действует система льготных авиаперевозок для сотрудников и их ближайших родственников. Работникам доступны билеты по специальным тарифам, а также бесплатные авиаперелеты один раз в год для сотрудников, работающих в Компании более пяти лет.

Оформление корпоративных билетов в личных целях для работников Компании и членов их семей производится через сервис оформления корпоративных билетов FlyID, разработанный «АФЛТ-Системс» в рамках перехода на российские ИТ-системы.

- **123,5 тыс.** льготных билетов оформлено сотрудниками
- **45,6 млн руб.** – затраты Аэрофлота на систему бронирования FlyID



Реабилитационно-восстановительное лечение сотрудников и членов их семей

Сотрудники Группы «Аэрофлот» могут быть направлены на реабилитационно-восстановительное лечение. В 2025 году программа включала реабилитационно-восстановительное лечение сотрудников и детский оздоровительный отдых, оба направления финансировались из средств ДМС.

В 2025 году программа реабилитационно-восстановительного лечения была обновлена с осуществлением перехода к более современному формату – оздоровительным центрам высокого уровня. Расширен перечень курортных комплексов с размещением 4* и 5* и существенно увеличены квоты департаментам. Кроме того, запущен раздел на специальном сайте отдела корпоративных льгот, где в онлайн-режиме сотрудники могут ознакомиться с горящими предложениями и получить исчерпывающую информацию по каждому санаторию.

- **4 направления по России** были доступны в 2025 году
- **3,6 тыс. сотрудников** Аэрофлота и членов их семей прошли оздоровление в реабилитационно-восстановительных учреждениях
- **1,1 тыс. детей** прошли оздоровление с родителями по программе «Здоровый ребенок»

Негосударственное пенсионное обеспечение

СОКБ 88

В ПАО «Аэрофлот» действует эффективная модель негосударственного пенсионного обеспечения (НПО), основанная на партнерстве сотрудника и работодателя. Пенсионные накопления формируются через ежемесячные взносы работников, ежеквартальные доплаты Аэрофлота в размере 20% от взноса работника и инвестиционный доход пенсионного фонда. Помимо этого, дополнительно устанавливается ежемесячная пожизненная пенсия тем сотрудникам, которые вступили в программу корпоративного пенсионного обеспечения до 2006 года.

- **2,1 тыс. человек** входят в состав программы НПО
- **47,1 млн руб.** направлено ПАО «Аэрофлот» на пенсионные отчисления
- **3,4 тыс. человек** получили корпоративную пенсию дополнительно к накопительной



Компенсация затрат на содержание детей сотрудников в дошкольных образовательных учреждениях

СОКБ 39, 74

Группа предоставляет финансовую поддержку сотрудникам в вопросах дошкольного образования, компенсируя затраты на содержание детей в образовательных учреждениях до 3 тыс. руб. Программы функционируют в авиакомпании «Аэрофлот» и компании «Аэромар».

В рамках реализации проектов по созданию комфортной рабочей среды в офисном комплексе «Мелькисарово» оборудована детская игровая комната. Игровая комната оснащена всем необходимым для творческого самовыражения детей. Под присмотром опытных кураторов дети рисуют, читают и участвуют в творческих мастер-классах. Создание такого пространства позволяет сотрудникам Компании эффективнее распределять время при посещении офиса по производственной необходимости, в том числе для прохождения производственного обучения, оформления кадровых документов, корпоративных льгот.

- **1,7 тыс. сотрудников Группы** получили компенсацию затрат на содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях
- **3,7 тыс. детей** в возрасте до шести лет у сотрудников Аэрофлота
- **161,4 млн руб.** – расходы Группы на программы поддержки семьи и родительства
- **36,2 млн руб.** выделила Группа на компенсацию затрат
- **>1,3 тыс. детей** посетили игровую комнату Аэрофлота
- **4,3 млн руб.** – расходы на организацию и функционирование игровой комнаты

Служебный транспорт и автостоянки

Для передвижения сотрудников к месту работы компании Группы предоставляют компенсацию транспортных расходов и расходов на проезд до аэропорта, также организуют корпоративный транспорт. Авиакомпании предоставляют парковочные места для работников производственных подразделений вблизи аэропортов. В 2025 году сумма, направленная на транспортные расходы, составила 784,1 млн руб.

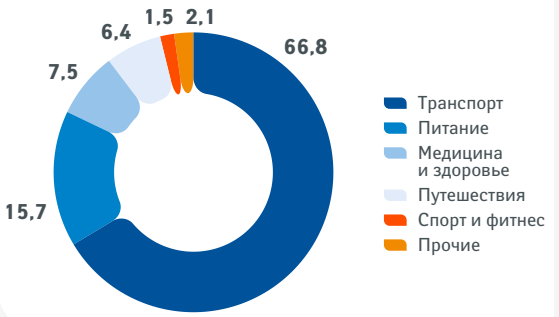
- **3,8 тыс. сотрудников** пользовались корпоративным транспортом в 2025 году
- **11,1 тыс. сотрудников** воспользовались служебными парковками
- **5,3 тыс. сотрудников** получили компенсацию расходов на проезд и аренду парковочных мест



«Кафетерий льгот»

15 тыс. сотрудников воспользовались программой в 2025 году

Льготы, оформленные сотрудниками в «Кафетерии льгот» в 2025 году, %



С 2025 года в авиакомпаниях Группы «Аэрофлот» запущен «Кафетерий льгот» – программа лояльности, дающая сотруднику возможность самому определять, какие льготы он хочет видеть в своем социальном пакете.

Набор льгот не зависит от стажа и должности: после испытательного срока сотрудник получает доступ ко всем льготам. При этом должность и стаж влияют на количество начисляемых баллов.

Развитие корпоративного спорта

МЭР 28, СОКБ 28

В Аэрофлоте действует программа поддержки и продвижения спорта среди сотрудников, в рамках которой реализуются массовые спортивные мероприятия, доступен современный сервис для продвижения здорового образа жизни «АФЛ ЗОЖ», а также ведется поддержка корпоративных спортивных команд.

В 2025 году в Аэрофлоте функционировали команды по волейболу, боксу, футболу, хоккею, бегу, баскетболу, чирлидингу и шахматам, в которых занималось 550 сотрудников. Компания обеспечивает спортсменов всем необходимым: арендует залы для тренировок, закупает инвентарь и организует тренировки. Команды регулярно завоевывают призовые места на отраслевых и всероссийских соревнованиях. В отчетном периоде корпоративные команды получили новые площадки для постоянных тренировок и возможность заниматься с профессиональными тренерами. Стартовали онлайн-занятия шахматной команды с возможностью заниматься с ведущими специалистами Федерации шахмат России, запущены постоянные тренировки новых сформированных команд – по баскетболу и чирлидингу.

МЭР 28

191,2 млн руб. расходы Группы «Аэрофлот» на поддержку массового спорта для сотрудников и членов их семей в 2025 году



Ключевые достижения корпоративных команд Аэрофлота в 2025 году

Бокс

- Две золотые и одна серебряная медали на Гранд-финале Чемпионата девятого сезона проекта «Ударная десятка»

Женская футбольная команда Аэрофлота

- Чемпион Кубка России среди любительских команд в рамках Всероссийского дня футбола
- Первое место в открытом Кубке Химок по футболу среди женских команд «ДаМы в спорте» в самом сильном дивизионе «Опыт», а также индивидуальные награды – звания лучшего вратаря и лучшего игрока
- Бронза на Чемпионате России по футболу в залах
- Бронзовый призер четвертой лиги чемпионата Москвы по футзалу среди любителей

Волейбольная команда Аэрофлота

- Второе место в Спартакиаде «Комус 2025» в Лужниках
- Второе место на осеннем корпоративном чемпионате «Лига чемпионов Бизнеса»

Хоккей

- Второе место в дивизионе открытого турнира любительских команд «Кубок Победы – 2025»
- Серебро в XV Традиционном турнире по хоккею среди любительских команд на кубок администрации округа Химки
- Третье место Всероссийского турнира по хоккею среди любительских команд «Ночная хоккейная лига»

AeroflotRun

- Первое место в эстафете GromRelay
- Второе место в эстафете Вечерний Grom

Аэрофлот реализует программу «Жизнь в балансе», направленную на продвижение здорового образа жизни среди сотрудников. В 2025 году впервые проведено масштабное событие «Летние игры Аэрофлота» в спорткомплексе «Лужники» для всех сотрудников Группы, запущено приложение для продвижения здорового образа жизни среди работников в игровой форме «АФЛ ЗОЖ», в «Кафетерии льгот» появилась возможность приобрести абонемент на занятия спортом за счет баллов.

[1] Фиджитал-гонки – командный вид спорта в формате фиджитал, включающий соревнования в компьютерном симуляторе и на реальной гоночной трассе.

Семейный праздник на главном катке страны

Традиционные новогодние мероприятия для сотрудников и их семей на ГУМ-Катке. В мероприятиях приняли участие 5 тыс. работников.

5 тыс. участников

Летние игры

Группа «Аэрофлот» впервые провела масштабные Летние игры в спорткомплексе «Лужники» в Москве. Сотрудники боролись за победу в семи дисциплинах: мини-футбол, волейбол, стритбол, эстафеты 4 400 и 4 800 м, полоса препятствий «Вызов принят» для семейных и корпоративных команд. В рамках игр состоялось шесть индивидуальных соревнований по баскетболу, скиппингу, комплексу норм «Аэрофлот», большому теннису, массовый забег на 2,5 км и фиджитал-гонки[1], а также четыре турнира по волейболу, стритболу, мини-футболу, большому теннису. Мероприятие позволило сплотить коллег и поднять командный дух.

4 тыс. участников

82 команды

9 компаний Группы «Аэрофлот»



Приложение «АФЛ ЗОЖ»

В 2025 году состоялся пилотный запуск сервиса для продвижения корпоративного спорта и здорового образа жизни. Приложение предлагает доступ к полезным вебинарам о здоровом образе жизни и специальным программам, направленным на формирование полезных привычек, улучшение самочувствия, изучение антистресс-практик.
Для стимулирования интереса со стороны сотрудников проводятся корпоративные челленджи, по результатам 2025 года 10 победителей получили в подарок обследования.

1,0+ тыс. активных пользователей в первый месяц



Ежегодный мотопробег

В честь года Защитника Отечества мотопробег проведен в город воинской славы и оружейников – Тулу и на Куликовское поле

150 участников

Развитие корпоративной культуры

Развитие корпоративной культуры играет важную роль для авиационной группы, объединяющей тысячи специалистов. Группа стремится укреплять командный дух и преемственность традиций, а также создавать среду, в которой каждый сотрудник может проявить свой профессионализм и таланты. Среди ключевых событий для сотрудников – конкурс «Человек года», а также праздничные мероприятия к Дню защитника Отечества, Международному женскому дню и Дню Победы.

«Человек года – 2025»

«Человек года» – это продолжение лучших корпоративных традиций признания профессионального мастерства авиационных специалистов и, вместе с тем, это новый масштаб демонстрации потенциала каждого работника Группы компаний – профессиональных возможностей, талантов и общекорпоративных достижений.

Основные конкурсные мероприятия были проведены в IV квартале 2025 года и I квартале 2026 года, церемония награждения состоялась 17 марта 2026 года.

Конкурс впервые прошел во всех компаниях Группы «Аэрофлот», что позволило охватить большее количество работников.

2,5 тыс.
количество участников

Праздничные мероприятия к Дню защитника Отечества и Международному женскому дню

Для сотрудников Аэрофлота ежегодно организуются фотозоны, розыгрыш корпоративных призов и тематическое угощение.

Праздничные мероприятия, посвященные Дню Победы

В рамках празднования 80-летия Победы в Аэрофлоте состоялась серия торжественных мероприятий: экскурсии для работников в Музей Победы, автопробег и возложение венка к мемориалу летчикам, погибшим в годы Великой Отечественной войны, праздничный концерт с участием ветеранов Аэрофлота.

9 мая коллектив Аэрофлота высадил аллею героев в парке «Ходынское поле» в честь летчиков – Героев Советского Союза и России, участников Великой Отечественной войны, состоялось торжественное шествие аэрофлотовцев с возложением цветов и венков к мемориалу 100-летия гражданской авиации, к памятникам В. П. Чкалову и М. В. Водопьянову.

Профсоюзы

SASB TR-AL-310a.1

В Группе «Аэрофлот» действует несколько первичных профсоюзных организаций (ППО), самая многочисленная из них – ППО работников Аэрофлота, объединяющая порядка 5 тыс. сотрудников, включая членов летных и кабинных экипажей, работников наземных служб, технический и административный персонал. ППО участвует в организации спортивных, праздничных мероприятий, проводимых для сотрудников.

Группа «Аэрофлот» взаимодействует с представителями работников, руководствуясь принципами социального партнерства и в соответствии с действующим законодательством. Представители работников входят в состав постоянно действующих комиссий и рабочих групп. При участии представителей работников Группа «Аэрофлот» ведет работу над улучшением условий труда сотрудников и достижением высоких производственных результатов.



Обучение и развитие персонала

GRI 3-3, 404-2, МЭР 30, 31, СОКБ 31, 32

1,2 млрд руб.
расходы на обучение сотрудников

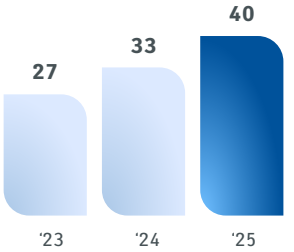
37,6 тыс. руб.
затраты на обучение на одного сотрудника

40 часов
среднее количество часов обучения в год на одного сотрудника



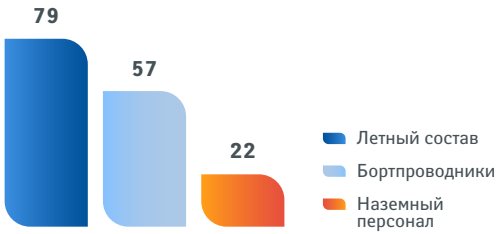
Среднее количество часов обучения в год на одного сотрудника в Группе «Аэрофлот», часов

GRI 404-1, МЭР 31



Среднее количество часов обучения в год на одного сотрудника Группы «Аэрофлот» в 2025 году, часов

GRI 404-1, МЭР 31



Группа «Аэрофлот» эффективно развивает систему обучения персонала, соответствующую международным стандартам и федеральным авиационным правилам, что позволяет Группе укреплять свои позиции на рынке авиаперевозок. Ключевая цель обучения – поддержание высокого уровня профессионализма сотрудников, а также укрепление доверия пассажиров и партнеров.

Программа профессиональной подготовки охватывает ключевые направления:

- повышение квалификации бортпроводников и пилотов;
- обучение наземного персонала;
- вопросы авиационной безопасности;
- подготовку специалистов по перевозке опасных грузов;
- общие курсы по охране труда, гражданской обороне и экологической безопасности.

40,5 тыс. слушателей[1] прошли программы профессиональной переподготовки, повышения квалификации и приняли участие в иных образовательных мероприятиях в 2025 году

GRI 404-2

Компания также реализует программы профессиональной переподготовки для сотрудников предпенсионного возраста. Практикуется переобучение по смежным специальностям, например, переквалификация пилотов в диспетчеров или бортпроводников – на наземные профессии.

[1] В человеко-курсах.

Корпоративный университет

В Аэрофлоте с 2023 года действует Корпоративный университет, нацеленный на системное развитие корпоративного обучения. Ключевые задачи подразделения включают раскрытие потенциала сотрудников, обеспечение преемственности знаний через наставничество, подготовку внутренних экспертов и развитие корпоративной системы управления знаниями.

Направления работы Корпоративного университета

- Организация обучения сотрудников
- Оценка персонала, разработка моделей компетенций, повышение качества кадровых решений
- Разработка инструментов управления знаниями
- Развитие дистанционных образовательных технологий
- Формирование кадрового резерва и формирование системы управления карьерой
- Взаимодействие с образовательными учреждениями через целевое обучение, программы стажировок, проведение практик
- Формирование единых стандартов подготовки персонала

445 сотрудников приняли участие в семинарах, тренингах, конференциях, стратегических сессиях и других мероприятиях, организованных Аэрофлотом

Подготовка летного состава

Высокий уровень безопасности полетов обеспечивается за счет качественной и разносторонней подготовки авиационных специалистов. Современные методы обучения и постоянное развитие цифровых инструментов позволяют Компании готовить пилотов, способных уверенно действовать в любых ситуациях.

Группа «Аэрофлот» имеет собственный уникальный тренажерный комплекс для подготовки летных и кабинных экипажей. Подготовка летного персонала проводится каждой авиакомпанией при активном взаимодействии и обменом опыта.

Обучение летных экипажей ведется в строгом соответствии с федеральными авиационными правилами в летных подразделениях авиакомпаний и «Авиашколе Аэрофлота». Программа подготовки включает несколько этапов:

- первоначальная подготовка;
- переучивание на новый тип воздушного судна;
- подготовка командира воздушного судна, пилота-инструктора или экзаменатора;
- регулярные тренировки для поддержания квалификации.

В 2025 году Компания продолжила внедрять современный метод подготовки персонала на основе анализа фактических данных, благодаря которому программа подготовки строится индивидуально для каждого пилота. Для обмена опытом и повышения межэкспертной надежности регулярно проводятся стандартизационные семинары инструкторов, онлайн-семинары, обсуждения в специальной группе в корпоративном мессенджере. Активно развивается автоматизированная система «Профессиональная подготовка летного состава», в которой доступно 43 курса для непрерывного обучения в современном интерактивном формате.

Тренировки на тренажерах проходят в условиях, максимально приближенных к реальным полетам – от обычных ситуаций до нештатных случаев в сложных метеоусловиях. Главная задача – чтобы пилот был готов к любым нестандартным ситуациям и мог обеспечить безопасность полета.

Основные направления периодической подготовки

- Теоретическая подготовка и тренировки на летных тренажерах
- Аварийно-спасательная подготовка на суше и воде
- Подготовка в области авиационной и транспортной безопасности
- Подтверждение уровня владения авиационным английским языком
- Подготовка к полетам с учетом сезонных погодных особенностей
- Обучение по вопросам человеческого фактора и управлению ресурсами кабины экипажа
- Обучение правилам перевозки опасных грузов



Авиационные тренажеры Группы «Аэрофлот»

Тренажерные устройства имитации полета (FSTD)

7 полнопилотажных тренажеров воздушных судов

- Airbus A350-900
- Airbus A330-200
- Airbus A320 (два вида)
- Boeing 737-800/NG (два вида)
- SSJ-100

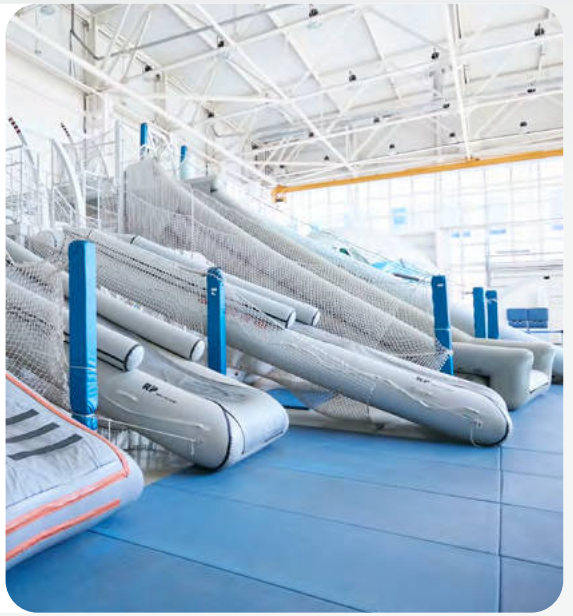
3 процедурных тренажера воздушных судов

- Airbus A320
- Boeing 737-800
- SSJ-100



Тренажеры аварийно-спасательной подготовки

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



Подготовка пилотов на тренажерах на базе Аэрофлота в 2025 году[1]

Показатель	Авиакомпания «Аэрофлот»	Авиакомпания «Россия»	Сторонние авиакомпании	Итого
Количество пилотов, тыс. человек	13,9	1,9	1,4	**17,1**
Количество часов, тыс. часов	26,6	3,9	2,8	**33,2**

[1] Без учета данных по авиакомпании «Победа», имеющей собственный тренинг-центр.

Авиашкола Аэрофлота

Авиационный учебный центр «Авиашкола Аэрофлота», в 2025 году отметивший 30-летие, является важным элементом системы подготовки персонала Группы. Авиашкола формирует единые стандарты подготовки, поддерживает устойчивость операционной деятельности Группы и вносит значимый вклад в развитие человеческого капитала в гражданской авиации.

В 2025 году на базе Авиашколы прошли обучение 51,1 тыс. слушателей, из которых 37,3 тыс. сотрудники Группы «Аэрофлот». Обучение реализуется как в очном формате, так и с применением дистанционных образовательных технологий. Портфель программ охватывает подготовку, переподготовку и повышение квалификации летного состава, бортпроводников, инженерно-технического и наземного персонала, а также направления в области авиационной и транспортной безопасности, перевозки опасных грузов, авиационного английского языка, человеческого фактора и управления ресурсами экипажа.

Образовательная деятельность Авиашколы опирается на значительный кадровый и методический потенциал: в 2025 году в реализации более 300 программ было задействовано более 180 преподавателей. Авиашкола обладает аккредитациями и компетенциями, позволяющими реализовывать подготовку по международным и отраслевым стандартам, включая программы IATA, EASA и ТКП, что подтверждает высокий уровень образовательной базы и расширяет возможности подготовки персонала для компаний Группы и внешних заказчиков.



В 2025 году «Авиашкола Аэрофлота» совместно с ПАО «Аэрофлот», УИ ГА и СПбГУ ГА запустила интегрированную образовательную программу подготовки курсантов, ориентированную на развитие целевой подготовки авиационных специалистов. Проект направлен на синхронизацию вузовского обучения с производственными требованиями, повышение практикоориентированности образовательных программ и формирование устойчивого кадрового состава для авиакомпании.

Важным направлением деятельности является взаимодействие с внешними партнерами. В 2025 году Авиашкола провела обучение слушателей для более чем 150 компаний отрасли гражданской авиации.

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Подход к управлению

GRI 2-25, 3-3

Воздействие авиакомпании на климат связано в основном со сжиганием авиационного топлива при перелетах, а также с обслуживанием воздушных судов и работой офисов. Связанные с изменением климата погодные факторы могут повлиять на стабильность перелетов. По этой причине Группа принимает меры по сокращению выбросов парниковых газов, проводит оценку связанных с изменением климата рисков, а также повышает эффективность использования энергоресурсов.

Деятельность Аэрофлота в области климата регулируется как требованиями российского законодательства, национальными и международными стандартами, так и внутренними политиками и документами.

Ключевые документы по вопросам изменения климата

Внутренние

- Климатическая политика;
- Политика в области устойчивого развития;
- Программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности ПАО «Аэрофлот» до 2030 года;
- Топливная политика ПАО «Аэрофлот»;
- Программа повышения топливной эффективности и сокращения расхода горюче-смазочных материалов;
- Программа по повышению экологической ответственности и энергоэффективности ПАО «Аэрофлот»;
- Руководство по корпоративной системе управления выбросами парниковых газов;
- Руководство по управлению расходами на авиатопливо и горюче-смазочные материалы

Внешние

- Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года;
- Федеральный закон от 2 июля 2021 года № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов»;
- Методические рекомендации Минэкономразвития России по оценке возможного ущерба от воздействия климатических рисков;
- Методические рекомендации Минэкономразвития России по мониторингу и оценке эффективности и результативности мер по адаптации к изменениям климата

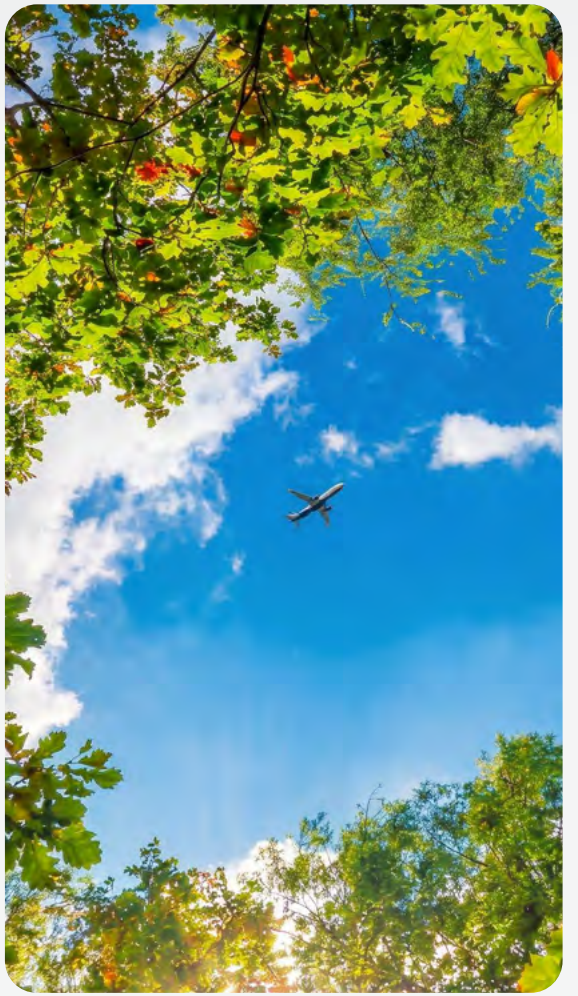
GRI 2-29

Следуя принципам Климатической политики, Группа взаимодействует по вопросам климата с российскими отраслевыми объединениями. Работники Аэрофлота участвуют в работе комитета РСПП по климатической политике и углеродному регулированию, а также комитета по вопросам защиты окружающей среды от воздействия авиации Союза авиапроизводителей России.

Аэрофлот принимает участие в конференциях, форумах и других мероприятиях в области изменения климата. В отчетном периоде работники Аэрофлота выступали на конференции Kept «Климатические риски и адаптация: от проектирования до отчетности» и на заседаниях комитета РСПП по климатической политике и углеродному регулированию с докладами о климатических рисках и перспективах низкоуглеродного развития в авиации.

GRI 404-2

Для достижения наилучших результатов в области снижения влияния на изменение климата Группа повышает компетенции своих сотрудников и проводит для них образовательные мероприятия. В отчетном периоде состоялось два семинара: «Изменение климата и климатические риски» и «Практики устойчивого развития в Группе «Аэрофлот». В них приняли участие более 250 человек.



ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Стратегия

GRI 3-3

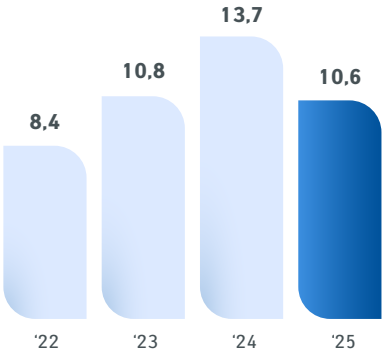
Осуществляя деятельность по снижению воздействия на изменение климата, Аэрофлот руководствуется принципами своей Климатической политики.

- Организация мониторинга и учета выбросов углерода по всей маршрутной сети
- Предоставление заинтересованным сторонам информации о выбросах парниковых газов и деятельности Группы по управлению воздействием на климат в ежегодной отчетности
- Повышение энергоэффективности при эксплуатации судов и наземной инфраструктуры, управление топливной эффективностью судов
- Развитие и внедрение механизмов компенсации выбросов парниковых газов
- Организация и развитие системы управления рисками, связанными с климатом
- Расширение взаимодействия и партнерства с заинтересованными сторонами по вопросам изменения климата
- Информирование партнеров, подрядчиков и поставщиков о необходимости сокращения углеродного следа



Экономия топлива в результате реализации Программы повышения топливной эффективности и сокращения расходов горюче-смазочных материалов авиакомпании «Аэрофлот», тыс. тонн

GRI 302-4



Повышение топливной эффективности Группы «Аэрофлот», %



Повышение топливной эффективности и сокращение выбросов парниковых газов

GRI 102-9, 3-3, 305-5, 302-4, SASB TR-AL-110a.2

В Компании действует Программа повышения топливной эффективности и сокращения расхода горюче-смазочных материалов. В 2025 году благодаря ее реализации Группе удалось сберечь 10,6 тыс. тонн топлива и сократить выбросы парниковых газов на 33,4 тыс. тонн CO_2-экв.

Реализация таких мероприятий, как сокращение веса воздушного судна, оптимизация предполетных процедур, улучшение аэродинамических свойств самолетов, позволяет ежегодно повышать топливную эффективность и сокращать выбросы парниковых газов.

Дополнительной реализованной инициативой по сокращению выбросов парниковых газов стало изменение подхода к СОУТ членов летных экипажей. В 2025 году Группа «Аэрофлот» первой в России показала возможность в рамках законодательства проводить СОУТ на каждом уникальном типе воздушного судна, а не в отношении 20% авиапарка, что позволило сократить выбросы парниковых газов на 374 тонны (сопоставимо посадке около 3,5 тыс. деревьев).

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Мероприятия по компенсации выбросов парниковых газов

Помимо сокращения выбросов парниковых газов, Компания работает над вопросами компенсации углеродного следа. Аэрофлот продолжает реализацию программ по добровольной компенсации выбросов парниковых газов. Для расчета углеродного следа перелетов пассажиры могут воспользоваться онлайн-калькулятором выбросов CO_2 и впоследствии добровольно компенсировать его, перечислив средства на посадку деревьев партнерам Аэрофлота, реализующим проекты по восстановлению лесов. Всего в 2025 году было приобретено 356 сосен обыкновенных, посадка которых позволит компенсировать 5 198 кг CO_2-экв.

В отчетном году Аэрофлот стал победителем в номинации «Зеленый инструмент» экологической премии «Зеленый результат – 2025», организованной экологическим сервисом «Сохрани лес» – партнером Аэрофлота по компенсации выбросов CO_2. В октябре 2025 года сотрудники Аэрофлота и их семьи приняли участие в экологическом мероприятии по восстановлению леса в Национальном парке «Угра» в Калужской области, в котором они высадили 4 тыс. саженцев черешчатого дуба, что позволит компенсировать выбросы 850 тонн CO_2-экв. в течение 100 лет.

› Подробнее о реализации программ по озеленению читайте в разделе «Охрана окружающей среды»

[1] С 2024 года обязанности рабочей группы выполняет Совет по международным стандартам устойчивого развития (ISSB) Фонда МСФО.

Сотрудничество в области компенсации выбросов парниковых газов

В 2025 году Аэрофлот уделял большое внимание развитию сотрудничества в области компенсации выбросов парниковых газов. На площадке Восточного экономического форума Компания заключила соглашения с АО «Газпромбанк» и МКООО «Эн+ Холдинг». В фокусе партнерств – создание измеримых экологических активов: верифицированных углеродных единиц, признаваемых на международном рынке.
Это позволит не только внести вклад в достижение национальных климатических целей, но и создать практический инструмент для поддержки природоохранных мероприятий, напрямую связывающих экологическую ответственность бизнеса с реальными действиями по сохранению лесных фондов страны. Важным направлением сотрудничества станет работа по повышению осведомленности клиентов и широкой общественности в вопросах климатической повестки и развития углеродных рынков.

Онлайн-калькулятор выбросов CO_2 позволяет рассчитать углеродный след от авиаперелета и добровольно компенсировать его





Управление климатическими рисками

GRI 201-2

В 2024 году Группа «Аэрофлот» провела оценку рисков и возможностей, связанных с изменением климата. Оценка будет проводиться каждые три года. При их идентификации Группа руководствовалась рекомендациями рабочей группы по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)[1] и стандартом Совета по международным стандартам устойчивого развития (ISSB) МСФО (IFRS) по раскрытию информации, связанной с изменением климата.

Проведена оценка переходных и физических рисков, связанных с изменением климата.

- Наиболее значимые риск-факторы – **аномальные температуры и осадки**
- Наиболее подверженные физическим риск-факторам аэропорты – **Анталья, Дели, Дубай, Сочи**
- **Меры по управлению рисками**, связанными с изменением климата: инвентаризация выбросов парниковых газов, повышение эффективности использования топлива, реализация Программы энергосбережения и повышения энергетической эффективности
- **0 случаев** реализации рисков, связанных с изменением климата, в 2025 году

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Физические риск-факторы

Аэрофлот провел оценку острых, обусловленных экстремальными природными явлениями, и хронических, связанных с постепенным повышением средней температуры, рисков, связанных с изменением климата.

Оценка проведена для 19 аэропортов, вносящих наиболее значительный вклад в пассажиропоток. Релевантность рисков определялась исходя из вероятности их наступления и величины возможного ущерба. При оценке использовались следующие сценарии, разработанные экспертами Межправительственной группы экспертов по изменению климата:

- SSP1-2.6: Устойчивое развитие;
- SSP2-4.5: Принятие определенных мер по декарбонизации;
- SSP5-8.5: Активное использование ископаемого топлива.

Аномальная жара – количество дней с температурой более 40 °C

Аномальный холод – количество дней с температурой менее –40 °C

Переход через 0 – количество дней с переходом через 0 °C

Аномальные осадки – количество дней с осадками более 10 мм в сутки

Аномальный снегопад – количество дней с количеством снега более 10 мм в сутки

Гололед – количество дней с условиями для образования гололеда, ледяного дождя

Аномальный ветер – количество дней со средней скоростью ветра более 10 узлов



Переходные риск-факторы

Компания провела оценку переходных рисков, связанных с изменением климата. Риски данной категории при реализации могут привести к дополнительной административной и финансовой нагрузке. Для оценки использованы сценарии, разработанные Международным энергетическим агентством:

- сценарий государственной политики – учитывает существующую политику государств в области парниковых газов и их планируемые обязательства;
- сценарий объявленных обязательств – все государства, поставившие перед собой цель по достижению нулевого баланса между выбросами парниковых газов и их компенсацией, достигают ее в срок;
- нулевые выбросы к 2050 году – развитые страны достигают нулевого баланса между выбросами парниковых газов и их компенсацией к 2050 году, развивающиеся – к 2070 году.

Все выявленные переходные риски актуальны для Группы в долгосрочной перспективе.

Переходные риск-факторы и связанные с ними возможности

GRI 201-2

Категория риск-факторов	Описание риска	Описание возможности
Регуляторные	Дополнительные затраты, обусловленные развитием углеродного регулирования Дополнительные затраты из-за необходимости компенсировать рост выбросов парниковых газов от международных авиаперевозок сверх базового уровня в рамках CORSIA, в частности с помощью углеродных единиц Дополнительные затраты из-за подачи исков об обвинениях в гринвошинге	Создание новых продуктов и сервисов, привлечение дополнительного дохода за счет реализации новых услуг
Рыночные	Дополнительные затраты на приобретение авиационного топлива, в том числе устойчивого Снижение выручки из-за выбора клиентами менее углеродоемких видов транспорта	Сокращение затрат на приобретение топлива благодаря реализации Программы повышения топливной эффективности и сокращения расхода горюче-смазочных материалов
Технологические	Рост затрат в связи с необходимостью внедрения технологий по сокращению выбросов парниковых газов	Сокращение затрат благодаря повышению ресурсоэффективности воздушных судов и реализации Программы по энергосбережению и повышению энергетической эффективности
Репутационные	Затраты на подготовку отчетности в соответствии с стандартом МСФО S2	Увеличение спроса на услуги Аэрофлота благодаря внедрению технологий по сокращению выбросов парниковых газов, реализации стратегии в области изменения климата, а также подробного раскрытия информации, связанной с изменением климата

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цели и метрики

GRI 3-3, SASB TR-AL-110a.2

В 2025 году Компания утвердила собственные экологические цели до 2027 года. Среди них есть цели по повышению эффективности использования топливно-энергетических ресурсов (ТЭР), что напрямую влияет на выбросы парниковых газов.

Группа отслеживает свой прогресс в достижении поставленных целей, ежегодно собирая данные об объемах энергопотребления. В Аэрофлоте действует Методика оценки показателей энергоэффективности парка воздушных судов и наземных объектов, которая используется для оценки влияния на общее энергопотребление таких факторов, как выбор типа воздушного судна, время предполетного ожидания и др.

Результаты 2025 года

GRI 305-1, 305-2, 102-5, 102-6

Система управления выбросами парниковых газов Группы «Аэрофлот» разработана с учетом требований российских и международных стандартов. Данная система также распространяется на дочерние общества, которые, в свою очередь, имеют собственные внутренние стандарты. К примеру, в компании «Победа» действует стандарт «Управление выбросами парниковых газов», а «Авиашкола Аэрофлота» руководствуется Регламентом по управлению выбросами парниковых газов. Внутренние документы включают методические рекомендации по количественной оценке выбросов парниковых газов.

Отчеты о выбросах парниковых газов[1] ежегодно проходят верификацию согласно требованиям стандарта ISO 14064-1:2018 «Газы парниковые. Часть 1. Требования и руководство по количественному определению и отчетности о выбросах и удалении парниковых газов на уровне организации». Авиакомпании «Аэрофлот» и «Россия» также проходят аудит отчетности о выбросах парниковых газов, произведенных при выполнении международных полетов, согласно требованиям Системы компенсации и сокращения выбросов парниковых газов для международной авиации (CORSIA).

Количественная оценка выбросов парниковых газов включает оценку выбросов диоксида углерода, метана, закиси азота, перфторуглеродов и гидрофторуглеродов.

Косвенные энергетические выбросы (область охвата 2) оцениваются с помощью регионального метода. Оценка прочих косвенных выбросов (область охвата 3) проводится по таким категориям, как анаэробное разложение органического вещества (в сточных водах и на полигонах твердых коммунальных отходов) и производство закупленных ТЭР и материалов, используемых Аэрофлотом (авиационного керосина, дизельного топлива и автобензина). При оценке Группа руководствуется требованиями российских и международных законов и стандартов.

Цель	Показатель	Единица измерения	2025 год	
			План	Факт
Снижение массы выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух при осуществлении полетов	Удельный расход топлива	г / тыс. ткм	0,26	0,25
		г/пкм	24,52	24,00
	Удельный выброс загрязняющих веществ (CO_2)	г CO_2 / пкм	77,5	75,9
Снижение массы выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух при наземном обслуживании воздушных судов	Удельный расход топлива	г/пкм	0,001	0,001
	Удельный выброс загрязняющих веществ (CO_2)	г CO_2 / пкм	0,004	0,004
Сокращение потребления энергоносителей	Удельный расход электроэнергии	кВт · ч / пасс.	1,26	1,23
	Удельный расход тепловой энергии	Гкал/пасс.	0,0022	0,0013

[1] Отчеты ПАО «Аэрофлот» и ООО «Аэрофлот-Техникс».

Документы и стандарты, на которых базируется оценка выбросов парниковых газов

- Руководящие принципы национальных инвентаризаций парниковых газов МГЭИК, 2006;
- Протокол по парниковым газам. Корпоративный стандарт учета и отчетности (The GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard);
- ISO 14064-1:2018 «Газы парниковые. Часть 1. Требования и руководство по количественному определению и отчетности о выбросах и удалении парниковых газов на уровне организации»;
- Том IV «Система компенсации и сокращения выбросов углерода для международной авиации (CORSIA)» Приложения 16 «Охрана окружающей среды» к Конвенции о международной гражданской авиации;
- Федеральный закон от 2 июля 2021 года № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов»;
- Приказ Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации (Минприроды России) от 27 мая 2022 года № 371 «Об утверждении методик количественного определения объемов выбросов парниковых газов и поглощений парниковых газов»;
- Приказ Минприроды России от 29 июня 2017 года № 330 «Об утверждении методических указаний по количественному определению объема косвенных энергетических выбросов парниковых газов»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 20 апреля 2022 года № 707 «Об утверждении Правил представления и проверки отчетов о выбросах парниковых газов, формы отчета о выбросах парниковых газов, Правил создания и ведения реестра выбросов парниковых газов и внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации»

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

GRI 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 102-5, 102-6, 102-7, 102-8, СОКБ 8, 9, МЭР 20

В 2025 году общие выбросы парниковых газов по Группе по областям 1[1] и 2[2] составили 11 798,1 тыс. тонн, что на 4,6% превышает показатель 2024 года по причине увеличения пассажирооборота. При этом выбросы области охвата 1 составили 11 754,7 тыс. тонн CO_2-экв. (рост на 4,5% вследствие увеличения объемов производственной программы), области охвата 2 – 43,4 тыс. тонн CO_2-экв. (на 7,5% выше показателя 2024 года в связи с развитием дочерней компании «Аэрофлот Техникс»), а области охвата 3 – 2 470,0 тыс. тонн CO_2-экв. (показатель возрос на 4,8% в связи с ростом объемов поставок авиатоплива). Основным источником выбросов традиционно стали авиаперевозки – на их долю в 2025 году пришлось 98,6%. Удельный показатель выбросов от авиаперевозок в отчетном году составил 75,5 г/пкм, что на 1,3% больше, чем в 2024 году. Динамика показателей обусловлена увеличением интенсивности ближнемагистральных рейсов на региональных самолетах авиакомпании «Россия».

75,5 г/пкм удельный показатель выбросов от авиаперевозок

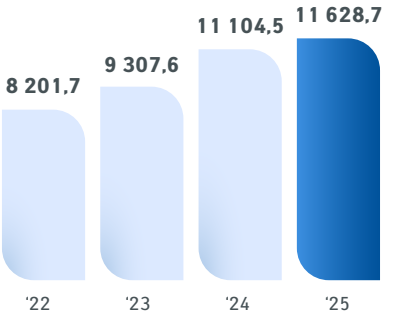
Прямые и косвенные энергетические и прочие косвенные выбросы парниковых газов Группы «Аэрофлот», тыс. тонн CO_2-экв.

GRI 305-1, 305-2, 305-3, 102-5, 102-6, 102-7, SASB TR-AL-110a.1, СОКБ 8, МЭР 20



Выбросы парниковых газов от авиаперевозок Группы «Аэрофлот», тыс. тонн CO_2-экв.

GRI 305-1, 102-5, СОКБ 8, МЭР 20

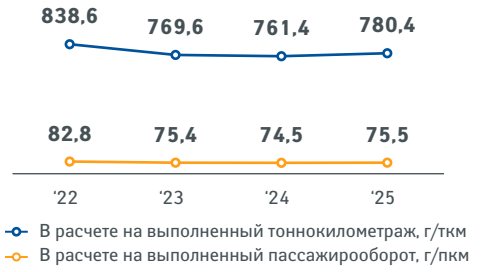


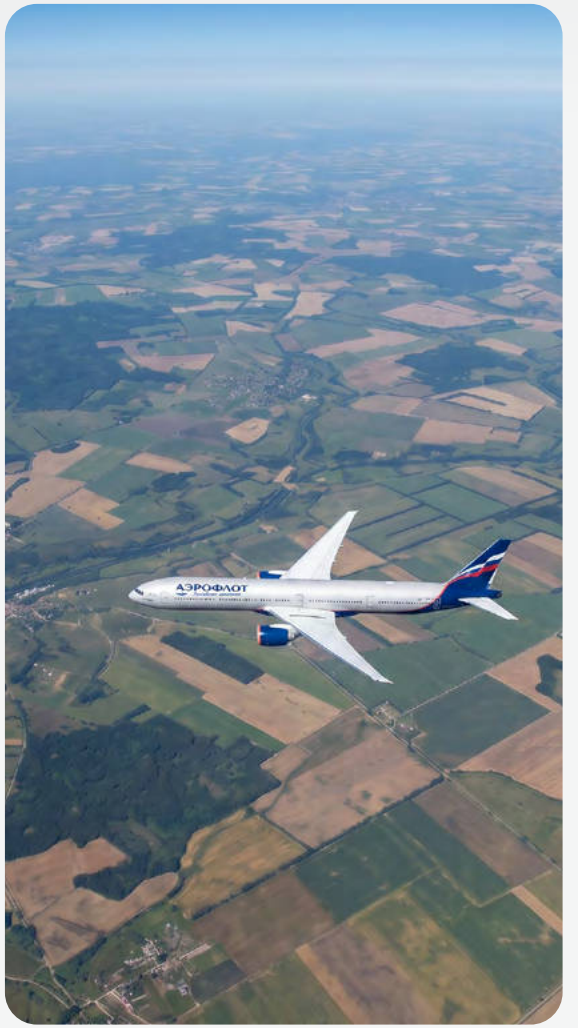
Ключевые источники выбросов парниковых газов Группы «Аэрофлот» (области охвата 1 и 2), 2025 год



Удельные выбросы парниковых газов от авиаперевозок Группы «Аэрофлот»

GRI 305-4, 102-8, СОКБ 9





[1] Прямые выбросы, возникающие в результате стационарного (для получения тепловой и электрической энергии, при техническом обслуживании и ремонте) и мобильного (при воздушных и наземных операциях) сжигания топлива.

[2] Косвенные энергетические выбросы, связанные с потреблением электрической и тепловой энергии, получаемой из внешних источников.

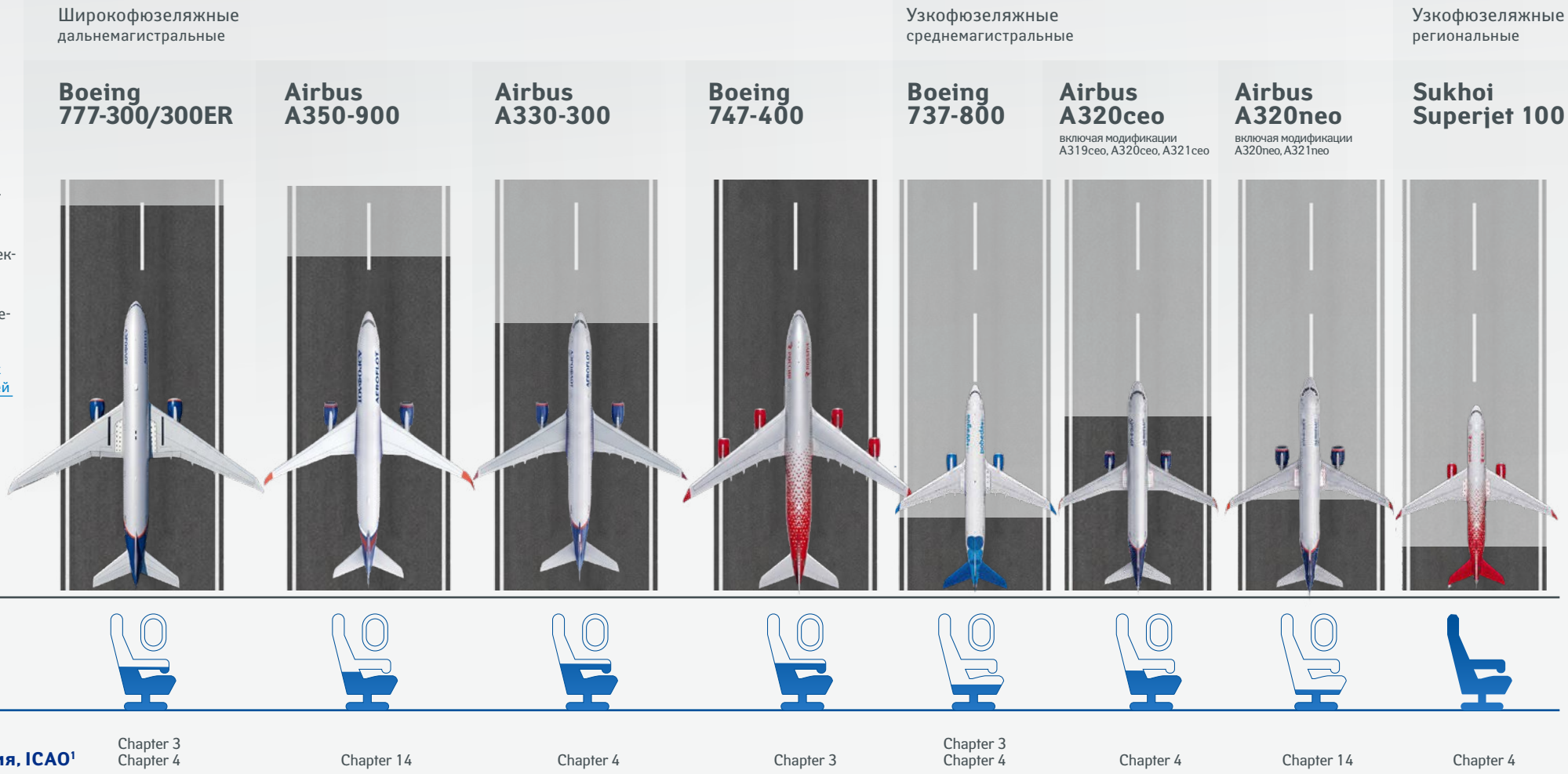
ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Углеродный след от эксплуатации воздушных судов

GRI 3-3, 305-4, 102-8

Группа «Аэрофлот» работает над снижением экологического воздействия авиации, стремясь сократить выбросы в атмосферу, повысить топливную эффективность и уменьшить шумовое загрязнение. Эксплуатация современного флота позволяет снижать удельный углеродный след от перевозок.

› Подробнее об экологических проектах читайте в разделе «Охрана окружающей среды»



[1] ICAO – Международная организация гражданской авиации.

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Потребление энергии

GRI 302-1, 302-3, 103-2, SASB TR-AL-110a.3, СОКБ 12, МЭР 23

Общее потребление энергии Группой «Аэрофлот» в 2025 году составило 163,8 млн ГДж, что на 3,5% больше показателя 2024 года на фоне роста производственной программы. Потребление авиационного топлива в отчетном периоде достигло 3 702,8 тыс. тонн, что на 5,1% превышает показатель 2024 года.

163,8 млн ГДж — общее энергопотребление

24,0 г/пкм — удельное потребление авиационного топлива

1,06 ТДж/пкм — удельная энергоэффективность



Невозобновляемое топливо

керосин – 163,1 млн ГДж
- дизельное топливо 61,8 тыс. ГДж
- бензин 31,5 тыс. ГДж
- авиационные масла 18,9 тыс. ГДж
- природный газ 10,1 ГДж

Приобретенная энергия
- тепловая – 309, 8 тыс. ГДж
- электрическая – 275,3 тыс. ГДж

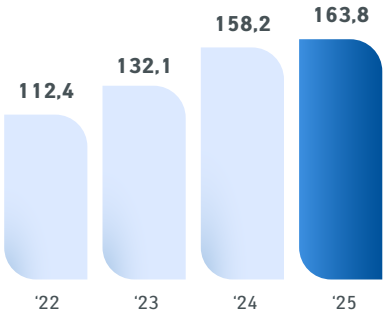
Энергия собственной генерации
- 8,8 тыс. ГДж

Передача/продажа энергии не осуществляется

ИЗМЕНЕНИЕ КЛИМАТА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

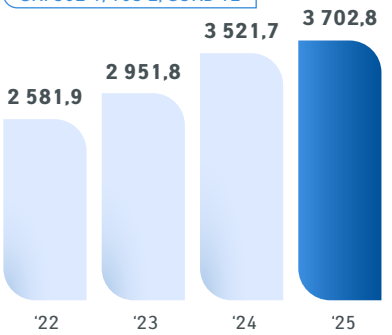
Потребление энергии, Группа «Аэрофлот», млн ГДж

GRI 302-1, 103-2, СОКБ 12



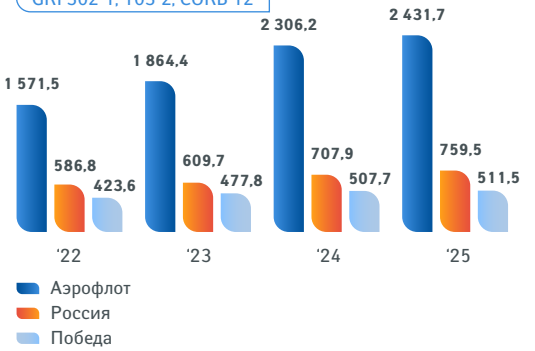
Потребление авиационного топлива, Группа «Аэрофлот», тыс. тонн

GRI 302-1, 103-2, СОКБ 12



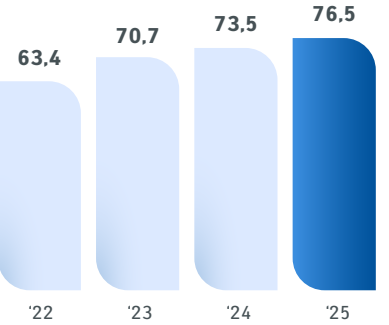
Потребление авиационного топлива, авиакомпании Группы «Аэрофлот», тыс. тонн

GRI 302-1, 103-2, СОКБ 12



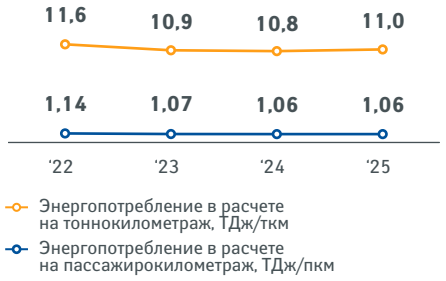
Потребление электрической энергии, Группа «Аэрофлот», ГВт • ч

GRI 302-1, 103-2, СОКБ 12



Энергоэффективность, Группа «Аэрофлот»

GRI 302-3, 103-4



Удельное потребление авиационного топлива, Группа «Аэрофлот»[1]

GRI 302-3, 103-4



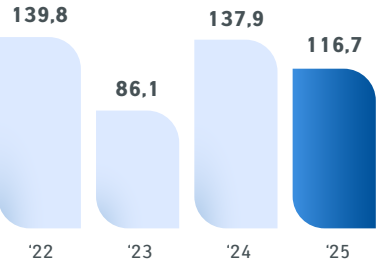
Потребление прочих видов топлива, Группа «Аэрофлот», тыс. литров

GRI 302-1,103-2, СОКБ 12



Энергоэффективность[2]**,** кВт • ч / тыс. руб.

GRI 302-3, 103-4, МЭР 23



[1] Расчет удельного потребления авиационного топлива проведен на основе данных о расходе топлива по каждому выполненному авиакомпанией рейсу, используемых для расчета выбросов CO_2.

[2] Энергопотребление в расчете на единицу чистой добавленной стоимости. Рост расхода авиамасел в 2025 году произошел в связи с увеличением налета часов воздушных судов.

ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Подход к управлению

GRI 3-3, 2-12, 2-13

В процессе деятельности по охране окружающей среды (далее – ООС) Аэрофлот руководствуется законодательными требованиями России и стран, в которые осуществляются перелеты, а также собственными внутренними документами, такими как Политика в области устойчивого развития и Политика в области качества и экологии. В политиках заявлены приоритетные для Группы направления по снижению воздействия на окружающую среду (бережное расходование ресурсов, утилизация отходов, обеспечение соответствия законодательным требованиям). Ответственность за экологическую повестку распределена между руководством Компании и профильными подразделениями.

Одним из внутренних документов Аэрофлота в сфере ООС является Программа по повышению экологической ответственности и энергоэффективности ПАО «Аэрофлот», включающая мероприятия по достижению целей Группы по минимизации воздействия на окружающую среду. В 2025 году большинство установленных целевых показателей до 2027 года были успешно достигнуты.

Экологические цели ПАО «Аэрофлот» до 2027 года и прогресс в их достижении

	Цель	Целевой показатель	Результат 2025 года
1	Представление в контролирующие органы необходимой отчетной документации в области ООС	Принятие контролирующими органами отчетной документации в области ООС к общему количеству поданной документации: **100%**	**100%**
2	Соблюдение установленных нормативов выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух	Количество превышений нормативов выбросов: **0 шт.**	**0** превышений
3	Снижение загрязнения окружающей среды вследствие образования и размещения отходов	Удельный объем образования отходов: **0,03 г/пкм**	**0,03 г/пкм**
4	Снижение риска нанесения вреда окружающей среде в результате аварийных и нештатных ситуаций	Количество аварийных/нештатных ситуаций: **0 шт.**	**0** аварийных ситуаций

GRI 404-2

В отчетном году специалисты-экологи прошли обучение по темам обращения с отходами и экологического аудита. В Компании были организованы семинар для бортпроводников, посвященный принципам обращения с отходами, и тематическая конференция ко Дню эколога. Помимо тематических мероприятий для всех сотрудников периодически организуется ознакомление с правилами обращения с отходами в офисных помещениях.

День эколога

В рамках празднования Дня эколога состоялись тематические мастер-классы для детей и взрослых, а также онлайн-сессия «Экология в ПАО «Аэрофлот» – путь к устойчивому развитию», посвященная вопросам экологии и бережливого потребления, организован сбор макулатуры.

3,6 тыс. кг макулатуры собрано

>100 сотрудников приняли участие



Семинар для бортпроводников

Для бортпроводников был организован семинар, посвященный устойчивому развитию и обращению с отходами. Участники подробно рассмотрели практики раздельного сбора и минимизации воздействия на окружающую среду.

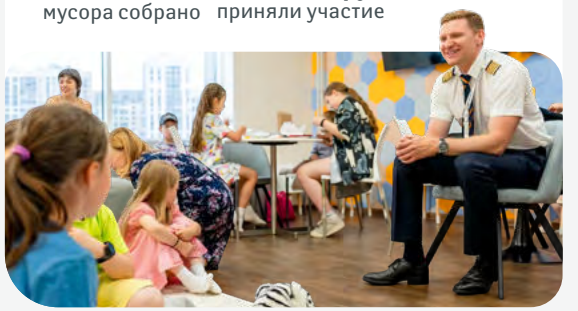
Субботник

Семейное мероприятие на территории офисного комплекса в Мелькисарово. Организованы выдача инвентаря участникам субботника и специальный тематический мастер-класс для детей участников.

387 кг пластика, стекла и металла направлены на переработку

700 кг мусора собрано

>100 сотрудников приняли участие



ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

GRI 2-25, 2-27, 3-3, СОКБ 16

Аэрофлот следует природоохранным законодательным требованиям. Происшествий, повлекших значительный ущерб компонентам окружающей среды, в 2025 году не отмечено.

Группа реализует мероприятия по минимизации образования отходов, их раздельному сбору и передаче на переработку, по предотвращению загрязнения атмосферного воздуха, экономии природных ресурсов (например, водных), высадке деревьев в рамках благотворительных акций и минимизации шумового воздействия. Снижению негативного влияния на окружающую среду также способствует непрерывное развитие системы экологического менеджмента (СЭМ) Аэрофлота, выстроенной с учетом требований международного стандарта ISO 14001. Данная система позволяет обеспечить эффективный и комплексный подход к природоохранным процессам. Отдельные компании Группы имеют сертификацию на соответствие требованиям стандартов в области менеджмента качества и СЭМ.

Аэрофлот регулярно проводит внутренние аудиты, чтобы контролировать соответствие СЭМ требованиям стандартов. Кроме того, такие проверки СЭМ проводят и независимые эксперты: в отчетном году внешний сертификационный орган провел в авиакомпании «Аэрофлот» надзорный аудит интегрированной системы менеджмента на соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015, система была признана эффективной.

Сертификация по стандартам ISO

Система экологического менеджмента:
- ПАО «Аэрофлот»
- АО «Аэромар»

МЭР 21, СОКБ 10, 14

В 2025 году затраты на мероприятия по охране окружающей среды достигли 201,4 млн руб., что на 47,5% больше аналогичного показателя 2024 года. Существенный рост обусловлен наращиванием мощностей Группы по поддержанию летной годности, что повлекло за собой увеличение объемов технического обслуживания воздушных судов и сопутствующих экологических обязательств, а также ростом средней продолжительности полета, изменившим структуру бортового питания.

Плата за негативное воздействие на окружающую среду (далее – НВОС) в 2025 году составила 387,5 тыс. руб., сократившись на 56,0% по сравнению с 2024 годом благодаря увеличению доли отходов, передаваемых на переработку. Большая часть средств была уплачена за негативное воздействие в пределах установленных лимитов.

Принадлежащие Группе объекты, оказывающие НВОС, относятся в основном к III категории (незначительное воздействие), при этом производству «Аэромара» в Шереметьево присвоена II категория – умеренное воздействие. Установленные для этих объектов нормативы неукоснительно соблюдаются, также для них разработаны программы экологического контроля. В отчетном году не регистрировалось случаев превышения установленных нормативов.

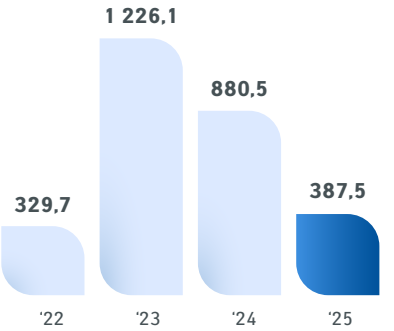
Затраты Группы «Аэрофлот» на охрану окружающей среды, млн руб.

МЭР 21



Плата Группы «Аэрофлот» за НВОС, тыс. руб.

СОКБ 14



Затраты Группы «Аэрофлот» на охрану окружающей среды в 2025 году по направлениям, %

МЭР 21, СОКБ 10





Управление отходами

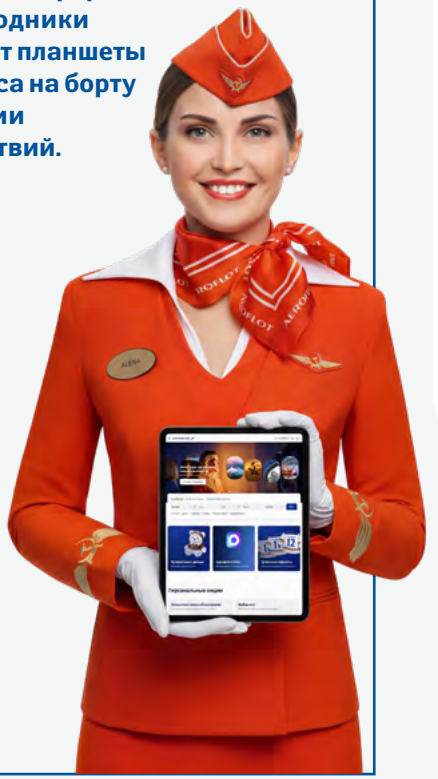
GRI 3-3, 306-1, 306-2

При обращении с отходами Группа «Аэрофлот» следует требованиям законодательства. Ведется учет объемов образования и накопления отходов, развивается инфраструктура и практики раздельного сбора, часть отходов передается на переработку, проводятся тематические обучающие мероприятия для сотрудников. В планах на 2026 год и среднесрочную перспективу – проведение диагностики текущих способов обращения с разными видами отходов (производственные отходы, твердые коммунальные отходы и др.) от разных направлений деятельности (работа воздушных судов, офисов, технических помещений и др.), а также разработка решений по повышению доли отходов, передаваемых на переработку.

В Аэрофлоте в соответствии с графиком контроля состояния мест временного хранения отходов, территорий и выполнения природоохранных мероприятий в структурных подразделениях в 2025 году проведено 13 плановых и 89 внеплановых проверок. В 2025 году организовано и проведено шесть внешних экологических проверок по соблюдению условий договоров аренды зданий, помещений и территорий арендаторами, а также по соблюдению договоров на комплексное обслуживание зданий и сооружений поставщиками услуг, предоставление услуг питания.

Отходы образуются в основном при производстве и обеспечении пассажиров бортовым питанием, от технического обслуживания воздушных судов, а также в результате деятельности офисов, складов и ангаров. Способы обращения с отходами зависят от типа и класса опасности. Среди отходов есть и специфические виды, такие как пищевые и медицинские, а также пришедшие в негодность предметы комфорта на борту самолетов (наушники, подголовники и др.). Отходы передаются специальным организациям для дальнейшего обращения, в том числе на переработку для последующего возврата вторичного сырья в хозяйственный оборот.

Аэрофлот минимизирует использование бумаги не только в офисах, но и на борту воздушных судов. Пилоты используют планшеты, содержащие всю необходимую для полета информацию. Бортпроводники применяют планшеты для сервиса на борту и фиксации происшествий.



Образование отходов и обращение с ними в Группе «Аэрофлот»



Работа с отходами, образующимися в офисах

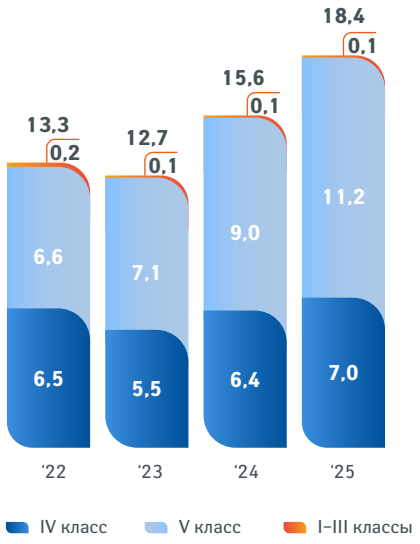
Направление работы	Проекты	Результаты 2025 года
Сокращение объемов образования отходов в офисах Обеспечение раздельного сбора отходов для облегчения их переработки сторонними организациями	• Разработка системы электронного документооборота • Создание системы дистанционного обучения, переход на цифровой обучающий контент • Установка в офисах контейнеров для раздельного сбора отходов, в частности, макулатуры • Размещение 12 фандоматов для приема пластиковых бутылок, алюминиевых банок и текстиля. При сдаче вторсырья сотрудники получают бонусы в рамках программы Ecoplatform	• **3,4 тыс. кг** макулатуры собрано • **51,2 тыс.** алюминиевых банок и **272,7 тыс.** пластиковых бутылок собрано

GRI 306-3, МЭР 17, СОКБ 5

В 2025 году в результате деятельности Группы образовалось 18,4 тыс. тонн отходов, основная часть которых относится к V классу опасности. Рост на 18,0% к 2024 году объясняется увеличением средней продолжительности полетов, а также ростом количества обслуживаемых рейсов в аэропорту Шереметьево. Наибольший объем отходов сгенерирован в результате производства бортового питания и уборки воздушных судов.

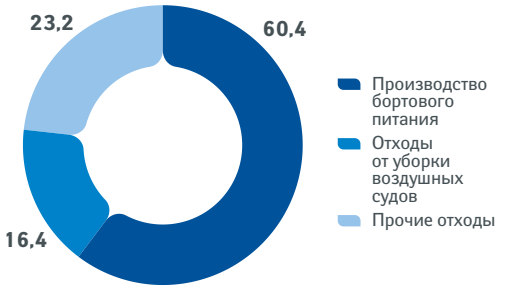
Объем образования отходов Группы «Аэрофлот», тыс. тонн

GRI 306-3, МЭР 17, СОКБ 5



Отходы Группы «Аэрофлот» по источникам в 2025 году, %

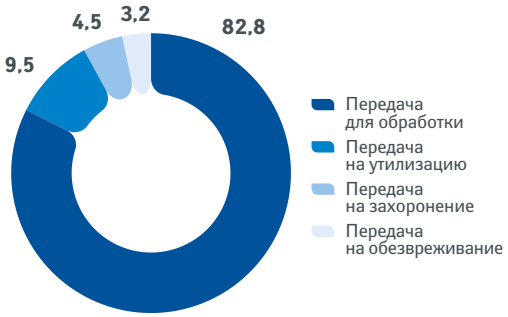
GRI 306-4, 306-5, МЭР 18, СОКБ 6



В 2025 году наибольшая часть отходов Группы «Аэрофлот» передана на обработку. Отходы I–III класса опасности, которые образуются в основном в результате технического обслуживания воздушных судов, передаются на утилизацию. Отходы IV и V класса в основном являются твердыми коммунальными отходами – частично утилизируются, частично передаются на обработку, в том числе региональному оператору.

9,5% отходов передано на утилизацию в 2025 году

Обращение с отходами Группы «Аэрофлот» по типу обращения в 2025 году, %

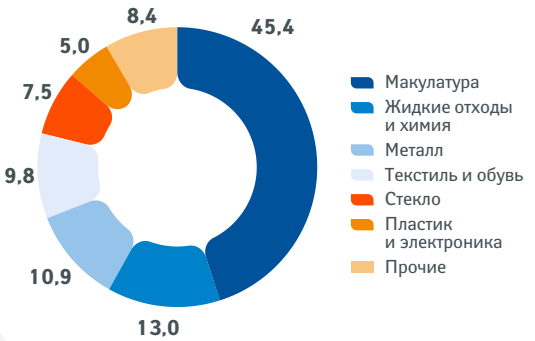


Обращение с отходами Группы «Аэрофлот» по классам опасности в 2025 году, тыс. тонн

GRI 306-4, 306-5, МЭР 18, СОКБ 6

	I–III класс	IV класс	V класс
Передача на утилизацию	0,1	0,5	1,2
Передача на обезвреживание	0,0	0,6	0,0
Передача на захоронение	0,0	0,7	0,1
Передача для обработки	0,0	5,2	10,0

Отходы, переданные на утилизацию в 2025 году, Группа «Аэрофлот», %



В 2025 году на переработку и повторное использование передано в общей сложности 1,8 тыс. тонн отходов, или 9,5% от общего количества, среди которых предметы комфорта, используемые на рейсах, пластик, макулатура, масла и другие вторичные ресурсы. Масса утилизированных отходов в 2025 году выросла на 26,3% по сравнению с показателем 2024 года за счет развития практик обращения с отходами в авиакомпании «Россия» и роста перерабатываемых отходов в «Аэромаре».

1,8 тыс. тонн отходов передано на переработку и повторное использование

Охрана атмосферного воздуха

GRI 3-3

Загрязнение атмосферного воздуха в результате деятельности Группы связано в основном с выбросами от стационарных источников и воздушных судов. Наибольшее влияние оказывают такие технологические процессы, как эксплуатация дизельных генераторов и генераторов горячего воздуха, а также работа окрасочной камеры для технического обслуживания воздушных судов.

Компания на регулярной основе актуализирует оценку собственного воздействия на атмосферный воздух. Для этого в рамках проведения производственного экологического контроля проводится инвентаризация стационарных источников выбросов, ведется мониторинг состояния воздуха. Выбросы загрязняющих веществ от стационарных источников определяются расчетным методом на основании продолжительности их работы, а от передвижных – с учетом их вида и используемого топлива.

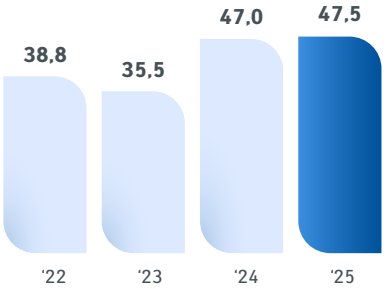
Принимаются меры по сокращению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, в частности, при неблагоприятных метеорологических условиях.

GRI 305-7, МЭР 19, СОКБ 7

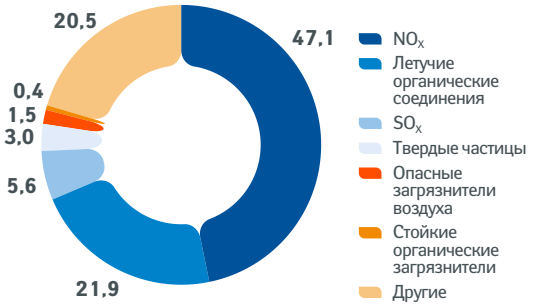
В 2025 году валовые выбросы загрязняющих веществ в атмосферу составили 47,5 тонн, оставшись практически на уровне 2024 года (рост на 0,9%). Среди выбросов преобладали оксиды азота, доля которых составила 47,1%.

Выбросы загрязняющих веществ от стационарных источников, Группа «Аэрофлот», тонн

GRI 305-7, МЭР 19, СОКБ 7



Выбросы загрязняющих веществ по составу в 2025 году, %



Шумовое воздействие

GRI 3-3

Специфический вид воздействия авиационной отрасли на окружающую среду и населенные пункты – шумовое. В своей деятельности Группа руководствуется российскими санитарными правилами и нормами и стандартом Международной организации гражданской авиации (ICAO), а именно Приложением 16 «Авиационный шум» Конвенции о международной гражданской авиации, для минимизации воздействия шума на окружающую среду и близлежащие населенные пункты.

По состоянию на 2025 год все воздушные суда Аэрофлота соответствуют нормам ICAO, указанным в Приложении 16 «Авиационный шум» (главы 3, 4 и 14 в зависимости от типа воздушного судна) и российским санитарным правилам и нормам по шуму.

Мероприятия по минимизации шумового воздействия

- Соблюдение противошумовых процедур
- Избегание чувствительных к шуму зон при построении маршрутов
- Снижение шумового воздействия на земле: руление на минимальной тяге, минимальное использование вспомогательных силовых установок



Соответствие воздушных судов Группы «Аэрофлот» стандарту ICAO по уровню шумового воздействия в 2025 году, %

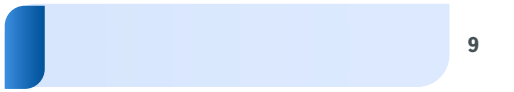
Требования главы 3
Все воздушные суда



Требования главы 4
Airbus A320ceo, Airbus A330, Boeing 737 NG, Boeing 777, SSJ-100



Требования главы 14
Airbus A350, Airbus A320neo (семейство)



Использование водных ресурсов

GRI 3-3, 303-1, 303-2, 303-5

Воздействие Группы на водные ресурсы территорий присутствия сравнительно невелико. Группа не осуществляет забор воды из природных водных объектов и не отводит в них стоки. При обслуживании воздушных судов во избежание попадания загрязнителей в воду и почву применяются локальные очистные сооружения. В отчетном году не отмечалось случаев несоблюдения установленных нормативов в области водоотведения.

Схема водного баланса Группы «Аэрофлот» в 2025 году



Несмотря на отсутствие значительного воздействия на водные ресурсы, Группа принимает меры по минимизации объема потребляемой воды, в 2025 году проведены следующие мероприятия:

- в «АэроМар-ДВ» установлены солнечные коллекторы для обеспечения горячего водоснабжения, а также реализована система очистки воды в процессе производства пищевых продуктов;
- в авиакомпании «Россия» проведен контроль соблюдения требований законодательства Российской Федерации в соответствии с требованиями СанПиН 2.1.3684-21, разработаны балансы водопотребления и водоотведения для двух производственных площадок;
- в «Аэрофлот Техникс» проведен мониторинг средств локальной очистки стоков за сточными водами с целью недопущения попадания загрязняющих веществ сточных вод на рельеф и в водные объекты.

GRI 303-3, 303-4, МЭР 13, 16, СОКБ 1, 2, 4

В 2025 году общий водозабор[1] Группы «Аэрофлот» составил 359,9 тыс. м³, увеличившись на 3,4% по сравнению с 2024 годом, в связи с ростом производства бортового питания на фоне расширения производственной программы авиакомпаний (рост пассажирооборота на 3,4% год к году). Удельное водопотребление при этом снизилось на 15,5% год к году и составило 0,0009 м³/тыс. руб.[2] Забор воды осуществлялся из городских сетей.

Отведено 408,8 тыс. м³ воды, что на 11,6% выше значения 2024 года. Рост объема водоотведения обусловлен расширением технического обслуживания и ремонта воздушных судов на базе авиакомпании «Россия» в аэропорту Пулково, а также увеличением количества дождливых дней в 2025 году, поскольку часть осадков попадает в систему улавливания при обслуживании воздушных судов.

Водозабор и водоотведение Группы «Аэрофлот», тыс. м³

GRI 303-3, 303-4, МЭР 13, СОКБ 1, 2, 4



[1] Расчет показателей проводится согласно данным форм ГСО 2-ТП «Водхоз».

[2] Отношение объема использованной воды из всех источников к чистой добавленной стоимости.

Сохранение биоразнообразия

GRI 101-1

Обязательства по снижению воздействия на окружающую среду, в том числе на биоразнообразие, отражены в Политике в области качества и экологии ПАО «Аэрофлот».

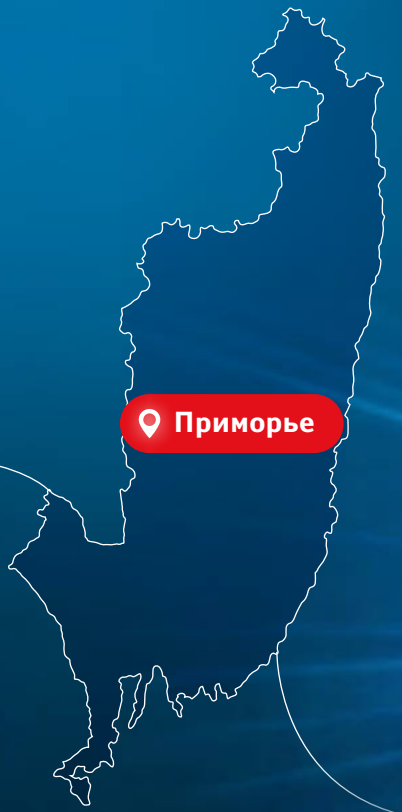
Управление вопросами сохранения биоразнообразия в Группе осуществляется в рамках процессов управления ООС, при этом разработка части необходимых мер по смягчению воздействия находится в зоне ответственности аэропортов по сети маршрутов.



АЭРОФЛОТ



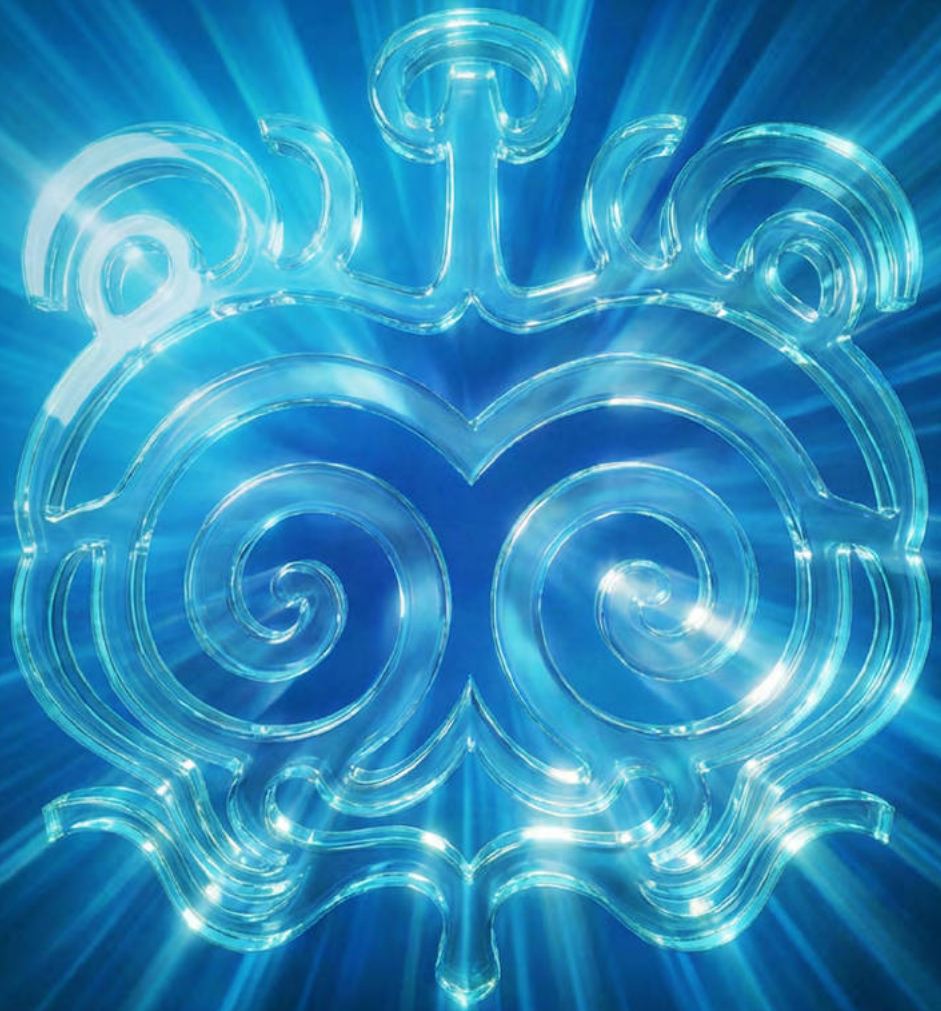
Ксения Фатуева
Бортпроводник



Удэгейский орнамент

Самобытными растительными мотивами удэгейцы украшали одежду и домашнюю утварь.

Такой узор мог быть защитным оберегом, пожеланием плодородия или охотничьей удачи.



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

GRI 3-3

Группа «Аэрофлот» применяет рискориентированный подход во всех бизнес-процессах, что одновременно обеспечивает совершенствование зрелости корпоративной системы управления рисками и укрепление профессиональных навыков персонала в этой сфере. Это помогает в достижении стратегических целей Группы и позволяет ей защищать собственные интересы, учитывая потребности клиентов, инвесторов, партнеров.

GRI 2-12, 2-13, 2-16, 2-25, СОКБ 53

В Группе «Аэрофлот» действует комплексная система оценки рисков, их вероятности и влияния на результаты, созданы инструменты реагирования для усиления благоприятных факторов и ослабления негативных, что обеспечивает проактивное управление рисками и поддержание устойчивости бизнеса в условиях повышенной неопределенности. Единая корпоративная система управления рисками (далее – КСУР) охватывает все бизнес-процессы и обеспечивает реализацию мероприятий по выявлению, оценке, снижению и мониторингу рисков.

К управлению рисками привлекаются все уровни руководства и структурные подразделения в рамках своих полномочий. КСУР для каждого уровня ответственности устанавливает порог принятия решений – предельно допустимую величину риска, при превышении которой вопрос передается на вышестоящий уровень. Риски бизнес-процессов идентифицируются на уровне структурных подразделений компаний и далее консолидируются на уровне Группы.

Основы корпоративной системы управления рисками Группы «Аэрофлот»

Цели и задачи системы

- Содействие достижению стратегических целей Группы «Аэрофлот» путем минимизации рисков, препятствующих их реализации
- Эффективное распределение ресурсов для управления выявленными рисками
- Обеспечение достоверности и полноты финансовой и нефинансовой информации для принятия обоснованных решений
- Соблюдение законодательства и обязательств, взятых на себя Группой «Аэрофлот» в рамках российских и международных стандартов

Концептуальные основы управления рисками

- COSO «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (2004)
- COSO «Интегрированная концепция внутреннего контроля» (2013)
- COSO «Концептуальные основы управления рисками организации: интеграция со стратегией и управлением деятельностью» (2017)

Стандарт управления рисками Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA)

- ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»
- ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска»

Внутренние регламентирующие документы

Положение о системе управления рисками Группы «Аэрофлот»[1]
Определяет единую методологию оценки рисков и управления ими, правила и принципы распределения прав, обязанностей и ответственности участников системы управления рисками

Реестр рисков Группы «Аэрофлот»
Содержит данные по всем выявленным рискам

Стандарт организации «Управление рисками. Методика управления рисками. Общие положения»[2]
Обеспечивает единство применяемых принципов, подходов, правил и методов управления рисками

Декларация риск-аппетита Группы «Аэрофлот»
Устанавливает допустимые (приемлемые) уровни ключевых рисков

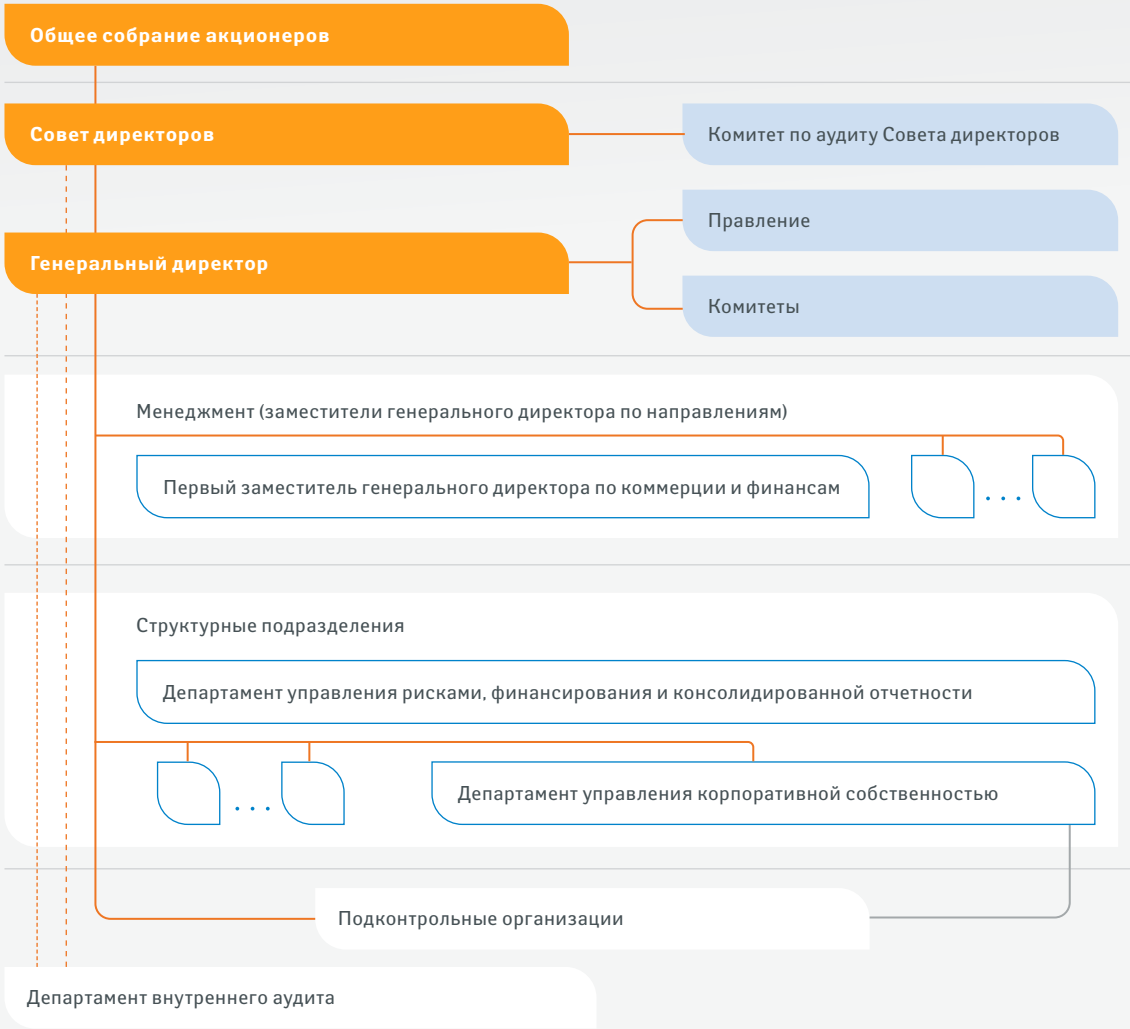
В 2025 году КСУР продолжила стабильную работу с высокой степенью эффективности, позволяющей своевременно реагировать на вызовы и снижать влияние потенциальных угроз на деятельность Группы «Аэрофлот».

[1] Утверждено Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 7 апреля 2025 года (протокол № 16).
[2] Утвержден приказом ПАО «Аэрофлот» от 4 июля 2025 года.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Структура управления рисками и внутреннего контроля

GRI 2-12, 2-13



Общее собрание акционеров
Принятие решений, относящихся к компетенции Общего собрания акционеров

Совет директоров и Комитет по аудиту Совета директоров
- Определение основных параметров КСУР (цели, задачи, принципы функционирования, архитектура, уровень риск-аппетита и др.)
- Управление рисками, отнесенными к компетенции Совета директоров
- Принятие решений об обеспечении участников КСУР необходимыми ресурсами
- Надзор за эффективностью управления рисками
- Утверждение реестра и карты рисков

Менеджмент
- Создание КСУР, операционное управление и мониторинг функционирования КСУР
- Принятие решений по управлению рисками, отнесенными к компетенции уровня менеджмента
- Принятие решений по распределению ресурсов между участниками КСУР
- Принятие решений по определению инструментов и параметров сделок хеджирования финансовых рисков

Департамент управления рисками, финансирования и консолидированной отчетности
- Общая координация процессов управления рисками
- Разработка методологических документов
- Организация обучения работников в области управления рисками и внутреннего контроля
- Анализ портфеля рисков и выработка предложений по стратегии реагирования и перераспределения ресурсов в отношении управления соответствующими рисками
- Формирование сводной отчетности по рискам
- Оперативный контроль процесса управления рисками подразделениями Компании и подконтрольными организациями
- Информирование Совета директоров и исполнительных органов Компании об эффективности управления рисками

Другие структурные подразделения (исполнители)
- Исполнение процедур управления рисками, мониторинг их эффективности и непрерывное улучшение
- Принятие решений по управлению рисками, отнесенными к уровню исполнителей

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Реализованы следующие мероприятия по развитию, совершенствованию и поддержанию уровня зрелости системы управления рисками:

- актуализированы внутренние документы по ключевым индикаторам риска;
- ведется мониторинг уровня риск-аппетита и ключевых индикаторов риска;
- проводится количественная оценка операционных рисков;
- функционируют кросс-функциональные рабочие группы и комитеты, в рамках которых комплексно рассматриваются вопросы управления рисками;
- проведен аудит эффективности работы КСУР;
- проводится количественная оценка рисков инвестиционных проектов.

В рамках ежегодной актуализации реестр рисков дополнен новыми идентифицированными рисками, уточнены оценки и реализуемые мероприятия.



Подход к управлению рисками и отчетность

GRI 2-12, 2-13, 2-16

Управление рисками в Компании выстроено как непрерывный циклический процесс, что позволяет своевременно выявлять потенциальные угрозы и разрабатывать меры по их минимизации. Регулярный анализ рисков в рамках этого процесса позволяет оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность Группы.

Компания развивает культуру риск-менеджмента и проводит обучение сотрудников, позволяющее им освоить компетенции и прикладные инструменты для выявления, оценки и нейтрализации разнородных угроз.

Применяемые методы воздействия на риски детально описаны в Годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2024 год.

Надзор за эффективностью управления рисками осуществляется Комитетом по аудиту Совета директоров и Советом директоров ПАО «Аэрофлот», которые рассматривают отчетность о рисках и процессах управления ими, мероприятиях по воздействию на риски и об эффективности КСУР.

Независимую оценку эффективности КСУР осуществляет департамент внутреннего аудита ПАО «Аэрофлот». По результатам внутреннего аудита, проведенного в IV квартале 2025 года, организация системы управления рисками Группы «Аэрофлот» оценена как эффективная и в целом соответствующая управляемой модели риск-менеджмента. По итогам ежегодной самооценки эффективность корпоративной системы управления рисками признана удовлетворительной.

Процесс управления рисками



Страхование рисков деятельности

Группа «Аэрофлот» использует страхование в качестве эффективного инструмента управления рисками и обеспечивает бесперебойное страховое покрытие по ключевым разновидностям рисков. Выбор страховщиков осуществляется посредством закупочных процедур, ключевым принципом является получение страховой защиты у надежных поставщиков страховых услуг.

Группа «Аэрофлот» осуществляет страхование основных производственных рисков. Значительная часть в общей структуре расходов на страхование приходится на страхование авиационных рисков. Группа «Аэрофлот» также реализует различные программы страхования, покрывающие широкий спектр неавиационных операционных рисков обеспечивающей деятельности, включая все виды обязательного и многие виды добровольного страхования: страхование автотранспорта, ответственности, имущественное страхование, личное страхование и др. Осуществляется страхование ответственности директоров, должностных лиц и Компании.

Перечень застрахованных рисков Группы «Аэрофлот» в 2025 году не претерпел изменений.

Перечень застрахованных рисков подробно представлен в Годовом отчете ПАО «Аэрофлот» за 2024 год.

КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

Риск-аппетит

Риск-аппетит позволяет соотносить стратегические цели с операционными и финансовыми ресурсами Группы. Ежегодно Совет директоров ПАО «Аэрофлот» принимает Декларацию риск-аппетита Группы «Аэрофлот», закрепляющую допустимые уровни по каждой группе рисков – количественные и качественные. Правление и Комитет по аудиту Совета директоров Компании ежеквартально проверяют соблюдение установленных требований.

На 2025 год риск-аппетит Группы «Аэрофлот» определен с учетом геополитических факторов, влияющих на отрасль.

Группа обеспечивает

соблюдение заданных уровней безопасности полетов, авиационной безопасности, пассажиропотока, рыночных и кредитных рисков.

Группа стремится:

- поддерживать высокое качество предлагаемых услуг, в том числе переданных на аутсорсинг;
- минимизировать негативное воздействие на окружающую среду в своей деятельности.

Группа не приемлет:

- нарушений законодательства по защите информации, а также нарушения конфиденциальности, целостности и доступности информации;
- действий и бездействия менеджмента или сотрудников, ставящих под сомнение репутацию Группы;
- реализации риска возникновения убытков вследствие неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств из-за отсутствия достаточного объема денежных средств;
- любых проявлений коррупции;
- несоответствия деятельности любым законодательным и внутренним нормативным документам;
- смертельных и тяжелых несчастных случаев и стремится минимизировать профессиональные риски на местах.

Ключевые риски

Реестр рисков обновляется ежегодно, риски оцениваются качественно или количественно. К категории ключевых Группа «Аэрофлот» относит риски, способные воспрепятствовать достижению целей и показателей эффективности, снизить акционерную стоимость или нанести серьезный репутационный урон. Для каждого такого риска Компания совершенствует меры реагирования соразмерно его масштабу и природе.

Характерными для Группы «Аэрофлот» являются риски, связанные с авиаперевозками и деятельностью по их обеспечению.

Структура рисков Группы «Аэрофлот» по основным группам, %



Бизнес-риски
Риски убытков, в рамках которых объектами решений являются спрос, себестоимость и цена предоставляемых Группой «Аэрофлот» услуг

Операционные
Риски убытков в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий

Финансовые
Риски убытков, связанные с финансовой деятельностью Группы «Аэрофлот»

Комплаенс-риски
Риски убытков при применении юридических санкций и санкций со стороны регулирующих органов

Риски, связанные с авиаперевозками и деятельностью по их обеспечению

Бизнес-процессы Группы «Аэрофлот»

Авиаперевозки

- Снижение пассажиропотока
- Задержки и отмены рейсов
- Нарушение стандартов обслуживания пассажиров
- Несоответствие парка потребностям рынка
- Изъятие или арест воздушного судна
- Необеспечение авиационной безопасности и безопасности полетов
- Превышение плановых показателей по расходам на авиаГСМ
- Негативное отклонение доходов/расходов от плановых вследствие изменения курсов валют

Подготовка к полету и обслуживание воздушных судов

- Повреждение воздушного судна и иного имущества при наземном обслуживании
- Нарушение стандартов качества питания
- Задержка обслуживания воздушных судов – доставки питания, заправки и других процедур
- Задержки рейсов

Информационные технологии

- Несоблюдение требований к качеству и срокам внедрения, развития ИТ-систем и автоматизации бизнес-процессов
- Нарушение конфиденциальности, целостности, доступности информационных ресурсов

Техническое обслуживание воздушных судов

- Задержка оперативного и периодического ТОиР
- Повреждение воздушного судна и иного имущества
- Отсутствие технической поддержки производителей воздушных судов
- Дефицит персонала

Обучение персонала

- Невыполнение плана подготовки персонала
- Несоответствие программ обучения требованиям нормативной базы
- Отзыв лицензии на образовательную деятельность



Подход к управлению ключевыми рисками Группы «Аэрофлот»

риски в области устойчивого развития

Риски и их описание	Меры по снижению риска
Бизнес-риски Связаны с внешней средой, операциями, спросом и ценами предоставляемых Группой «Аэрофлот» услуг	
Стратегические Риски отклонения от планов в результате ошибок и неточностей, допущенных при принятии решений, определяющих стратегию деятельности и развития Группы, связаны с возможными изменениями: • внешней среды; • рыночной конъюнктуры; • конкуренции; • других факторов бизнес-среды	Реализуются мероприятия по минимизации уровня рисков, связанных со Стратегией-2030: • оптимизация операционной деятельности, сокращение затрат, повышение эффективности использования ресурсов; • развитие в разных сегментах рынка, обеспечивающее необходимый уровень диверсификации рисков и устойчивость существующей бизнес-модели; • оперативная реакция на изменения во внешней среде с учетом текущей макроэкономической и геополитической ситуации, предусматривает при необходимости корректировку темпов роста, изменение структуры пассажиропотока, доходности перевозок, оптимизацию использования флота
Политико-экономические Вероятность отклонения операционных и финансовых показателей или возникновения убытков, являющихся следствием государственной политики или изменений макроэкономических параметров, таких как: • конфликты; • санкции; • закрытие воздушного пространства; • ограничение доступа к определенным маршрутам; • политическая нестабильность; • рецессия или экономический спад; • регулирование авиаотрасли	• Корректировка маршрутной сети • Сокращение затрат • Повышение эффективности использования ресурсов • Взаимодействие с федеральными и региональными органами исполнительной власти
Отраслевые и риски конкурентной среды Связаны с изменениями в отрасли пассажирских и грузовых авиаперевозок и характеризуются трансформацией конкурентной среды на рынке, влиянием сезонности спроса на авиакомпании, изменением модели поведения конкурентов и их ценовой политики. Одним из основных проявлений риска конкурентной среды является его влияние на ценообразование в отрасли и на стоимость услуг Группы	Снижение риска достигается: • за счет высокочастотной магистральной сети; • использования хабовой модели, создания региональных баз; • перехода на отечественное ПО, использования инноваций во всех видах деятельности; • высокого уровня безопасности полетов; • оперативной корректировки действующих тарифов, проведения маркетинговых мероприятий и различных акций; • управления емкостями в соответствии с пассажиропотоком по направлению; • развития внутренней маршрутной сети; • прогнозирования ограничительных факторов; • обеспечения всех форм ТОиР провайдером в составе Группы; • мониторинга ключевых индикаторов риска. **Ключевые индикаторы риска:** пассажиропоток, занятость кресел и доходные ставки

Риски и их описание	Меры по снижению риска
Репутационные Риски снижения доходов или возникновения у организации убытков вследствие снижения ценности бренда или неблагоприятного восприятия имиджа организации клиентами, контрагентами, акционерами, деловыми партнерами, регулирующими органами и др.	В своей деятельности Группа «Аэрофлот» руководствуется принципом прозрачности, раскрывая информацию обо всех существенных фактах и обстоятельствах своей деятельности. Корпоративная информационная политика и Кодекс корпоративной этики систематизируют правила поведения сотрудников. Среди реализуемых мероприятий: • непрерывный анализ и совершенствование сервиса, внедрение новейших технологий обслуживания пассажиров; • публикация информации о деятельности Группы на веб-сайте и в СМИ; • мониторинг и анализ информационной среды вокруг Группы; • коммуникации с общественными организациями; • контроль исполнения технологических графиков и нормативных документов. **Ключевые индикаторы риска:** негативные упоминания в СМИ, социальных сетях
Риск качества Приводящий к финансовым потерям риск возможного отказа потребителей от приобретения товаров и услуг компаний Группы, а также услуг, переданных на аутсорсинг, причиной которого является несоответствие предлагаемых продуктов и услуг требованиям потребителей к качеству	Снижение уровня достигается за счет следующих мер: • организован процесс получения информации от клиентов по различным каналам; • своевременное и полное рассмотрение всех поступающих обращений и претензий; • мониторинг востребованности предлагаемых услуг; • улучшение качества предлагаемых услуг; • повышение уровня потребительской лояльности и удовлетворенности; • контроль подготовки персонала и исполнения сотрудниками нормативных документов. **Ключевые индикаторы риска:** нарушение стандартов обслуживания пассажиров и багажа, жалобы пассажиров и др.
Экологические и климатические Вероятность наступления событий, имеющих неблагоприятные последствия для природной среды и вызванных негативным воздействием хозяйственной деятельности Группы, в том числе в связи с наличием отходов и загрязняющих веществ, а также выбросов парниковых газов. › Подробнее с подходом Группы «Аэрофлот» к учету рисков этой группы можно ознакомиться в разделе «Изменение климата и энергоэффективность»	В Компании утверждены Политика в области качества и экологии и Климатическая политика. • Проводятся регулярный анализ и оценка воздействия деятельности Компании на окружающую среду. • Одним из приоритетных направлений деятельности является управление топливной эффективностью. Эксплуатация современных воздушных судов способствует снижению выбросов парниковых газов в атмосферу. Повышение вместительности воздушных судов и оптимальная загрузка рейсов позволяют повысить топливную эффективность и снизить экологический след. • Реализуются проекты по всем основным направлениям воздействия на окружающую среду. • Автоматизированы учет выбросов и формирование отчетности по выбросам CO_2

Риски и их описание	Меры по снижению риска
Операционные риски Риски убытков в результате неадекватных или ошибочных внутренних процессов, действий сотрудников и систем или внешних событий	
Риск эпидемий, техногенных катастроф, стихийных бедствий Риски возникновения убытков ввиду внешних независимых причин: эпидемий, стихийных бедствий, чрезвычайных ситуаций, техногенных катастроф	• Приостановка полетов • Корректировки маршрутов из-за необходимости облетов • Усиление санитарно-эпидемиологического контроля
Риски авиационной и транспортной безопасности Риски убытков вследствие противоправных действий (бездействий), в том числе террористических актов, угрожающих безопасной деятельности Группы, повлекших за собой причинение вреда жизни и здоровью людей, материальный ущерб либо создавших угрозу наступления таких последствий, связанных: • с незаконным захватом воздушного судна или заложников; • уничтожением воздушного судна, находящегося в эксплуатации; • насильственным проникновением на борт воздушного судна, в аэропорт или в расположение аэронавигационного средства или службы; • помещением на борту воздушного судна или в аэропорту оружия, опасного устройства или материалов, предназначенных для преступных целей; • сообщением ложной информации, ставящей под угрозу безопасность воздушного судна в полете и на земле, пассажиров, членов экипажа, наземного персонала или общественности, в аэропорту или в расположении средства или службы гражданской авиации	Совместно со службами безопасности аэропортов, авиапредприятиями и правоохранительными органами реализуется комплекс мероприятий по авиационной и транспортной безопасности в целях предотвращения актов незаконного вмешательства в деятельность авиакомпании, а также обеспечения безопасности жизни и здоровья пассажиров и работников. • Проводится постоянный мониторинг и анализ существующих рисков с целью организации корректирующих мер по обеспечению безопасности в базовом аэропорту и аэропортах по сети маршрутов. • Организуется периодический аудит аэропортов, мониторинг состояния авиационной и транспортной безопасности. • Контроль исполнения требований нормативных документов. • Постоянный контроль состояния пропускного и внутриобъектного режима. **Ключевые индикаторы риска:** нарушение требований авиационной безопасности при перевозке багажа
Риски безопасности полетов Прогнозируемые вероятность и тяжесть последствий проявления одного или нескольких факторов опасности, связанных: • с авиационной деятельностью, относящейся к эксплуатации воздушных судов; • деятельностью, непосредственно обеспечивающей такую эксплуатацию (летную и наземную, коммерческую и техническую)	Для поддержания уровня безопасности полетов на заданном уровне проводится: • контроль состояния авиатехники; • контроль за выполнением технического обслуживания авиатехники; • контроль деятельности врачебного здравпункта в части процесса медицинского освидетельствования летного персонала, замены медицинского оборудования; • мониторинг производственной деятельности и технологических процессов. **Ключевые индикаторы риска:** расчетный коэффициент уровня безопасности полетов

Риски и их описание	Меры по снижению риска
Риск повреждения воздушного судна, запчасти, агрегата Риск убытков в связи с повреждением воздушных судов или их компонентов: • при выполнении техобслуживания; • на стоянке; • на других этапах операционной деятельности	• Обеспечение качества и безопасности поставок запчастей и АТИ • Анализ результатов входного контроля запчастей и АТИ • Выполнение процедур по контролю показателей стандартов качества и безопасности ТО в соответствии с утвержденными регламентами • Сопровождение и контроль планового ТО воздушных судов в контрактных организациях в соответствии с утвержденными регламентами • Страховая защита Группы
Риски производственной деятельности Риски убытков, связанных с осуществлением авиационных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты	• Разработка конкурентоспособной и экономически оправданной сети маршрутов Группы • Подготовка маршрутов полетов по сезонному расписанию • Дополнительные и чартерные рейсы • Контроль обеспечения пунктуальности и регулярности полетов • Взаимодействие авиакомпаний Группы между собой, с представительствами и филиалами по вопросам обеспечения и выполнения полетов и подготовки рейсов • Планирование и оценка экономической эффективности парка воздушных судов • Планирование ТО воздушных судов **Ключевые индикаторы риска:** пунктуальность отправления и прибытия, среднее время задержки рейсов, простой воздушного судна и др.
Риски несовершенства процессов, технологий, моделей Риски убытков, связанные с неадекватностью или ошибками во внутренних процессах, технологиях или моделях	• Обеспечение контроля и надзора над операционной деятельностью и безопасностью наземного обслуживания в зоне обслуживания воздушных судов • Поддержка информационных систем согласно регламентам по эксплуатации • Многоступенчатый контроль параметров по расписанию и тарифам перед вводом в системы • Выполнение процедур по организации наземного обслуживания в соответствии с утвержденным регламентом • Обучение персонала **Ключевые индикаторы риска:** обслуживание воздушных судов
Риски безопасности труда Риски причинения вреда здоровью при осуществлении рабочих процессов, а также при воздействии на работников вредных и опасных производственных факторов	• Внедрение локальных нормативных актов по охране труда • Оценка опасностей и профессиональных рисков на рабочих местах • Использование средств индивидуальной защиты • Совершенствование технологических процессов • Контроль соответствия и исполнения законодательных требований • Регулярный медицинский осмотр работников **Ключевые индикаторы риска:** производственный травматизм, профессиональные заболевания

КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

Риски и их описание	Меры по снижению риска
Кадровые Риски, источником или объектом которых является персонал (или отдельный работник) Группы, в том числе отсутствие требуемого / надлежащего количества персонала, определяемого текущими и перспективными бизнес-планами, а также реализуемыми бизнес-процессами	• Организация эффективного процесса набора сотрудников • Обучение сотрудников • Повышение профессиональной квалификации • Мониторинг соответствия уровня зарплат сотрудников рыночным условиям • Предоставление социальных льгот и гарантий • Страховая защита Группы
Риски экономической и информационной безопасности Риски убытков, связанных с изменениями во внутренней и внешней среде организации, которые могут привести к потере экономической стоимости предмета безопасности, нарушению целостности, доступности и конфиденциальности: • утечка конфиденциальной информации, в том числе персональных данных; • разглашение/распространение информации; • потеря или недоступность данных; • использование неполной или искаженной информации	• Выявление киберугроз и других актуальных угроз, уязвимостей, их локализация и предотвращение • Контроль за соблюдением сотрудниками требований по экономической и информационной безопасности • Работа по выявлению и пресечению нарушений • Комплекс правовых, организационных и технических мер защиты информации • Импортозамещение иностранного ПО и ИТ-систем **Ключевые индикаторы риска:** нарушение конфиденциальности/целостности/доступности информации, мошеннические операции и др.
ИТ-риски Риски убытков, связанных с применением компанией информационных технологий	• Взаимодействие с поставщиками и разработчиками ИТ-систем • Резервирование каналов связи • Резервное копирование данных • Набор квалифицированных сотрудников и их обучение • Анализ причин сбойных ситуаций в работе ИТ-систем
Риски качества закупаемых запчастей, агрегатов, компонентов и материалов Риски убытков, обусловленных качеством и подлинностью закупаемых Группой «Аэрофлот» запчастей, агрегатов, компонентов и материалов, обеспечивающих основную деятельность	• Мониторинг и анализ качества поставок и деятельности поставщиков • Совершенствование процессов закупки и выбора поставщиков
Другие риски обеспечивающей деятельности Риски убытков, связанных с обеспечением функционирования авиакомпании	• Получение заключений специализированных аккредитованных экспертных организаций • Осуществление контроля правильности ведения технической документации и приемки исполнительной документации • Выполнение закупочных процедур по выбору поставщиков товаров и оказанию услуг • Организация комиссий по приемке законченных строительством объектов, реконструированных, вводимых в эксплуатацию после капитального и текущего ремонта зданий, сооружений и инженерных сетей • Организация современного уровня механизации и автоматизации транспортно-складских операций • Выполнение противопожарных мероприятий

Риски и их описание	Меры по снижению риска
Финансовые риски Риски отклонения финансовых показателей от плановых, а также риски убытков, связанных с финансовой деятельностью Группы «Аэрофлот»	
Рыночные риски Риски возникновения неблагоприятных отклонений от планов Группы (финансовых, операционных, стратегических и др.), обусловленных изменениями: • валютных курсов; • цен на закупаемые товары/услуги; • процентных ставок. › Подробнее о рыночных рисках, связанных с валютным, курсовым и процентным факторами, читайте в разделе «Финансовые риски»	• Проведение политики сбалансированности поступлений и обязательств по каждой из валют • Отказ от заключения договоров с привязкой к зарубежным индексам в контрактах на покупку авиатоплива в российских портах (используются рыночные цены топливно-заправочных комплексов или формульное ценообразование от биржевых индексов внутреннего рынка) • Меры операционного хеджирования для снижения ценового риска (потолок цен в контрактах на закупку авиатоплива, получение скидок от нефтяных компаний и др.) • Перевод тарификации в рубли или включение валютных оговорок, ограничивающих колебания курсов • Структура текущего долгового и лизингового портфелей достаточно сбалансирована и сформирована преимущественно инструментами с фиксированными процентными ставками **Ключевые индикаторы риска:** эффективная цена авиаГСМ, курсы валют и др.
Кредитный риск Риск убытков, обусловленных неисполнением контрагентом-дебитором своих финансовых обязательств в отношении компаний Группы. Основными источниками кредитных рисков являются: • контрагенты авиакомпании, осуществляющие продажу пассажирских и грузовых перевозок от имени Группы; • контрагенты, которым Группа оказывает услуги на условиях отсрочки оплаты; • поставщики Группы; • банки, с которыми Группа проводит финансовые операции	• Системный подход, направленный на предотвращение реализации риска и минимизацию финансовых потерь при его реализации • Требование финансового обеспечения по договорам оказания услуг, предусматривающим отсрочку платежа • Лимитирование объемов продаж агентов, размера авансовых платежей, а также установление лимитов на дебиторскую задолженность контрагентов • Регулярная оценка кредитного качества контрагентов (кредитные рейтинги и вероятности дефолтов) • Регулярный пересчет размера финансового обеспечения, необходимого для покрытия кредитного риска • Установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании **Ключевые индикаторы риска:** просроченная дебиторская задолженность, ее доля в дебиторской задолженности, количество отключений агентов и др.
Риск ликвидности Риск неспособности организации обеспечить своевременно и в полном объеме исполнение своих обязательств	• Планирование графика входящих и исходящих денежных потоков с целью выявления возможного дефицита и своевременного привлечения краткосрочного финансирования от кредитных учреждений – партнеров • Контроль над использованием оборотных средств • Функционирует оперативная система, позволяющая заблаговременно выявлять возможные кассовые разрывы, формировать достаточный запас ликвидности, оперативно привлекать денежные средства на денежном рынке и максимально эффективно использовать свободные денежные средства • Регулярно пересматриваются лимиты на совершение кредитно-депозитных и конверсионных сделок с финансовыми институтами • Формируется существенный запас действующих кредитных линий

Риски и их описание	Меры по снижению риска
Комплаенс-риски Риски убытков при применении юридических санкций, санкций регулирующих органов	
Правовые и регуляторные риски Риски убытков, которые могут негативно повлиять на финансово-хозяйственную деятельность и возникнуть при несоблюдении или изменении законодательства, а также риски убытков, возникающие вследствие предусмотренных законом или иным нормативным правовым актом прямых или косвенных возможностей применения воздействий ограничительного характера со стороны регулирующих органов к Группе	• При осуществлении авиаперевозок учитываются требования законодательства каждой страны, в которую выполняются рейсы; требования и рекомендации регулирующих органов в сфере авиации; многочисленные и частые изменения в иммиграционной политике, таможенном и валютном законодательствах; лицензионные требования • Мониторинг законодательства • Обобщение и анализ судебной практики • Мониторинг практики заключения и исполнения договоров и соглашений с контрагентами • Активное участие в работе государственных и международных организаций • Активное участие в подготовке проектов нормативно-правовых актов, которые могут оказывать влияние на развитие регулирования деятельности авиаперевозчиков
Налоговые Риски убытков, связанных с возможностью неправильной интерпретации законодательства в отношении операций по финансово-хозяйственной деятельности и приводящих к неопределенности финансовых последствий этих операций после уплаты налогов	• Мониторинг изменений в налоговом законодательстве Российской Федерации и странах присутствия Группы • Анализ судебной практики в области налогообложения и заключаемых договоров на предмет исключения положений, учет которых может привести к ошибкам и неточностям при налогообложении соответствующих операций • Регулярная независимая проверка используемого порядка налогообложения при проведении ежегодного аудита
Коррупционные Риски совершения работниками коррупционных правонарушений	Группа «Аэрофлот» не приемлет любых проявлений коррупции и следует принципам ведения открытого и честного бизнеса, проведения прозрачных и открытых процедур закупок, отказа от незаконного получения преимуществ • Совершенствуется нормативная база Группы • Разрабатываются и внедряются правила и процедуры, обеспечивающие недопущение коррупционных правонарушений • Принимаются меры по повышению информированности и просвещения работников по вопросам предупреждения и противодействия коррупции • Созданы действенные каналы обратной связи • В 2014 году Аэрофлот присоединился к Антикоррупционной хартии российского бизнеса и активно участвует в рамках хартии в пропаганде противодействия коррупции • Утверждена Антикоррупционная политика Группы «Аэрофлот» • Создана комиссия по противодействию коррупции и урегулированию конфликта интересов

Планы на 2026 год и среднесрочную перспективу

В рамках совершенствования системы риск-менеджмента запланировано:
- интеграция в КСУР новых дочерних компаний Группы: АО «АэроТрастТехникс» и ЗАО «АэроМИЛ»;
- развитие методологии самооценки эффективности КСУР;
- дальнейшее совершенствование системы ключевых индикаторов риска.

Финансовые риски

Число финансовых рисков в портфеле Компании невелико, однако они могут существенно повлиять на результаты ее деятельности. Аэрофлот постоянно отслеживает динамику вероятности возникновения и влияния таких рисков, как изменение курсов валют и цен на топливо, инфляция, ликвидность, и принимает меры для предотвращения их реализации и минимизации последствий.

Значительное влияние на финансовые показатели Группы оказывает ситуация в российской и мировой экономике, а также на биржах: рыночные риски Группы связаны с макроэкономическими показателями, колебаниями на валютных и товарно-сырьевых рынках. Например, если курс доллара или евро к рублю резко упадет либо изменится курс евро к доллару, фактические доходы и иные результаты Группы могут заметно отличаться от запланированных. Другие важные факторы (источники риска) – это стоимость авиатоплива и процентные ставки в экономике.

В 2025 году динамика этих риск-факторов повлияла на результаты Группы. Основным фактором влияния стало снижение компенсации по демпфирующему механизму, которое привело к росту эффективных цен на авиаГСМ (цены с учетом демпфера).

Финансовые риски, присущие деятельности ПАО «Аэрофлот»

	Риск	Вероятность возникновения	Влияние	На что влияет	Характер влияния
Рыночные риски	Валютный риск	Высокая	Высокое	• Валютные операционные расходы (керосин, сборы аэропортов за рубежом, техническое обслуживание) • Доходы от топливного демпфера • Доходные ставки на международных линиях • Обязательства по валютному лизинговому портфелю	Неблагоприятные изменения валютных курсов снижают прибыль Группы. Различается фактическое влияние и влияние «неденежных» переоценок
	Ценовой риск	Высокая	Высокое	• Операционные расходы	Основной ценовой риск – стоимость керосина. Себестоимость реализованных услуг повышается при росте цен на топливо. Возможность переноса роста себестоимости в цены может быть ограничена в краткосрочном периоде
	Процентный риск	Высокая	Среднее	• Может оказать негативное влияние на прибыль	Рост процентных ставок SOFR приводит к увеличению лизинговых и арендных платежей, повышение ключевой ставки – к росту процентных выплат по заимствованиям
	Риск ликвидности	Низкая	Высокое	• Величина кредиторской задолженности • Статьи, отражающие долговые обязательства	При возникновении сложностей с ликвидностью может увеличиться кредиторская задолженность Группы
	Инфляционный риск	Низкая	Среднее	• Операционные расходы • Прибыль • Рентабельность	Усиление инфляции снижает финансовый результат
	Кредитный риск	Высокая	Высокое	• Дебиторская задолженность • Финансовые вложения • Прибыль	При увеличении кредитного риска растут резервы сомнительных долгов и резервы под обесценение финансовых вложений, что уменьшает чистую прибыль Группы

Валютный риск

Значительная часть доходов и расходов Группы зависит от динамики курса рубля по отношению к доллару США и евро, что означает заметные валютные риски.

- **Доходы:** билеты на международные рейсы либо продаются за валюту за границей, либо их цена в рублях зависит от курса евро и доллара. На фоне ограничений на полеты влияние валют на выручку в 2025 году было меньше, чем в 2010-е годы, но по сравнению с 2022–2023 годами оно выросло: международная сеть обеспечивает 37,8% пассажирооборота Группы против 18,8% в 2022 году и 31,1% в 2023 году.
- **Расходы:** главные затраты в валюте – это топливо, техническое обслуживание воздушных судов и лизинговые платежи (аренда), которые обычно привязаны к доллару США. Кроме того, Компания оплачивает в валюте товары и услуги в зарубежных аэропортах.

54,8% лизингового портфеля в денежном выражении номинировано в рублях[1]

0% доля валютных обязательств в банковском и облигационном долге

[1] По состоянию на 31 декабря 2025 года.

В 2023–2025 годах размер валютных обязательств Группы «Аэрофлот» снижался по мере урегулирования взаимоотношений с иностранными лизингодателями. Компания перевела часть контрактов в рубли или добавила в них специальные оговорки, чтобы защититься от скачков курса. Компания не хеджирует валютные риски посредством производных финансовых инструментов, однако для учетных целей использует операционное хеджирование (хеджирование валютной выручки обязательствами долгосрочной аренды в долларах США).

В 2025 году средние курсы доллара США и евро по отношению к рублю снизились на 9,6 и 5,9% соответственно по сравнению с 2024 годом, тогда как по состоянию на конец года рубль укрепился к доллару США на 23,1%, а к евро – на 13,2% по сравнению с 31 декабря 2024 года. Средний курс евро к доллару США вырос на 4,6%. В совокупности это оказало положительное влияние на финансовый результат Группы «Аэрофлот», так как снижение валютных доходов компенсировалось положительным эффектом по расходам, включая положительные переоценки обязательств Группы. При этом снизились демпферные поступления в связи с наличием в формуле иностранных индексов и, как следствие, соответствующей привязкой к курсу валюты. В результате укрепления рубля также снизился рублевый эквивалент валютных капитальных вложений.



Динамика курса иностранных валют к рублю в 2025 году



Источник: Банк России

Влияние курса валюты на финансовые показатели Группы в 2025 году

Доходы	Снижение доходных ставок на международных линиях в рублях
Расходы	Снижение валютных расходов
Демпферные поступления	Снижение поступлений по демпферу
Капитальные вложения	Снижение рублевого эквивалента валютных затрат
Привлечение займов под страховое урегулирование	Снижение потребности в привлекаемых долговых обязательствах
Положительная переоценка обязательств по лизингу	Снижение рублевого эквивалента обязательств

Ценовой риск

Расходы на авиационное топливо в большинстве случаев следуют за рыночными ценами, а с учетом объемов расходов на керосин – это ключевой риск для Аэрофлота, так как закупочные цены в его контрактах часто рассчитываются по формулам, привязанным к биржевым котировкам.

С 2023 года Компания прекратила привязывать цены на топливо в российских портах к зарубежным индексам Platts. В настоящее время в Шереметьево и других аэропортах России цены либо рыночные (от местных топливных компаний), либо рассчитываются по формуле от биржевых индексов внутри России (например, на Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой бирже по базису МАУ). Российские индексы испытывают гораздо меньшие колебания, чем зарубежные. Зависимость от котировок Platts минимальна и в основном присутствует в зарубежных портах.

Для того чтобы защитить себя от роста цен на топливо, Компания принимает меры дополнительного операционного хеджирования:

- во всех контрактах на поставку авиатоплива в портах Российской Федерации присутствует потолок цены – она не может быть выше официального тарифа, который регистрирует государство (в Центре расписания и тарифов), за вычетом скидки. Эти тарифы если и растут, то медленнее, и их контролирует Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации;
- там, где есть выбор поставщиков (например, в аэропорту Шереметьево таких поставщиков четыре), Компания может закупать больше топлива у поставщика, у которого в этом месяце цена ниже. В контрактах с каждым поставщиком в Шереметьево прописана возможность отклонения от планового объема покупки на 5% в любую сторону;
- Компания регулярно проводит мероприятия по стабилизации цен на авиатопливо, включая получение скидок от нефтяных компаний.

Динамика курса рубля к доллару США и стоимости нефти в 2025 году



Источники: Банк России, investfunds.ru

Динамика биржевого индекса на авиакеросин и котировок Platts в 2025 году, руб/тонна

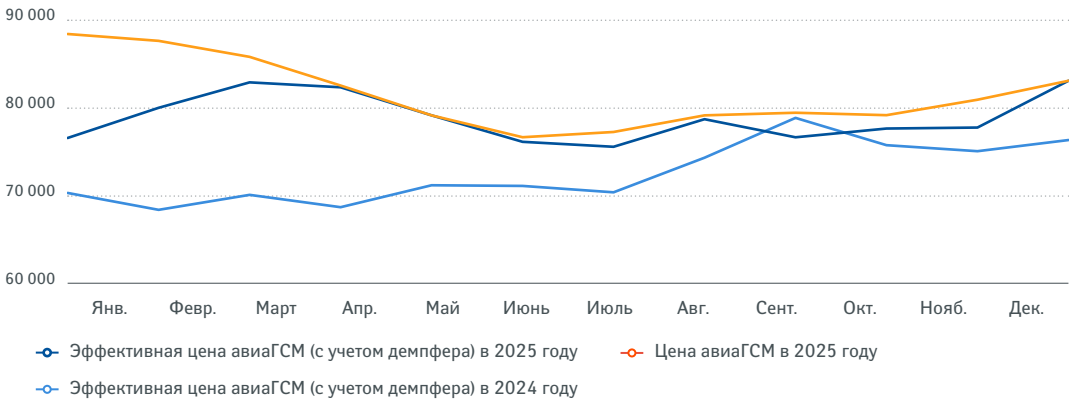


Источник: биржевые данные



В 2025 году Группа «Аэрофлот» получала выплаты в рамках демпфирующего механизма в те месяцы, когда рыночные цены были выше установленной отсечки (по итогам мая и декабря выплат не было)[1]. Тем не менее эффективность данного механизма снизилась ввиду того, что размер компенсации зависит от цены топлива на рынке в Роттердаме и курса доллара США, в то время как Группа «Аэрофлот» приобретает топливо по ценам внутреннего рынка. На протяжении 2025 года цена топлива на внутреннем рынке практически не изменилась (например, по Московскому авиационному узлу индекс снизился на 3% в среднем за год относительно исторически максимального уровня цен 2024 года), вследствие чего расходы Группы «Аэрофлот» на закупку одной тонны авиакеросина ограниченно снизились. При этом на зарубежном рынке цены снижались более стремительно (Platts в рублях снизился в среднем за год на 18% относительно 2024 года), тем самым уменьшая выплаты в рамках демпфирующего механизма. За счет указанной динамики цен на внутреннем и зарубежном рынках, а также ежегодной индексации отсечки для расчета демпфера эффективная цена заправки (цена с учетом компенсации по демпферу) для Группы «Аэрофлот» выросла на 8,7% по итогам 2025 года.

Динамика стоимости авиакеросина для ПАО «Аэрофлот» в 2024 и 2025 годах, руб/тонна



[1] Демпфирующий механизм является мерой целевой государственной поддержки для налогоплательщиков, являющихся эксплуатантами воздушных судов, и регулируется Налоговым кодексом Российской Федерации. В случае превышения стоимости экспортной альтернативы авиакеросина установленной отсечки (64 700 руб/тонна в 2025 году) авиакомпания получает компенсацию в размере 65% разницы между стоимостью экспортной альтернативы и фиксированной демпферной отсечкой в расчете на объем заправок в аэропортах Российской Федерации.

Процентный риск

Группа «Аэрофлот» подвержена риску, связанному с влиянием колебаний рыночных процентных ставок на ее финансовые результаты и денежные потоки. Изменение процентных ставок в основном оказывает влияние на изменение стоимости заемного капитала. При привлечении новых кредитов и займов, а также аренды менеджмент принимает решение исходя из предположения, какая процентная ставка (фиксированная или плавающая) будет более выгодной для Группы на весь период до момента погашения.

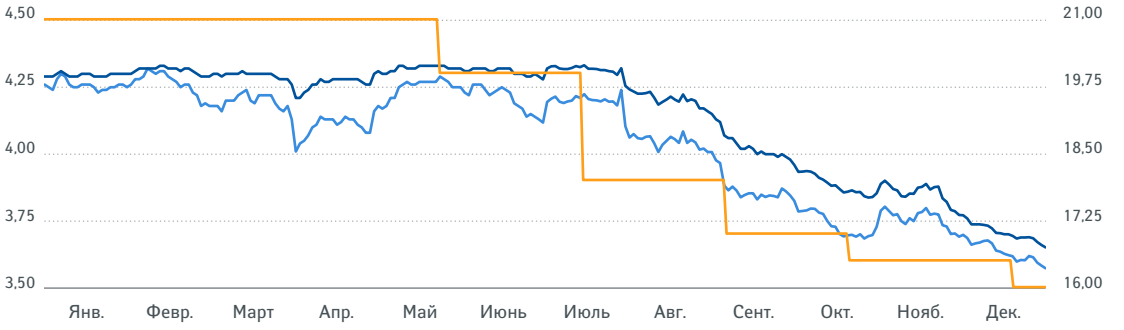
Часть расходов по лизинговым контрактам Группы «Аэрофлот» привязана к рыночным процентным ставкам LIBOR на три и шесть месяцев. В связи с плановым прекращением публикации ставок LIBOR после 30 сентября 2024 года к расчету принимаются альтернативные ставки – CME Term SOFR.

По мере урегулирования взаимоотношений с лизингодателями доля лизингового портфеля, зависящего от плавающей ставки, снижается.

Выплаты по кредитам и облигационным займам, привлеченным в 2025 году, зависят от динамики ключевой ставки Банка России, которая в 2025 году находилась на исторически максимальном уровне. В то же время при высоком уровне ставки Банка России для Группы увеличивается доходность по рублевым депозитам, на которых Группа размещает свободные денежные средства, что позволяет частично компенсировать эффект ставок по обязательствам.

В 2025 году шестимесячные ставки CME SOFR в среднем за год снизились с 4,92 до 4,05%, а трехмесячные ставки SOFR – с 5,05 до 4,15% по сравнению с 2024 годом. Данный фактор способствовал снижению расходов на лизинговые платежи в отчетном периоде.

Динамика ставок SOFR и ключевой ставки Банка России в 2025 году



Источники: Банк России, cbonds.ru

Риск ликвидности

Группа подвержена воздействию риска ликвидности, который заключается в потенциальной неспособности выполнить свои финансовые обязательства при наступлении срока их погашения. Подход к управлению ликвидностью заключается в том, чтобы обеспечить, насколько это возможно, постоянное наличие у Группы ликвидных средств, достаточных для погашения своих обязательств в срок, как в обычных условиях, так и в сложных финансовых ситуациях, без риска недопустимо высоких убытков или ущерба для репутации Группы. Осуществляется детальное планирование и прогнозирование денежных потоков для обеспечения ликвидности на достаточном уровне. Перечень мероприятий, направленных на снижение риска потери ликвидности в Группе «Аэрофлот», представлен в таблице выше.

Инфляционный риск

Под инфляционным риском Группа понимает чрезмерный рост инфляции, который может привести к росту расходов, а также отрицательно повлиять на спрос на авиаперевозки ввиду снижения реальных доходов населения. В то же время возможен и рост доходов Группы, что обеспечивает сбалансированность бизнес-моделей ее авиакомпаний с точки зрения влияния инфляции. Текущие прогнозы инфляции, в том числе пессимистичные, не являются критичными для финансового результата Группы. Таким образом, данный риск рассматривается как относительно невысокий.

Критическими Группа считает значения инфляции более 25% в год. На постоянной основе реализуются мероприятия, направленные на снижение негативного влияния инфляционных процессов, в основном сосредоточенные на оптимизации затрат, закупочных процедур и снижении дебиторской задолженности.

Кредитные риски

Кредитные риски обусловлены возможным дефолтом контрагентов или отказом от своих обязательств перед Компанией. Основным источником кредитных рисков являются агенты авиакомпании, осуществляющие продажу пассажирских и грузовых перевозок от ее имени, а также иные контрагенты, которым Компания оказывает услуги на условиях отсрочки оплаты. Кроме того, кредитные риски несут в себе поставщики компаний Группы, условия работы с которыми предусматривают авансирование. Кредитный риск также возникает при взаимодействии с банками, с которыми Компания проводит финансовые операции.

Для управления кредитным риском в Группе «Аэрофлот» реализуется ряд мер, направленных на предотвращение его реализации и минимизацию финансовых потерь при его реализации, в том числе:

- продажа авиаперевозок по предоплате;
- требование финансового обеспечения при работе с агентами, а также по иным договорам оказания услуг, предусматривающим отсрочку платежа;
- лимитирование авансов поставщикам оборудования и компонентов, услуг технического обслуживания и ремонта и другим, а также требование предоставления банковских гарантий в обеспечение авансов;
- установление лимитов кредитного риска на банки и финансовые компании;
- формирование резерва под ожидаемые кредитные убытки.

Компания проводит оценку кредитного качества контрагентов и осуществляет регулярный мониторинг индикаторов кредитного риска, которые служат сигналом потенциальных дефолтов и позволяют ей заблаговременно реагировать на такие события.



АЭРОФЛОТ



Дарья Деревянко
Бортпроводник

Вышивка бисером

Саамские женщины украшали строгой бисерной вышивкой не только одежду и обувь, но и оленью упряжь.

Узор всегда начинался с четырех центральных бусинок, по которым выстраивался остальной рисунок. При этом мастерицы не делали никакой разметки и полностью держали всю картинку в голове.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ОБ ОТЧЕТЕ

GRI 2-2, 2-3, 2-4, 2-14

Настоящий Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2025 год (далее – Отчет) адресован широкому кругу заинтересованных сторон. В Отчете раскрывается информация об основных результатах деятельности ПАО «Аэрофлот» (Аэрофлот, авиакомпания «Аэрофлот», Компания) и подконтрольных ему организаций, вместе образующих Группу «Аэрофлот» (или Группу), за отчетный период с 1 января по 31 декабря 2025 года. Проект Отчета, предварительно утвержденный Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 19 от 29 мая 2026 года), был опубликован 3 июня 2026 года.

Формат Отчета

Настоящий Отчет является первым единым отчетом Группы «Аэрофлот». Ранее, до 2025 года, Компания публиковала годовую и нефинансовую отчетность раздельно – в формате годового отчета и отчета о деятельности в области устойчивого развития[1]. Изменение подхода к раскрытию информации обусловлено стремлением к формированию целостной отчетности, наглядно демонстрирующей связь финансовых и операционных результатов со стратегией Группы «Аэрофлот». С отчетностью за предыдущие периоды можно ознакомиться в соответствующем разделе на сайте Компании.

Периметр Отчета

Периметр раскрытия данных в Отчете соответствует перечню юридических лиц, входящих в консолидированную финансовую отчетность ПАО «Аэрофлот» по МСФО, если не указано иное. В отчетном периоде в границы Отчета вошло два новых актива – ЗАО «АэроМИЛ» и АО «АэроТрастТехникс».

› Подробнее со структурой Группы «Аэрофлот» можно ознакомиться в разделе «Информация об участии ПАО «Аэрофлот» в коммерческих и некоммерческих организациях»

[1] Отчеты о деятельности в области устойчивого развития публикуются с 2021 года.

Незначительные отклонения в расчете процентов изменения, промежуточных итогов и итогов на графиках и в таблицах настоящего Отчета объясняются округлением. Существенных изменений методических подходов к сбору данных и расчету показателей, приведенных в предыдущих отчетах, не произошло.

Годовой отчет утвержден годовым заседанием Общего собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 57 от 29 июня 2026 года).

Дата публикации настоящего Отчета: 1 июля 2026 года.

Подход к подготовке отчетности

GRI 2-5

Отчет подготовлен на основе управленческой отчетности ПАО «Аэрофлот» с учетом консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2025 год, а также с учетом российских и международных стандартов и руководств по подготовке нефинансовой отчетности:

- Стандарты Глобальной инициативы по отчетности в области устойчивого развития (GRI Standarts 2021);
- Стандарты учета в области устойчивого развития для компаний сектора авиаперевозок (SASB Airlines);
- Рекомендации Международной рабочей группы по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата (TCFD);
- Методические рекомендации Министерства экономического развития Российской Федерации по подготовке отчетности об устойчивом развитии (МЭР);
- Стандарт общественного капитала бизнеса (СОКБ).

Группа «Аэрофлот» непрерывно развивает практики сбора и подготовки нефинансовой информации: в 2025 году при подготовке Отчета продолжила опираться на рекомендации Банка России по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ (информационное письмо от 12 июля 2021 года № ИН-06-28/49), а также впервые раскрыла информацию с учетом требований Стандарта общественного капитала бизнеса, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2025 года № 2230.

Группа «Аэрофлот» выражает приверженность Целям в области устойчивого развития ООН, а также внимательно следит за развитием национальной повестки в области устойчивого развития и выстраивает свою деятельность в соответствии с национальными целями и проектами Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года. В отчетном году Группа «Аэрофлот» продолжила сопоставление своей деятельности с национальными целями и раскрыла результаты, которые вносят вклад в их достижение.

Независимое заверение

Аудит консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» в соответствии с МСФО за 2025 год проведен ООО «Б1 – Аудит».

Внешнее заверение нефинансовых показателей Отчета независимым аудитором в 2025 году не проводилось.

Определение существенных тем

GRI 3-1, 3-2, 3-3

Процесс подготовки нефинансовой отчетности Группы «Аэрофлот» опирается на предварительную оценку существенности. Группа выявляет воздействия деятельности, оказывающие наиболее значимое влияние на экономику, окружающую среду и общество. Выявление и оценка этих воздействий проводятся поэтапно, с обязательным привлечением заинтересованных сторон.

В отчетном году процесс определения существенных тем традиционно включал проведение онлайн-опроса заинтересованных сторон, нацеленного на выявление их интересов и ожиданий от деятельности Группы. Опрос проведен среди сотрудников Компании и внешних заинтересованных сторон, в том числе среди розничных инвесторов в сети «Пульс». Всего в анкетировании приняло участие 323 представителя различных категорий заинтересованных сторон. По итогам был сформирован перечень существенных тем, проранжированных в соответствии со степенью их значимости для заинтересованных сторон.

По сравнению с прошлым отчетным периодом перечень существенных тем был пересмотрен и оптимизирован, их количество сократилось с 20 до 15. Часть тем была консолидирована в целях повышения информационной емкости отчетности с учетом актуальных тенденций в области нефинансового раскрытия.

Процесс определения существенных тем

Анализ внешнего контекста

- Анализ содержания нефинансовых отчетов компаний отрасли
- Анализ внутренних нормативных документов и Стратегии Группы

Результат: перечень релевантных существенных тем

Выявление воздействий

Выявление позитивных и негативных воздействий Группы на экономику, окружающую среду и людей, сопоставление воздействий с релевантными темами первого этапа

Результат: перечень воздействий от деятельности Компании

Опрос внешних и внутренних заинтересованных сторон и анализ результатов

- Проведение онлайн-опроса заинтересованных сторон с целью оценки силы воздействий Группы по темам
- Анализ результатов анкетирования, ранжирование тем по оценкам релевантных воздействий

Результат: проранжированный список существенных тем

Утверждение тем

- Экспертная оценка тем на предмет полноты и сбалансированности
- GRI 2-14 Утверждение финального списка существенных тем Советом директоров

Результат: итоговый список существенных тем

Перечень существенных тем в 2025 году в порядке приоритетности

Окружающая среда

Приоритет 1

- Не выявлено

Приоритет 2

- Не выявлено

Приоритет 3

- Повышение энергоэффективности
- Минимизация воздействий на окружающую среду
- Адаптация к изменению климата и управление выбросами парниковых газов

Социальная сфера

Приоритет 1

- Вклад в развитие территорий и благополучие населения
- Обеспечение безопасности и здоровья пассажиров

Приоритет 2

- Обучение, развитие и благополучие персонала
- Охрана труда и обеспечение безопасности на рабочем месте
- Создание достойных условий труда

Приоритет 3

- Не выявлено

Корпоративное управление и экономическое процветание

Приоритет 1

- Повышение качества обслуживания
- Экономическая эффективность и устойчивость

Приоритет 2

- Кибербезопасность и защита персональных данных
- Этичное ведение бизнеса

Приоритет 3

- Внедрение передовых технологий и инноваций, цифровизация
- Эффективные практики корпоративного управления
- Ответственная цепочка поставок

Заявление об ограничении ответственности за публикацию прогнозных данных

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

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

ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТИИ ПАО «АЭРОФЛОТ» В КОММЕРЧЕСКИХ И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Полное и сокращенное наименование	Основной вид деятельности	Цель участия	Форма и доля	Финансовые параметры участия, тыс. руб.
Акционерное общество «Авиакомпания «Россия», АО «Авиакомпания «Россия»	Осуществление внутренних и международных воздушных перевозок пассажиров, багажа, грузов, почты и выполнение авиационных работ, включая осуществление деятельности по обеспечению пассажиров и багажа	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Акции, 74,999864%	689 173
Общество с ограниченной ответственностью «Авиакомпания «Победа», ООО «Авиакомпания «Победа»	Авиационные перевозки пассажиров, багажа, грузов, почты по международным и внутренним авиалиниям на коммерческой основе в соответствии с требованиями Воздушного кодекса Российской Федерации и других нормативно-правовых актов Российской Федерации и Компании в области гражданской авиации, а также лицензиями на эксплуатацию авиалиний, выдаваемыми в установленном порядке	Консолидация авиационных активов для построения эффективной компании – национального авиаперевозчика на базе ПАО «Аэрофлот» с внедрением лучших стандартов корпоративного управления	Доля в уставном капитале, 100%	1 200 000
Акционерное общество «Аэромар», АО «Аэромар»	Деятельность по производству и поставке бортового питания для авиакомпаний, торговле на борту, уборке и экипировке воздушных судов	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов ПАО «Аэрофлот»	Акции, 51%	5 100
Закрытое акционерное общество «АэроМИЛ», ЗАО «АэроМИЛ»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 100% акций ЗАО «АэроМИЛ»	–
Акционерное общество «АэроМар-ДВ», АО «АэроМар-ДВ»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 51% акций АО «АэроМар-ДВ»	–
Общество с ограниченной ответственностью «Аэромар-Уфа», ООО «Аэромар-Уфа»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 50%-ной долей уставного капитала ООО «Аэромар-Уфа»	–
Общество с ограниченной ответственностью «Аэромар-Краснодар», ООО «Аэромар-Краснодар»	Производство и предоставление бортового питания и напитков	Обеспечение бортовым питанием и напитками рейсов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	АО «Аэромар» владеет 51%-ной долей уставного капитала ООО «Аэромар-Краснодар»	–
Акционерное общество «Шеротель», АО «Шеротель»	Деятельность по оказанию гостиничных услуг	Размещение членов экипажей и иных категорий работников компаний Группы «Аэрофлот»	Акции, 100%	113 750
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот-Финанс», ООО «Аэрофлот-Финанс»	Деятельность по реализации финансовых проектов	Инвестиционные вложения	Доля в уставном капитале, 99,9999%	5 741 604
Общество с ограниченной ответственностью «Аэрофлот Техникс», ООО «Аэрофлот Техникс»	Техническое обслуживание и ремонт воздушных судов отечественного и иностранного производства	Обеспечение технического обслуживания и поддержание летной годности воздушных судов Группы «Аэрофлот»	ООО «Аэрофлот-Финанс» владеет 100%-ной долей уставного капитала ООО «Аэрофлот Техникс»	–

ИНФОРМАЦИЯ ОБ УЧАСТИИ ПАО «АЭРОФЛОТ» В КОММЕРЧЕСКИХ И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Полное и сокращенное наименование	Основной вид деятельности	Цель участия	Форма и доля	Финансовые параметры участия, тыс. руб.
Общество с ограниченной ответственностью «АФЛТ-Системс», ООО «АФЛТ-Системс»	Разработка компьютерного программного обеспечения, работы в области компьютерных технологий. Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и компьютерных технологий	Реализация и сопровождение ИТ-проектов в рамках Группы «Аэрофлот»	ООО «Аэрофлот-Финанс» владеет 66%-ной долей уставного капитала ООО «АФЛТ-Системс»	–
Частное профессиональное образовательное учреждение «Авиационная школа Аэрофлота», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота»	Деятельность по оказанию образовательных услуг, в том числе по подготовке бортпроводников	Подготовка и повышение квалификации специалистов авиакомпаний Группы «Аэрофлот»	ПАО «Аэрофлот» – учредитель, вклад учредителя	–
Акционерное общество «АэроТрастТехникс», АО «АэроТрастТехникс»	Ремонт двигателей воздушных судов	Обеспечение ремонта двигателей воздушных судов Группы «Аэрофлот»	ООО «Аэрофлот-Техникс», который владеет 99,9999% акций АО «АэроТрастТехникс»	–
Акционерное общество «Шереметьево Безопасность», АО «Шереметьево Безопасность»	Деятельность по обеспечению авиационной безопасности в аэропортах	Обеспечение авиационной безопасности пассажиров и воздушных судов	Акции, 25,1397%	45
Акционерное общество «ТКП», АО «ТКП»	Деятельность по организации взаиморасчетов по продаже авиаперевозок	Инвестиционные вложения	Акции, 3,85%	50
Акционерное общество «Международный аэропорт Шереметьево», АО «МАШ»	Аэропортовая деятельность	Инвестиционные вложения	Акции, 2,43%	206 119

Компании, входящие в периметр консолидации финансовой и нефинансовой отчетности.

КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

Консолидированный отчет о прибыли или убытке за 2025 год

в миллионах рублей, если не указано иное

	2025	2024
Выручка от перевозок	881 329	838 980
Прочая выручка	20 932	17 805
Выручка	902 261	856 785
Операционные расходы, за исключением расходов на оплату труда и амортизации	(618 678)	(582 213)
Расходы на оплату труда	(130 472)	(99 848)
Амортизация	(115 013)	(113 972)
Прочие операционные доходы, нетто	100 540	38 785
Операционные расходы	(763 623)	(757 248)
Прибыль от операционной деятельности	138 638	99 537
Прибыль от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций, нетто	351	614
Финансовые доходы	63 416	22 464
Финансовые расходы	(60 467)	(79 796)
Реализация результата хеджирования	1 142	(2 002)
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний	85	2 437
Результат от выбытия доли ассоциированной компании	–	(1 045)
Прибыль до налогообложения	143 165	42 209
Налог на прибыль	(37 660)	12 811
Прибыль за год	**105 505**	**55 020**
Приходящаяся на:		
Акционеров Компании	104 692	58 501
Держателей неконтролирующих долей участия	813	(3 481)
Прибыль за год	**105 505**	**55 020**
Прибыль на акцию – базовая и разводненная (в рублях на акцию)	**26,7**	**14,9**
Средневзвешенное количество акций в обращении (в миллионах штук)	**3 928,0**	**3 928,0**

Консолидированный отчет о совокупном доходе за 2025 год

в миллионах рублей, если не указано иное

	2025	2024
Прибыль за год	105 505	55 020
Прочий совокупный доход		
Статьи, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в прибыль или убыток:		
Эффект от хеджирования выручки валютными обязательствами	51 051	(37 000)
Отложенный налог в отношении эффекта от хеджирования выручки валютными обязательствами	(12 763)	9 250
Прочий совокупный доход/(расход) за период	38 288	(27 750)
Итого совокупный доход за год	**143 793**	**27 270**
Совокупный доход/(убыток), приходящиеся на:		
Акционеров Компании	142 980	30 751
Держателей неконтролирующих долей участия	813	(3 481)
Итого совокупный доход за год	**143 793**	**27 270**

Полная версия консолидированной финансовой отчетности в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности за 2025 год и аудиторское заключение независимого аудитора опубликованы на сайте Компании.

Консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2025 года

в миллионах рублей, если не указано иное

	31 декабря 2025 г.	31 декабря 2024 г.
Активы		
Оборотные активы		
Денежные средства и их эквиваленты	38 785	67 814
Краткосрочные финансовые инвестиции	35 102	37 622
Дебиторская задолженность и предоплаты	99 920	87 450
Предоплата по текущему налогу на прибыль	3 880	1 484
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	977	1 485
Расходные запчасти и запасы	72 730	57 728
Краткосрочные финансовые активы по договорам аренды	81	154
Итого оборотные активы	251 475	253 737
Внеоборотные активы		
Активы в форме права пользования	498 848	557 557
Основные средства	229 044	159 838
Отложенные налоговые активы	89 611	130 228
Долгосрочные финансовые инвестиции	6 587	6 123
Нематериальные активы	29 055	21 245
Страховые депозиты по аренде воздушных судов	118	139
Инвестиции в ассоциированные компании	1 388	1 541
Прочие внеоборотные активы	20 373	26 488
Итого внеоборотные активы	875 024	903 159
Итого активы	**1 126 499**	**1 156 896**
Обязательства и капитал		
Краткосрочные обязательства		
Кредиторская задолженность и начисленные обязательства	121 687	116 717
Незаработанная транспортная выручка	74 644	64 774

	31 декабря 2025 г.	31 декабря 2024 г.
Отложенная выручка по программе премирования пассажиров	17 554	15 767
Резервы под обязательства	62 389	50 711
Обязательства по аренде	80 401	140 596
Краткосрочные кредиты и займы	39 113	19 746
Обязательства по текущему налогу на прибыль	658	754
Итого краткосрочные обязательства	396 446	409 065
Долгосрочные обязательства		
Долгосрочные кредиты и займы	143 254	40 722
Обязательства по аренде	346 021	501 945
Резервы под обязательства	184 518	272 475
Отложенные налоговые обязательства	687	204
Прочие долгосрочные обязательства	4 867	4 982
Итого долгосрочные обязательства	679 347	820 328
Итого обязательства	**1 075 793**	**1 229 393**
Капитал		
Уставный капитал	4 224	4 224
Добавочный капитал	143 482	143 482
Резерв выкупленных собственных акций	(7 040)	(7 040)
Накопленная прибыль от продажи собственных акций	7 864	7 864
Резерв по инструментам хеджирования	10 538	(27 750)
Накопленный убыток	(92 530)	(176 492)
Капитал, приходящийся на акционеров Компании	66 538	(55 712)
Держатели неконтролирующих долей участия	(15 832)	(16 785)
Итого капитал	**50 706**	**(72 497)**
Итого обязательства и капитал	**1 126 499**	**1 156 896**

Консолидированный отчет о движении денежных средств за 2025 год

в миллионах рублей, если не указано иное

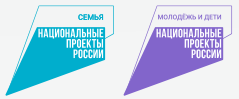
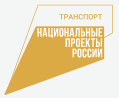
	2025	2024
Потоки денежных средств от операционной деятельности:		
Прибыль до налогообложения	143 165	42 209
С корректировкой на:		
Амортизацию	115 013	113 972
Начисление резерва под ожидаемые кредитные убытки и по обесценению предоплат	3 013	32 442
Изменение резерва под снижение стоимости некондиционных расходных запчастей и запасов	24	75
Изменение резерва под обесценение основных средств и активов в форме права пользования	572	(120)
Убыток от выбытия основных средств, нематериальных активов и активов в форме права пользования	5 206	529
Прибыль от обесценения и изменения справедливой стоимости инвестиций	(351)	(614)
Реализация результата хеджирования	(1 142)	2 002
Изменение резервов под обязательства	(30 285)	(10 251)
Процентные расходы	60 352	59 985
Процентные доходы	(21 504)	(21 843)
(Прибыль)/убыток от курсовых разниц, нетто	(41 912)	14 539
Дивидендный доход	(387)	(854)
Переоценка/модификация по договорам аренды	(673)	(709)
Эффект от досрочного прекращения признания договоров аренды	(51 277)	(1 565)
Прочие финансовые (доходы)/расходы, нетто	115	4 651
Прочие операционные (доходы)/расходы, нетто	988	(3 181)
Доход от списания кредиторской задолженности	(5 095)	(615)
Результат от выбытия ассоциированных компаний	–	1 045
Доля в финансовых результатах ассоциированных компаний	(85)	(2 437)
Итого потоки денежных средств от операционной деятельности до изменений в оборотном капитале	175 737	229 260
Увеличение дебиторской задолженности и предоплат	(1 642)	(7 246)
Увеличение расходных запчастей и запасов	(15 241)	(25 970)
Увеличение кредиторской задолженности, незаработанной транспортной выручки, отложенной выручки по программе премирования пассажиров и начисленных обязательств	17 276	21 721
Итого потоки денежных средств от операционной деятельности после изменений в оборотном капитале	176 130	217 765
Изменение денежных средств, ограниченных в использовании	(5)	66
Налог на прибыль уплаченный	(11 692)	(13 994)
Чистая сумма денежных средств от операционной деятельности	**164 433**	**203 837**
Потоки денежных средств от инвестиционной деятельности:		
Возврат депозитов	79 527	73 047
Размещение депозитов	(77 988)	(75 653)
Поступления от продажи основных средств	1 522	41
Проценты полученные	20 874	18 551
Приобретение основных средств, активов в форме права пользования, нематериальных активов и капитализированные затраты на ремонты	(209 740)	(91 852)
Дивиденды полученные	155	949
Приобретение дочерней компании	(161)	–
Чистая сумма денежных средств, использованных в инвестиционной деятельности	**(185 811)**	**(74 917)**
Потоки денежных средств от финансовой деятельности:		
Привлечение кредитов и займов	142 125	–
Погашение кредитов и займов	(20 829)	(43 872)
Выплаты основной суммы долга по аренде	(65 033)	(63 472)
Проценты уплаченные, за исключением процентов по договорам аренды	(17 921)	(7 345)
Проценты, уплаченные по договорам аренды	(22 632)	(29 388)
Выплаченные дивиденды	(20 950)	(13)
Чистая сумма денежных средств, использованных в финансовой деятельности	**(5 240)**	**(144 090)**
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты	(2 411)	(133)
Нетто-уменьшение денежных средств и их эквивалентов	(29 029)	(15 303)
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	67 814	83 117
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода	**38 785**	**67 814**
Неденежные операции в рамках инвестиционной и финансовой деятельности:		
Активы в форме права пользования, полученные по аренде	101 137	12 628
Погашение обязательств по аренде путем зачета с финансовыми активами	6	1 704

Консолидированный отчет об изменениях капитала за 2025 год

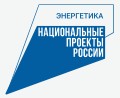
в миллионах рублей, если не указано иное

	Капитал, приходящийся на акционеров Компании							
	Уставный капитал	Добавочный капитал	Накопленная прибыль от продажи и резервы, связанные с выкупом собственных акций	Резерв по инструментам хеджирования	(Накопленный убыток)/ нераспределенная прибыль	Итого	Держатели неконтролирующих долей участия	Итого капитал
На 1 января 2024 г.	4 224	144 402	824	–	(234 993)	(85 543)	(13 211)	(98 754)
Прибыль/(убыток) за период	**–**	**–**	**–**		**58 501**	**58 501**	**(3 481)**	**55 020**
Убыток от хеджирования за вычетом отложенного налога	–	–	–	(27 750)	–	(27 750)	–	(27 750)
Итого прочий совокупный убыток	–	–	–	–	–	(27 750)	–	(27 750)
Итого совокупный доход/(убыток)	–	–	–	–	–	30 751	(3 481)	27 270
Изменение отложенного налога по признанию финансирования по операциям со стороной, связанной с акционерами	–	(920)	–	–	–	(920)	–	(920)
Дивиденды объявленные	–		–	–	–	–	(93)	(93)
На 31 декабря 2024 г.	**4 224**	**143 482**	**824**	**(27 750)**	**(176 492)**	**(55 712)**	**(16 785)**	**(72 497)**
На 1 января 2025 г.	4 224	143 482	824	(27 750)	(176 492)	(55 712)	(16 785)	(72 497)
Прибыль за период	**–**	**–**	**–**	**–**	**104 692**	**104 692**	**813**	**105 505**
Прибыль от хеджирования за вычетом отложенного налога	–	–	–	38 288	–	38 288	–	38 288
Итого прочий совокупный доход	–	–	–	–	–	38 288		38 288
Итого совокупный доход	–	–	–	–	–	142 980	813	143 793
Приобретение дочерних компаний	–	–	–	–	111	111	106	217
Дивиденды объявленные	–	–	–	–	(20 841)	(20 841)	34	(20 807)
На 31 декабря 2025 г.	**4 224**	**143 482**	**824**	**10 538**	**(92 530)**	**66 538**	**(15 832)**	**50 706**

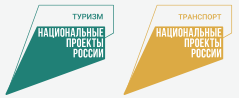
ВКЛАД ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН

ЦУР ООН	Национальные проекты России	Национальные цели России	Приоритетные задачи ЦУР ООН и национальных целей развития Российской Федерации	Вклад Аэрофлота	Результаты 2025 года	Раздел Отчета
ЦУР 1 		Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи	Обеспечение равных прав на экономические ресурсы, а также доступ к базовым услугам, владению и распоряжению землей и другими формами собственности, наследуемому имуществу, природным ресурсам, соответствующим новым технологиям и финансовым услугам, включая микрофинансирование	Помощь социально незащищенным слоям населения	162,6 млн руб. – помощь социально незащищенным слоям населения. 2024 год: 10,8 млн руб.	› Ключевые достижения и показатели устойчивого развития › Транспортная доступность и социальная ответственность
ЦУР 2 		Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи	Устранение и пресечение введения торговых ограничений и возникновения искажений на мировых рынках сельскохозяйственной продукции, в том числе посредством параллельной ликвидации всех форм субсидирования экспорта сельскохозяйственной продукции и всех экспортных мер, имеющих аналогичные последствия	Помощь жителям приграничных регионов	63,7 млн руб. – вклад Группы в благотворительные перевозки. 2024 год: 151,6 млн руб.	› Транспортная доступность и социальная ответственность › Статистика
ЦУР 3 		Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи	Увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом	Спонсорская поддержка спортивных мероприятий и организаций. Развитие корпоративного спорта	334,4 млн руб. выделено на поддержку спорта. 2024 год: 363,4 млн руб.	› Управление безопасностью › Транспортная доступность и социальная ответственность
ЦУР 4 		Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности	Создание и совершенствование учебных заведений, учитывающих интересы детей, особые нужды инвалидов и гендерные аспекты, и обеспечение безопасной, свободной от насилия и социальных барьеров и эффективной среды обучения для всех	Сотрудничество с профильными учебными заведениями. Благотворительное финансирование учебных заведений	1,2 млрд руб. составила сумма инвестиций, направленных на обучение работников. 2024 год: 0,7 млрд руб.	› Люди и культура

ВКЛАД ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН

ЦУР ООН	Национальные проекты России	Национальные цели России	Приоритетные задачи ЦУР ООН и национальных целей развития Российской Федерации	Вклад Аэрофлота	Результаты 2025 года	Раздел Отчета
ЦУР 5 		Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности	Обеспечение всестороннего и реального участия женщин и равных для них возможностей для лидерства на всех уровнях принятия решений. Признание важности неоплачиваемого труда по уходу и работы по ведению домашнего хозяйства	Предоставление равных условий при найме и карьерных возможностей для работников вне зависимости от пола. Сокращение гендерного разрыва в заработных платах работников	54,4% – доля женщин в общем составе персонала Группы. 2024 год: 55,6%. 96,6% – отношение среднего оклада женщин и мужчин наземного персонала. 2024 год: 104,5%.	› Люди и культура
ЦУР 6 		Комфортная и безопасная среда для жизни Экологическое благополучие	Повышение качества воды посредством уменьшения загрязнения, ликвидации сброса отходов и сведения к минимуму выбросов опасных химических веществ и материалов, сокращения вдвое доли неочищенных сточных вод и значительного увеличения масштабов рециркуляции и безопасного повторного использования сточных вод во всем мире	Сокращение сбросов сточных вод	0 м^3 сбросов сочных вод и загрязняющих веществ в водные объекты. 2024 год: 0 м^3.	› Охрана окружающей среды
ЦУР 7 			Повышение показателей энергоэффективности	Повышение энергоэффективности при реализации операционной деятельности	1,06 ТДж/пкм – удельная энергоэффективность. 2024 год: 1,06 ТДж/пкм.	› Изменение климата и энергоэффективность
ЦУР 8 	 	Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности Устойчивая и динамичная экономика	Защита трудовых прав и содействие обеспечению надежных и безопасных условий работы для всех трудящихся. Поддержание темпов устойчивого роста доходов населения и пенсионного обеспечения. Развитие малого и среднего бизнеса, увеличение числа занятых. Формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи	Создание новых рабочих мест, обеспечение работников достойной оплатой труда и социальными льготами. Организация систем для карьерного роста сотрудников внутри Компании, регулярного обучения и повышения профессиональной квалификации. Поддержка значимой доли закупок у малого и среднего бизнеса	34,9 тыс. человек – численность персонала в Группе. 2024 год: 33,3 тыс. человек. 2,1 тыс. человек входят в состав программы негосударственного пенсионного обеспечения. 2024 год: 3,5 тыс. человек. 184,3 млрд руб. – суммарная стоимость договоров с субъектами МСП. 2024 год: 231,3 млрд руб.	› Ответственные практики ведения бизнеса › Управление безопасностью › Транспортная доступность и социальная ответственность › Люди и культура

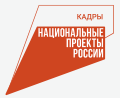
ВКЛАД ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН

ЦУР ООН	Национальные проекты России	Национальные цели России	Приоритетные задачи ЦУР ООН и национальных целей развития Российской Федерации	Вклад Аэрофлота	Результаты 2025 года	Раздел Отчета
ЦУР 9 		Комфортная и безопасная среда для жизни Технологическое лидерство Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы	Поддержка разработок, исследований и инноваций в сфере отечественных технологий. Достижение цифровой зрелости	Вклад в развитие отечественного авиастроения в качестве крупнейшего эксплуатанта SSJ-100. Влияние на транспортную доступность и связанность регионов, запуск рейсов по новым направлениям между регионами. Организация перевозок по социально значимым маршрутам. Разработка и переход на отечественные цифровые системы	292 направления полетов в Группе «Аэрофлот». 2024 год: 286 маршрутов. 20,7 млн человек перевезено в рамках программы «плоских» тарифов за 10 лет программы. 96,7% – доля отечественных ИТ-систем в Компании. 2024 год: 95,7%. 78 отечественных судов в парке Группы «Аэрофлот».	› Цифровая трансформация › Развитие сервиса › Ответственные практики ведения бизнеса › Транспортная доступность и социальная ответственность
ЦУР 10 		Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности	Поддержка и поощрение активного участия всех людей в социальной, экономической и политической жизни независимо от их возраста, пола, инвалидности, расы, этнической принадлежности, происхождения, религии и экономического или иного статуса	Создание возможностей и рабочих мест для людей с ограниченными возможностями здоровья	129 сотрудников с ограниченными возможностями. 2024 год: 136 сотрудников.	› Ответственные практики ведения бизнеса › Транспортная доступность и социальная ответственность
ЦУР 11 		Устойчивая и динамичная экономика	Обеспечение доступа к безопасным, недорогим, доступным и экологически устойчивым транспортным системам на основе повышения безопасности дорожного движения, в частности расширения использования общественного транспорта, уделяя особое внимание нуждам тех, кто находится в уязвимом положении, женщин, детей, инвалидов и пожилых лиц	Расширение транспортной доступности городов страны	66 городов России в маршрутной сети. 2024 год: 63 города. 2,3 млн человек перевезено в рамках программы «плоских» тарифов. 2024 год: 2,1 млн человек.	› Транспортная доступность и социальная ответственность

ВКЛАД ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН

ЦУР ООН	Национальные проекты России	Национальные цели России	Приоритетные задачи ЦУР ООН и национальных целей развития Российской Федерации	Вклад Аэрофлота	Результаты 2025 года	Раздел Отчета
ЦУР 12 		Экологическое благополучие	Уменьшение объемов отходов путем принятия мер по предотвращению и сокращению образования отходов, их переработке и повторному использованию. Создание устойчивой системы обращения с твердыми коммунальными отходами. Снижение выбросов вредных загрязняющих веществ, негативно воздействующих на окружающую среду и здоровье человека	Рациональное потребление ресурсов, создание проектов по контролю и управлению отходами, вовлечению вторичного сырья в повторный оборот. Популяризация ESG-повестки среди работников Компании	9,5% отходов Группы направляется на переработку. 2024 год: 8,9%.	› Охрана окружающей среды
ЦУР 13 		Экологическое благополучие	Включение мер реагирования на изменение климата в политику, стратегии и планирование. Просвещение и распространение информации о возможностях по ослаблению последствий изменения климата, адаптации к ним и их раннему предупреждению	Аудит и мониторинг инициатив по топливной эффективности и контроль за выбросами в атмосферный воздух. Повышение операционной эффективности при выполнении перелетов. Повышение осведомленности сотрудников о мерах борьбы с изменением климата, создание руководств и памяток. Публикация информации о проектах и инициативах в области сокращения воздействия на окружающую среду в журналах «Аэрофлот» и «Мой Аэрофлот»	210 млн руб. – затраты Группы «Аэрофлот» на охрану окружающей среды. 2024 год: 136,5 млн руб.	› Изменение климата и энергоэффективность

ВКЛАД ГРУППЫ «АЭРОФЛОТ» В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН

ЦУР ООН	Национальные проекты России	Национальные цели России	Приоритетные задачи ЦУР ООН и национальных целей развития Российской Федерации	Вклад Аэрофлота	Результаты 2025 года	Раздел Отчета
ЦУР 15 		Экологическое благополучие	Мобилизация и увеличение финансовых ресурсов в целях сохранения и рационального использования биологического разнообразия и экосистем		12,0 млн руб. направлено на защиту животных. 2024 год: 0,9 млн руб.	› Спонсорство, благотворительность и волонтерство
ЦУР 16 			Сокращение масштабов коррупции и взяточничества во всех их формах	Противодействие коррупции и возникновению конфликта интересов	1 099 человек прошли обучение по противодействию коррупции. 2024 год: 317 человек.	› Корпоративное управление
ЦУР 17 			Создание последовательной политики по обеспечению устойчивого развития	Системный вклад Группы «Аэрофлот» в достижение ЦУР ООН, национальных целей развития Российской Федерации и национальных проектов России		› Корпоративное управление

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Настоящий Отчет о соблюдении ПАО «Аэрофлот» (далее – Общество) принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (далее – Кодекс) был рассмотрен Советом директоров ПАО «Аэрофлот» на заседании от 29 мая 2026 года, протокол № 19 от 29 мая 2026 года.

Совет директоров Общества подтверждает, что приведенные в настоящем Отчете данные содержат полную и достоверную информацию о соблюдении ПАО «Аэрофлот» принципов и рекомендаций Кодекса за 2025 год.

По мнению Совета директоров ПАО «Аэрофлот», Обществом соблюдаются принципы и рекомендации Кодекса с учетом особенностей, приведенных ниже.

ПАО «Аэрофлот» стремится придерживаться лучших практик корпоративного управления, во многом опираясь на рекомендации, закрепленные в Кодексе.

Модель корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» построена на базе норм действующего законодательства Российской Федерации, положений Устава Общества и принципов, рекомендованных Кодексом, с учетом требований правил листинга ПАО Московская Биржа.

› Более подробная информация о наиболее существенных аспектах практики корпоративного управления приведена в разделе «Корпоративное управление» Годового отчета Общества

Методология, по которой Обществом проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, основывается на Рекомендациях по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (приложение к письму Банка России от 27 декабря 2021 года № ИН-06-28/102).

Приведенная ниже таблица составлена в соответствии с указанными выше рекомендациями и отражает усилия Общества, направленные на совершенствование практики корпоративного управления.

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.	**Общество должно обеспечивать равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении**			
1.1.1.	Общество создает для акционеров максимально благоприятные условия для участия в общем собрании, условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам	Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в сети интернет, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные способы коммуникации были организованы обществом и предоставлены акционерам в ходе подготовки к проведению каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период	**Соблюдается**	
1.1.2.	Порядок сообщения о проведении общего собрания и предоставления материалов к общему собранию дает акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем	1. В отчетном периоде сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте общества в сети интернет не позднее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания, если законодательством не предусмотрен больший срок. 2. В сообщении о проведении собрания указаны документы, необходимые для допуска в помещение. 3. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидаты в совет директоров и ревизионную комиссию общества (в случае, если ее формирование предусмотрено уставом общества)	**Соблюдается частично**	Принцип не применим к отчетному периоду в связи с тем, что в отчетном периоде общие собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» проводились в форме заочного голосования в соответствии со ст. 36 Федерального закона Российской Федерации от 26.12.2024 № 494-ФЗ. Данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот» при проведении общих собраний акционеров в форме заседания

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.3.	В ходе подготовки и проведения общего собрания акционеры имели возможность беспрепятственно и своевременно получать информацию о собрании и материалы к нему, задавать вопросы исполнительным органам и членам совета директоров общества, общаться друг с другом	1. В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества в период подготовки к собранию и в ходе проведения общего собрания. 2. Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения (при наличии) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период) была включена в состав материалов к общему собранию. 3. Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде	**Соблюдается частично**	Принцип не применим к отчетному периоду в связи с тем, что в отчетном периоде общие собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» проводились в форме заочного голосования в соответствии со ст. 36 Федерального закона Российской Федерации от 26.12.2024 № 494-ФЗ. Данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот» при проведении общих собраний акционеров в форме заседания. При этом ПАО «Аэрофлот» созданы специальные каналы связи для акционеров и инвесторов, позволяющие им задавать вопросы членам исполнительных органов и членам Совета директоров Общества не только при подготовке к проведению общих собраний акционеров, но и в любое другое время. Информация о таких каналах связи размещена на официальном сайте ПАО «Аэрофлот»: https://ir.aeroflot.ru/ru/shareholders-and-investors
1.1.4.	Реализация права акционера требовать созыва общего собрания, выдвигать кандидатов в органы управления и вносить предложения для включения в повестку дня общего собрания не была сопряжена с неоправданными сложностями	1. В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания. 2. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатов в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера	**Соблюдается**	
1.1.5.	Каждый акционер имел возможность беспрепятственно реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом	Уставом общества предусмотрена возможность заполнения электронной формы бюллетеня на сайте в сети интернет, адрес которого указан в сообщении о проведении общего собрания акционеров	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6.	Установленный обществом порядок ведения общего собрания обеспечивает равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы	1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов, акционерам была предоставлена возможность высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы по повестке дня. 2. Обществом были приглашены кандидаты в органы управления и контроля общества и предприняты все необходимые меры для обеспечения их участия в общем собрании акционеров, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. Присутствовавшие на общем собрании акционеров кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров. 3. Единоличный исполнительный орган, лицо, ответственное за ведение бухгалтерского учета, председатель или иные члены комитета совета директоров по аудиту были доступны для ответов на вопросы акционеров на общих собраниях акционеров, проведенных в отчетном периоде. 4. В отчетном периоде общество использовало телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров для участия в общих собраниях, либо советом директоров было принято обоснованное решение об отсутствии необходимости (возможности) использования таких средств	**Соблюдается**	Принцип не применим к отчетному периоду в связи с тем, что в отчетном периоде общие собрания акционеров ПАО «Аэрофлот» проводились в форме заочного голосования в соответствии со ст. 36 Федерального закона Российской Федерации от 26.12.2024 № 494-ФЗ. Данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот» при проведении общих собраний акционеров в форме заседания
1.2.	**Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов**			
1.2.1.	Общество разработало и внедрило прозрачный и понятный механизм определения размера дивидендов и их выплаты	1. Положение о дивидендной политике общества утверждено советом и раскрыто на сайте общества в сети интернет. 2. Если дивидендная политика общества, составляющего консолидированную финансовую отчетность, использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности. 3. Обоснование предлагаемого распределения чистой прибыли, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, и оценка его соответствия принятой в обществе дивидендной политике с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды в отчетном периоде были включены в состав материалов к общему собранию акционеров, в повестку дня которого включен вопрос о распределении прибыли (в том числе о выплате (объявлении) дивидендов)	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.2.	Общество не принимает решение о выплате дивидендов, если такое решение, формально не нарушая ограничений, установленных законодательством, является экономически необоснованным и может привести к формированию ложных представлений о деятельности общества	В положении о дивидендной политике общества помимо ограничений, установленных законодательством, определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует принимать решение о выплате дивидендов	**Соблюдается**	
1.2.3.	Общество не допускает ухудшения дивидендных прав существующих акционеров	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров	**Соблюдается**	
1.2.4.	Общество стремится к исключению использования акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости	В отчетном периоде иные способы получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества помимо дивидендов (например, с помощью трансфертного ценообразования, необоснованного оказания обществу контролирующим лицом услуг по завышенным ценам, путем замещающих дивиденды внутренних займов контролирующему лицу и (или) его подконтрольным лицам) не использовались	**Соблюдается**	
1.3.	**Система и практика корпоративного управления обеспечивают равенство условий для всех акционеров – владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества**			
1.3.1.	Общество создало условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц общества, в том числе условия, обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам	В течение отчетного периода лица, контролирующие общество, не допускали злоупотреблений правами по отношению к акционерам общества, конфликты между контролирующими лицами общества и акционерами общества отсутствовали, а если таковые были, совет директоров уделил им надлежащее внимание	**Соблюдается**	
1.3.2.	Общество не предпринимает действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода	**Соблюдается**	ПАО «Аэрофлот» имеет квазиказначейские акции. В соответствии с Положением о порядке реализации прав по квазиказначейским акциям ПАО «Аэрофлот», утвержденным Советом директоров 28.01.2016, контроль за реализацией прав по квазиказначейским акциям осуществляет Совет директоров ПАО «Аэрофлот», который состоит из представителей мажоритарных и миноритарных акционеров. В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» не реализовывало права по квазиказначейским акциям (не осуществляло выдвижение кандидатов в органы управления и контроля, голосование этими акциями не производилось). Таким образом, несмотря на наличие квазиказначейских акций, ПАО «Аэрофлот» прилагает все усилия для недопущения искусственного перераспределения корпоративного контроля

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.4.	**Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций**			
1.4.1.	Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций	Используемые регистратором общества технологии и условия оказываемых услуг соответствуют потребностям общества и его акционеров, обеспечивают учет прав на акции и реализацию прав акционеров наиболее эффективным образом	**Соблюдается**	
2.1.	**Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом, определяет основные принципы и подходы к организации в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов общества, а также реализует иные ключевые функции**			
2.1.1.	Совет директоров отвечает за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также осуществляет контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденной стратегией развития и основными направлениями деятельности общества	1. Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. 2. В отчетном периоде комитет по кадрам и вознаграждениям рассмотрел вопрос о соответствии профессиональной квалификации, навыков и опыта членов исполнительных органов текущим и ожидаемым потребностям общества, продиктованным утвержденной стратегией общества. 3. В отчетном периоде советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и коллегиального исполнительного органа (при наличии) о выполнении стратегии общества	**Соблюдается**	
2.1.2.	Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества	В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества	**Соблюдается**	
2.1.3.	Совет директоров определяет принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	1. Принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе определены советом директоров и закреплены во внутренних документах общества, определяющих политику в области управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров утвердил (пересмотрел) приемлемую величину рисков (риск-аппетит) общества либо комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) рассмотрел целесообразность вынесения на рассмотрение совета директоров вопроса о пересмотре риск-аппетита общества	**Соблюдается**	
2.1.4.	Совет директоров определяет политику общества по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	1. В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.5.	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества	1. Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. 2. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов	**Соблюдается**	
2.1.6.	Совет директоров играет ключевую роль в обеспечении прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества	Во внутренних документах общества определены лица, ответственные за реализацию информационной политики	**Соблюдается**	
2.1.7.	Совет директоров осуществляет контроль за практикой корпоративного управления в обществе и играет ключевую роль в существенных корпоративных событиях общества	В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел результаты самооценки и (или) внешней оценки практики корпоративного управления в обществе	**Соблюдается частично**	В отчетном периоде самооценка и (или) внешняя оценка практики корпоративного управления в ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Однако в соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 16 от 17.05.2023) предусмотрено проведение независимой оценки эффективности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта. Указанное мероприятие запланировано на 2026 год
2.2.	**Совет директоров подотчетен акционерам общества**			
2.2.1.	Информация о работе совета директоров раскрывается и предоставляется акционерам	1. Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов каждым из членов совета директоров. 2. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки (самооценки) качества работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде	**Соблюдается частично**	Годовой отчет ПАО «Аэрофлот» за 2025 год включает информацию о посещаемости заседаний Совета директоров и комитетов каждым из членов Совета директоров. В отчетном периоде самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Однако в соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 16 от 17.05.2023) предусмотрено проведение независимой оценки эффективности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта. Указанное мероприятие запланировано на 2026 год
2.2.2.	Председатель совета директоров доступен для общения с акционерами общества	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров обращения и получать обратную связь по ним	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.	**Совет директоров является эффективным и профессиональным органом управления общества, способным выносить объективные независимые суждения и принимать решения, отвечающие интересам общества и его акционеров**			
2.3.1.	Только лица, имеющие безупречную деловую и личную репутацию и обладающие знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требующимися для эффективного осуществления его функций, избираются членами совета директоров	В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т. д.	**Соблюдается**	
2.3.2.	Члены совета директоров общества избираются посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах	Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки соответствия профессиональной квалификации, опыта и навыков кандидатов текущим и ожидаемым потребностям общества, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости в соответствии с рекомендациями 102–107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров	**Соблюдается**	
2.3.3.	Состав совета директоров сбалансирован, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам, и пользуется доверием акционеров	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и навыков и определил компетенции, необходимые совету директоров в кратко- и долгосрочной перспективе	**Соблюдается**	
2.3.4.	Количественный состав совета директоров общества дает возможность организовать деятельность совета директоров наиболее эффективным образом, включая возможность формирования комитетов совета директоров, а также обеспечивает существенным миноритарным акционерам общества возможность избрания в состав совета директоров кандидата, за которого они голосуют	В отчетном периоде совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.	**В состав совета директоров входит достаточное количество независимых директоров**			
2.4.1.	Независимым директором признается лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом общества или связан с государством	В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102–107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров	**Соблюдается**	
2.4.2.	Проводится оценка соответствия кандидатов в члены совета директоров критериям независимости, а также осуществляется регулярный анализ соответствия независимых членов совета директоров критериям независимости. При проведении такой оценки содержание должно преобладать над формой	1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение. 2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров (после их избрания). 3. Разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров	**Соблюдается**	
2.4.3.	Независимые директора составляют не менее одной трети избранного состава совета директоров	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров	**Соблюдается**	
2.4.4.	Независимые директора играют ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в обществе и совершении обществом существенных корпоративных действий	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) в отчетном периоде предварительно оценивали существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.5.	**Председатель совета директоров способствует наиболее эффективному осуществлению функций, возложенных на совет директоров**			
2.5.1.	Председателем совета директоров избран независимый директор либо из числа избранных независимых директоров определен старший независимый директор, координирующий работу независимых директоров и осуществляющий взаимодействие с председателем совета директоров	1. Председатель совета директоров является независимым директором или же среди независимых директоров определен старший независимый директор. 2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества	**Соблюдается частично**	Учитывая сбалансированность состава Совета директоров ПАО «Аэрофлот», качество предварительной проработки выносимых на Совет директоров вопросов (в том числе на уровне комитетов с участием независимых директоров) и высокую активность независимых директоров, старший независимый директор не определен среди независимых директоров. Мажоритарный акционер ПАО «Аэрофлот» (Российская Федерация, 73,77% от уставного капитала) выдвигает кандидатов в Совет директоров в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 03.12.2004 № 738. Учитывая превалирующую долю владения Российской Федерации в уставном капитале ПАО «Аэрофлот», председатель Совета директоров, как правило, является представителем Российской Федерации, который не соответствует критериям независимости. Роль, права и обязанности председателя Совета директоров ПАО «Аэрофлот» должным образом определены в Уставе и Положении о Совете директоров ПАО «Аэрофлот»
2.5.2.	Председатель совета директоров обеспечивает конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде	**Не соблюдается**	В отчетном периоде самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Однако в соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 16 от 17.05.2023) предусмотрено проведение независимой оценки эффективности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта. Указанное мероприятие запланировано на 2026 год
2.5.3.	Председатель совета директоров принимает необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня	Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.	**Члены совета директоров действуют добросовестно и разумно в интересах общества и его акционеров на основе достаточной информированности, с должной степенью заботливости и осмотрительности**			
2.6.1.	Члены совета директоров принимают решения с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам общества, в рамках обычного предпринимательского риска	1. Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки. 2. Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов. 3. В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества	**Соблюдается**	
2.6.2.	Права и обязанности членов совета директоров четко сформулированы и закреплены во внутренних документах общества	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров	**Соблюдается**	
2.6.3.	Члены совета директоров имеют достаточно времени для выполнения своих обязанностей	1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки (самооценки) качества работы совета директоров в отчетном периоде. 2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения	**Соблюдается частично**	В отчетном периоде самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем. Проведение оценки (самооценки) работы Совета директоров планируется в ближайшем корпоративном году. В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот»
2.6.4.	Все члены совета директоров в равной степени имеют возможность доступа к документам и информации общества. Вновь избранным членам совета директоров в максимально возможный короткий срок предоставляется достаточная информация об обществе и о работе совета директоров	1. В соответствии с внутренними документами члены совета директоров имеют право получать информацию и документы, необходимые членам совета директоров общества для исполнения ими своих обязанностей, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны обеспечить предоставление соответствующей информации и документов. 2. В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров	**Соблюдается**	
2.7.	**Заседания совета директоров, подготовка к ним и участие в них членов совета директоров обеспечивают эффективную деятельность совета директоров**			
2.7.1.	Заседания совета директоров проводятся по мере необходимости, с учетом масштабов деятельности и стоящих перед обществом в определенный период времени задач	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.7.2.	Во внутренних документах общества закреплен порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, обеспечивающий членам совета директоров возможность надлежащим образом подготовиться к его проведению	1. В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором, в том числе, установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за пять дней до даты его проведения. 2. В отчетном периоде отсутствующим в месте проведения заседания совета директоров членам совета директоров предоставлялась возможность участия в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании дистанционно – посредством конференц- и видеоконференцсвязи	**Соблюдается**	
2.7.3.	Форма проведения заседания совета директоров определяется с учетом важности вопросов повестки дня. Наиболее важные вопросы решаются на заседаниях, проводимых в очной форме	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета	**Соблюдается частично**	В п. 20.5 Устава ПАО «Аэрофлот» и п. 3.2 Положения о Совете директоров ПАО «Аэрофлот» (утвержденного годовым Общим собранием ПАО «Аэрофлот» 25.06.2019, протокол № 44 от 26.06.2019) определен перечень вопросов, которые рассматриваются преимущественно на очных заседаниях. Указанный перечень в значительной мере соответствует рекомендуемому перечню в ст. 168 Кодекса
2.7.4.	Решения по наиболее важным вопросам деятельности общества принимаются на заседании совета директоров квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров	Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством, не менее чем в три четверти голосов, или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров	**Соблюдается**	
2.8.	**Совет директоров создает комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности общества**			
2.8.1.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью общества, создан комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров	1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров. 2. Задачи комитета, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса, определены во внутренних документах общества. 3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. 4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.2.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики вознаграждения, создан комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров	1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров. 2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров. 3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса, а также условия (события), при наступлении которых комитет по вознаграждениям рассматривает вопрос о пересмотре политики общества по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников	**Соблюдается**	
2.8.3.	Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, создан комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого являются независимыми директорами	1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса. 3. В целях формирования совета директоров, наиболее полно отвечающего целям и задачам общества, комитет по номинациям в отчетном периоде самостоятельно или совместно с иными комитетами совета директоров или уполномоченное подразделение общества по взаимодействию с акционерами организовал взаимодействие с акционерами, не ограничиваясь кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в совет директоров общества	**Соблюдается частично**	Соблюдается в части п. 1 и п. 2. Комментарий по п. 3: в связи с обостренной геополитической обстановкой, действиями ряда иностранных государств, а также ограничениями на доступ к информации в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 взаимодействие с акционерами, которое не ограничивается кругом крупнейших акционеров, в контексте подбора кандидатов в Совет директоров ПАО «Аэрофлот» было крайне затруднено. Данное несоответствие носит временный характер. ПАО «Аэрофлот» намерено достичь соответствия данному элементу Кодекса в будущем. В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот» в полном объеме
2.8.4.	С учетом масштабов деятельности и уровня риска совет директоров общества удостоверился в том, что состав его комитетов полностью отвечает целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.)	В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии структуры совета директоров масштабу и характеру, целям деятельности и потребностям, профилю рисков общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.5.	Состав комитетов определен таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений	1. Комитет по аудиту, комитет по вознаграждениям, комитет по номинациям (или соответствующий комитет с совмещенным функционалом) в отчетном периоде возглавлялись независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета	**Соблюдается**	
2.8.6.	Председатели комитетов регулярно информируют совет директоров и его председателя о работе своих комитетов	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров	**Соблюдается**	
2.9.	**Совет директоров обеспечивает проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров**			
2.9.1.	Проведение оценки качества работы совета директоров направлено на определение степени эффективности работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров, соответствия их работы потребностям развития общества, активизацию работы совета директоров и выявление областей, в которых их деятельность может быть улучшена	1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. 2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров	**Не соблюдается**	В отчетном периоде самооценка или внешняя оценка работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась. Однако в соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 16 от 17.05.2023) предусмотрено проведение независимой оценки эффективности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта. Указанное мероприятие запланировано на 2026 год
2.9.2.	Оценка работы совета директоров, комитетов и членов совета директоров осуществляется на регулярной основе не реже одного раза в год. Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров не реже одного раза в три года привлекается внешняя организация (консультант)	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)	**Не соблюдается**	В течение трех последних отчетных периодов независимая оценка качества работы Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не проводилась в связи с негативным влиянием последствий пандемии COVID-19 на авиационную отрасль, а также действий ряда иностранных государств. ПАО «Аэрофлот» намерено обеспечить соответствие данному принципу Кодекса в 2026 году. 17 мая 2023 года Советом директоров ПАО «Аэрофлот» (протокол № 16 от 17.05.2023) утвержден Актуализированный план мероприятий (дорожная карта) по внедрению рекомендаций Кодекса корпоративного управления в деятельность ПАО «Аэрофлот». Мероприятия предусматривают среди прочего проведение независимой оценки эффективности Совета директоров с привлечением внешнего консультанта. Указанное мероприятие запланировано на 2026 год

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
3.1.	**Корпоративный секретарь общества осуществляет эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий общества по защите прав и интересов акционеров, поддержку эффективной работы совета директоров**			
3.1.1.	Корпоративный секретарь обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной репутацией и пользуется доверием акционеров	На сайте общества в сети интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре (включая сведения о возрасте, образовании, квалификации, опыте), а также сведения о должностях в органах управления иных юридических лиц, занимаемых корпоративным секретарем в течение не менее чем пяти последних лет	**Соблюдается**	
3.1.2.	Корпоративный секретарь обладает достаточной независимостью от исполнительных органов общества и имеет необходимые полномочия и ресурсы для выполнения поставленных перед ним задач	1. В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре. 2. Совет директоров утверждает кандидатуру на должность корпоративного секретаря и прекращает его полномочия, рассматривает вопрос о выплате ему дополнительного вознаграждения. 3. Во внутренних документах общества закреплено право корпоративного секретаря запрашивать, получать документы общества и информацию у органов управления, структурных подразделений и должностных лиц общества	**Соблюдается**	
4.1.	**Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения достаточен для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества осуществляется в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению**			
4.1.1.	Уровень вознаграждения, предоставляемого обществом членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам, создает достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя обществу привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом общество избегает большего, чем это необходимо, уровня вознаграждения, а также неоправданно большого разрыва между уровнями вознаграждения указанных лиц и работников общества	Вознаграждение членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определено с учетом результатов сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых компаниях	**Соблюдается**	
4.1.2.	Политика общества по вознаграждению разработана комитетом по вознаграждениям и утверждена советом директоров общества. Совет директоров при поддержке комитета по вознаграждениям обеспечивает контроль за внедрением и реализацией в обществе политики по вознаграждению, а при необходимости – пересматривает и вносит в нее коррективы	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения, осуществил оценку их эффективности и прозрачности и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.3.	Политика общества по вознаграждению содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам	**Соблюдается**	
4.1.4.	Общество определяет политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую перечень расходов, подлежащих возмещению, и уровень обслуживания, на который могут претендовать члены совета директоров, исполнительные органы и иные ключевые руководящие работники общества. Такая политика может быть составной частью политики общества по вознаграждению	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества	**Соблюдается**	
4.2.	**Система вознаграждения членов совета директоров обеспечивает сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров**			
4.2.1.	Общество выплачивает фиксированное годовое вознаграждение членам совета директоров. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров. Общество не применяет формы краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования в отношении членов совета директоров	1. В отчетном периоде общество выплачивало вознаграждение членам совета директоров в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению. 2. В отчетном периоде обществом в отношении членов совета директоров не применялись формы краткосрочной мотивации, дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов (показателей) деятельности общества. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров не осуществлялась	**Соблюдается**	
4.2.2.	Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. При этом общество не обуславливает права реализации акций достижением определенных показателей деятельности, а члены совета директоров не участвуют в опционных программах	Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества предусматривают предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями	**Соблюдается**	В ПАО «Аэрофлот» политика по вознаграждению Общества не предусматривает предоставление акций Общества членам Совета директоров

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.2.3.	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами	**Соблюдается**	
4.3.	**Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата**			
4.3.1.	Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества определяется таким образом, чтобы обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат	1. В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. 2. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. 3. При определении размера выплачиваемого вознаграждения членам исполнительных органов и иным ключевым руководящим работникам общества учитываются риски, которое несет общество, с тем чтобы избежать создания стимулов к принятию чрезмерно рискованных управленческих решений	**Соблюдается**	
4.3.2.	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества)	В случае если общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества), программа предусматривает, что право реализации таких акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества	**Соблюдается**	В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» не разрабатывались и не применялись программы долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества с использованием акций Общества
4.3.3.	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не превышает двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения	**Соблюдается**	В соответствии со ст. 349.3 Трудового кодекса Российской Федерации

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.	**В обществе создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей**			
5.1.1.	Советом директоров общества определены принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / соответствующей политике общества, одобренной советом директоров	**Соблюдается**	
5.1.2.	Исполнительные органы общества обеспечивают создание и поддержание функционирования эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов	**Соблюдается**	
5.1.3.	Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе обеспечивает объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах общества, целостность и прозрачность отчетности общества, разумность и приемлемость принимаемых обществом рисков	1. В обществе утверждена антикоррупционная политика. 2. В обществе организован безопасный, конфиденциальный и доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества	**Соблюдается**	
5.1.4.	Совет директоров общества предпринимает необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в обществе система управления рисками и внутреннего контроля соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к ее организации и эффективно функционирует	1. В течение отчетного периода совет директоров (комитет по аудиту и (или) комитет по рискам (при наличии) организовал проведение оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде совет директоров рассмотрел результаты оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества и сведения о результатах рассмотрения включены в состав годового отчета общества	**Соблюдается**	
5.2.	**Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля и практики корпоративного управления общество организовывает проведение внутреннего аудита**			
5.2.1.	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение или привлечена независимая внешняя организация. Функциональная и административная подотчетность подразделения внутреннего аудита разграничены. Функционально подразделение внутреннего аудита подчиняется совету директоров	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.2.2.	Подразделение внутреннего аудита проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, а также системы корпоративного управления. Общество применяет общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита	1. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. 2. В отчетном периоде в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка практики (отдельных практик) корпоративного управления, включая процедуры информационного взаимодействия (в том числе по вопросам внутреннего контроля и управления рисками) на всех уровнях управления общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами	**Соблюдается**	
6.1.	**Общество и его деятельность являются прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц**			
6.1.1.	В обществе разработана и внедрена информационная политика, обеспечивающая эффективное информационное взаимодействие общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц	1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. 2. В течение отчетного периода совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопрос об эффективности информационного взаимодействия общества, акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц и целесообразности (необходимости) пересмотра информационной политики общества	**Соблюдается**	
6.1.2.	Общество раскрывает информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса	1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети интернет. 2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса). 3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе	**Соблюдается частично**	1. Соблюдается. 2. Информация о составе Правления и Совета директоров ПАО «Аэрофлот» не раскрывалась на интернет-сайте ПАО «Аэрофлот» на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 в связи с тем, что данная информация может привести к введению мер ограничительного характера в отношении членов Совета директоров и Правления ПАО «Аэрофлот». Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. Планируется достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем. 3. Особенностью корпоративного управления ПАО «Аэрофлот» является наличие контролирующего акционера – Российской Федерации (73,77%)

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.	**Общество своевременно раскрывает полную, актуальную и достоверную информацию об обществе для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами**			
6.2.1.	Общество раскрывает информацию в соответствии с принципами регулярности, последовательности и оперативности, а также доступности, достоверности, полноты и сравнимости раскрываемых данных	1. В обществе определена процедура, обеспечивающая координацию работы всех структурных подразделений и работников общества, связанных с раскрытием информации или деятельность которых может привести к необходимости раскрытия информации. 2. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года. 3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков	**Соблюдается**	
6.2.2.	Общество избегает формального подхода при раскрытии информации и раскрывает существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством	1. В информационной политике общества определены подходы к раскрытию сведений об иных событиях (действиях), оказывающих существенное влияние на стоимость или котировки его ценных бумаг, раскрытие сведений о которых не предусмотрено законодательством. 2. Общество раскрывает информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети интернет. 3. Общество раскрывает информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, в том числе о ключевых направлениях их деятельности, о механизмах, обеспечивающих подотчетность подконтрольных организаций, полномочиях совета директоров общества в отношении определения стратегии и оценки результатов деятельности подконтрольных организаций. 4. Общество раскрывает нефинансовый отчет – отчет об устойчивом развитии, экологический отчет, отчет о корпоративной социальной ответственности или иной отчет, содержащий нефинансовую информацию, в том числе о факторах, связанных с окружающей средой (в том числе экологические факторы и факторы, связанные с изменением климата), обществом (социальные факторы) и корпоративным управлением, за исключением отчета эмитента эмиссионных ценных бумаг и годового отчета акционерного общества	**Соблюдается частично**	По п. 1, п. 2 и п. 4 принципы Обществом соблюдаются. В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» не публиковало информацию о подконтрольных организациях, имеющих для него существенное значение, на основании Постановления Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 в связи с тем, что это может привести к введению мер ограничительного характера в отношении данных организаций, а также членов их органов управления. Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. Планируется достигнуть соответствия данному элементу Кодекса в будущем. В остальном данный принцип соблюдается ПАО «Аэрофлот» в полном объеме
6.2.3.	Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, содержит информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год	1. Годовой отчет общества содержит информацию о результатах оценки комитетом по аудиту эффективности процесса проведения внешнего и внутреннего аудита. 2. Годовой отчет общества содержит сведения о политике общества в области охраны окружающей среды, социальной политике общества	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.3.	**Общество предоставляет информацию и документы по запросам акционеров в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности**			
6.3.1.	Предоставление обществом информации и документов по запросам акционеров осуществляется в соответствии с принципами равнодоступности и необременительности	1. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) общества определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам общества. 2. В информационной политике (внутренних документах, определяющих информационную политику) содержатся положения, предусматривающие, что в случае поступления запроса акционера о предоставлении информации о подконтрольных обществу организациях общество предпринимает необходимые усилия для получения такой информации у соответствующих подконтрольных обществу организаций	**Соблюдается частично**	Внутренними документами ПАО «Аэрофлот» определен необременительный порядок предоставления по запросам акционеров доступа к информации и документам Общества. Положения, предусматривающие порядок предоставления акционерам ПАО «Аэрофлот» информации о подконтрольных ему организациях, не закреплены во внутренних документах Общества, но на практике ПАО «Аэрофлот» прилагает все усилия для предоставления акционерам запрашиваемой информации
6.3.2.	При предоставлении обществом информации акционерам обеспечивается разумный баланс между интересами конкретных акционеров и интересами самого общества, заинтересованного в сохранении конфиденциальности важной коммерческой информации, которая может оказать существенное влияние на его конкурентоспособность	1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными. 2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности	**Соблюдается**	
7.1.	**Действия, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества и, соответственно, на положение акционеров (существенные корпоративные действия), осуществляются на справедливых условиях, обеспечивающих соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон**			
7.1.1.	Существенными корпоративными действиями признаются реорганизация общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение обществом существенных сделок, увеличение или уменьшение уставного капитала общества, осуществление листинга и делистинга акций общества, а также иные действия, которые могут привести к существенному изменению прав акционеров или нарушению их интересов. Уставом общества определен перечень (критерии) сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и такие действия отнесены к компетенции совета директоров общества	1. Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий уставом общества отнесено к компетенции совета директоров. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации	**Соблюдается**	

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.2.	Совет директоров играет ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий, совет директоров опирается на позицию независимых директоров общества	В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения	**Соблюдается**	
7.1.3.	При совершении существенных корпоративных действий, затрагивающих права и законные интересы акционеров, обеспечиваются равные условия для всех акционеров общества, а при недостаточности предусмотренных законодательством механизмов, направленных на защиту прав акционеров, – дополнительные меры, защищающие права и законные интересы акционеров общества. При этом общество руководствуется не только соблюдением формальных требований законодательства, но и принципами корпоративного управления, изложенными в Кодексе	1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям. 2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления	**Соблюдается**	
7.2.	**Общество обеспечивает такой порядок совершения существенных корпоративных действий, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о таких действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав при совершении таких действий**			
7.2.1.	Информация о совершении существенных корпоративных действий раскрывается с объяснением причин, условий и последствий совершения таких действий	В случае если обществом в течение отчетного периода совершались существенные корпоративные действия, общество своевременно и детально раскрывало информацию о таких действиях, в том числе о причинах, условиях совершения действий и последствиях таких действий для акционеров	**Соблюдается частично**	В отчетном периоде ПАО «Аэрофлот» раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях. Информация о ряде сделок, в совершении которых имелась заинтересованность, и крупных сделках раскрывалась в ограниченном объеме в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 04.07.2023 № 1102 в связи с тем, что это может привести к введению мер ограничительного характера в отношении контрагентов ПАО «Аэрофлот». Данное несоответствие положению Кодекса является ограниченным во времени. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному критерию в будущем

ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

№	Принципы корпоративного управления	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.2.2.	Правила и процедуры, связанные с осуществлением обществом существенных корпоративных действий, закреплены во внутренних документах общества	1. Во внутренних документах общества определены случаи и порядок привлечения оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью. 2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества. 3. При отсутствии формальной заинтересованности члена совета директоров, единоличного исполнительного органа, члена коллегиального исполнительного органа общества или лица, являющегося контролирующим лицом общества, либо лица, имеющего право давать обществу обязательные для него указания, в сделках общества, но при наличии конфликта интересов или иной их фактической заинтересованности, внутренними документами общества предусмотрено, что такие лица не принимают участия в голосовании по вопросу одобрения такой сделки	**Соблюдается частично**	Соблюдается в части п. 1 и п. 3. По п. 2 процедура привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций Общества не регламентирована внутренними документами, но реализуется на практике. ПАО «Аэрофлот» намерено достигнуть соответствия данному критерию в будущем

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПОРУЧЕНИЙ И УКАЗАНИЙ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПОРУЧЕНИЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ПОСТУПИВШИХ В ПАО «АЭРОФЛОТ» В 2025 ГОДУ[1]

№	Документ / краткое содержание	Исполнение
1.	№ МД-П7-142пр от 19.12.2024, протокол совещания у Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации, о реализации программы обновления парка гражданской авиации	Учтено в работе
2.	ВС-П13-1861 от 24.01.2024, о направлении предложения Правительства Российской Федерации о включении ПАО Сбербанк в перечень, утверждаемый Правительством Российской Федерации	Учтено в работе
3.	№ 1-Пр от 29.01.2025, протокол Правительственной комиссии по транспорту по вопросам об установлении подзон приаэродромной территории аэродромов гражданской авиации и урегулировании разногласий по проекту акта об установлении седьмой подзоны приаэродромной территории аэродрома Омск (Центральный)	Учтено в работе
4.	№ 9967-П50 от 06.02.2025, в отношении обращения на предоставление грузовых емкостей на рейсах ПАО «Аэрофлот» Коломбо – Москва, Мале – Москва	Исполнено
5.	№ АН-П13-3 379 от 05.02.2025, директивы Правительства Российской Федерации представителям интересов Российской Федерации для участия в заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по вопросу повестки дня заседания «О соблюдении положений актов Правительства Российской Федерации»	Исполнено. Рассмотрен вопрос на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
6.	№ 1пр от 06.02.2025, протокол заседания Организационного комитета по подготовке и проведению Международного арктического форума «Арктика – территория диалога», совместно с ПАО «Аэрофлот» обеспечить соответствующее увеличение количества рейсов и мест бизнес-класса по маршруту Москва – Мурманск – Москва на период за день до и день после окончания форума	Исполнено
7.	№ ГА-П54-7 572 от 06.03.2025, план работы Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации на 2025 год по выполнению национальной цели развития «Комфортная и безопасная среда для жизни» в части повышения транспортной мобильности	Исполнено. Ведется рабочее взаимодействие с Экспертным советом согласно установленному порядку
8.	ДЧ-П54-9045 от 17.03.2025, поручение Правительства Российской Федерации по вопросу обеспечения участия на постоянной основе в работе Национального центра «Россия» по Регламенту формирования деловой программы Национального центра «Россия» в 2025 году (исполнение пп. «б» п. 4 перечня поручений Президента Российской Федерации от 24.07.2024 № Пр-1392)	Исполнено
9.	№ АО-П13-11172 от 31.03.2025, директивы Правительства Российской Федерации представителям интересов Российской Федерации для участия в заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по вопросу урегулирования взаимных требований по воздушным судам	Исполнено. Рассмотрен вопрос на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
10.	№ 1пр от 12.05.2025, протокол заочного заседания членов Организационного комитета по подготовке и проведению Восточного экономического форума	Исполнено
11.	№ АО-П13-19 022 от 28.05.2025, директивы Правительства Российской Федерации представителям интересов Российской Федерации для участия в заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» по вопросу об утверждении повестки дня очередного годового Общего собрания акционеров Общества	Исполнено. Принято решение Советом директоров об утверждении повестки дня годового Общего собрания акционеров согласно директивам. Рассмотрен вопрос на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
12.	№ 2пр от 21.05.2025, протокол заседания Правительственной комиссии по транспорту по п. III. Об одобрении инвестиционного проекта по строительству (реконструкции) аэровокзальной инфраструктуры в аэропорту г. Магадана	Учтено в работе

[1] Сведения представлены по документам, не содержащим конфиденциальную информацию.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПОРУЧЕНИЙ И УКАЗАНИЙ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПОРУЧЕНИЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ПОСТУПИВШИХ В ПАО «АЭРОФЛОТ» В 2025 ГОДУ

№	Документ / краткое содержание	Исполнение
13.	№ АО-П13-19022 от 28.05.2025, директивы Правительства Российской Федерации представителям интересов Российской Федерации в связи с проведением заседания Совета директоров	Исполнено. Приняты соответствующие решения Советом директоров согласно директивам. Рассмотрен вопрос на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
14.	АН-П13-20014 от 03.06.2025, директивы Правительства Российской Федерации представителям интересов Российской Федерации для участия в заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот» с включением в повестку дня вопроса «О закреплении использования сервиса оценки юридических лиц и сервиса оценки индивидуальных предпринимателей в положении о закупке»	Исполнено. Внесены изменения в Положение о закупке товаров, работ, услуг, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот», информация об исполнении директив размещена на Межведомственном портале по управлению государственной собственностью. Рассмотрен вопрос на заседании Совета директоров
15.	№ ММ-П10-24484 от 02.07.2025, перечень поручений по итогам X конференции «Цифровая индустрия промышленной России» (2–5 июня 2025 года, г. Нижний Новгород)	Исполнено
16.	№ ЮТ-П44-24763 от 07.07.2025, о перечне Поручений Президента Российской Федерации от 09.11.2024 № Пр-2321 по итогам презентации результатов развития Дальнего Востока и встречи с модераторами сессий Восточного экономического форума по вопросу обеспечения демонстрации видеофильмов конкурса на медиаэкранах в аэропортах, а также в мультимедийных системах на бортах воздушных судов о путешествиях «Дальний Восток – Земля приключений»	Исполнено
17.	№ СВ-П50-43пр от 03.06.2025, протокол заседания организационного комитета по подготовке и проведению Международного транспортно-логистического форума	Исполнено
18.	№ АО-П13-25611 от 11.07.2025, директивы Правительства Российской Федерации по вопросу повестки дня заседания Совета директоров «Об избрании председателя Совета директоров ПАО «Аэрофлот»	Исполнено
19.	№ 64354-П6 от 21.07.2025, о рассмотрении проекта Методики оценки краткосрочных мультипликативных эффектов на ВВП от реализации мероприятий (результатов) национальных проектов и государственных программ и проекта Методики оценки вклада национальных проектов и государственных программ в объем инвестиций в основной капитал	Исполнено
20.	№ 81693-П6 от 11.09.2025, о согласовании проекта Методики оценки вклада мероприятий (результатов) национальных проектов и государственных программ Российской Федерации в производительность труда	Исполнено
21.	№ СВ-П50-37828 от 08.10.2025, обращение Президента Международной Ассоциации «Небесная Грация» по вопросу приобретения авиабилетов на рейсы ПАО «Аэрофлот» по маршруту Москва – Пекин – Москва	Исполнено. Содействие оказано
22.	№ АО-П13-41713 от 24.10.2025, директивы Правительства Российской Федерации по вопросу повестки дня заседания «Об утверждении повестки дня заочного голосования для принятия решений Общим собранием акционеров ПАО «Аэрофлот»	Исполнено. Рассмотрен вопрос на заседании Совета директоров ПАО «Аэрофлот»
23.	№ 32пр от 21.10.2025, протокол заседания Межведомственной рабочей группы по оптимизации организациионной структуры институтов развития по вопросу «О ключевых показателях эффективности и функциональных ключевых показателей эффективности ПАО «Аэрофлот» на 2026–2028 годы»	Исполнено. КПЭ и ФКПЭ ПАО «Аэрофлот» утверждены решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот»; уточнена методика расчета КПЭ «Пунктуальность рейсов (по Группе «Аэрофлот»)» и утверждена решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот»

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПОРУЧЕНИЙ И УКАЗАНИЙ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ПОРУЧЕНИЙ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ПОСТУПИВШИХ В ПАО «АЭРОФЛОТ» В 2025 ГОДУ

№	Документ / краткое содержание	Исполнение
24.	№ СВ-П50-80пр от 08.10.2025, протокол заседания организационного комитета по подготовке и проведению Международного транспортно-логистического форума	Исполнено
25.	№ АО-П13-45146 от 28.11.2025, директивы Правительства Российской Федерации представителям интересов Российской Федерации об обеспечении в срок до 01.01.2026 проведения заседания Совета директоров с включением в повестку дня по вопроса «Об утверждении ключевых показателей эффективности, функциональных ключевых показателей эффективности Общества и внесении изменений во внутренние документы, регламентирующие формирование ключевых показателей эффективности, функциональных ключевых показателей эффективности и вознаграждение руководящего состава Общества»	Исполнено. Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» приняты все пункты директив Правительства Российской Федерации
26.	№ 114414-П44 от 11.12.2025, об оставлении на контроле до 31.03.2026 п. 1 поручения Правительства Российской Федерации от 07.07.2025 № ЮТ-П44-24763 о необходимости продолжения реализации мероприятий, связанных с демонстрацией видеофильмов ежегодного Всероссийского конкурса на медиаэкранах в аэропортах, а также в мультимедийных системах на бортах воздушных судов о путешествиях «Дальний Восток – Земля приключений»	Исполнено
27.	№ АС-П42-48295 от 17.12.2025, о рассмотрении возможности использования изделий народных художественных промыслов, в том числе продукции Объединения «Гжель» в качестве подарков при проведении международных встреч, переговоров, визитов, приемов иностранных делегаций и иных мероприятий	Исполнено

ИНФОРМАЦИЯ О ПРОГРАММЕ ОТЧУЖДЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ

Программа отчуждения непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» утверждена Советом директоров Компании 27 ноября 2023 года (протокол № 10). Реестр непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» и План мероприятий по отчуждению непрофильных активов на перспективный период до конца 2026 года в обновленной редакции утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 6 октября 2025 года (протокол № 4) и являются приложениями к программе.

Информация о реализации непрофильных активов ПАО «Аэрофлот» за 2025 год

№ п/п	Наименование актива	Инвентарный номер	Строка бухгалтерского баланса, где был отражен актив на отчетную дату, предшествующую реализации	Счета бухгалтерского учета (с учетом аналитики), на которых отражены доход и расход от выбытия актива	Балансовая стоимость актива, тыс. руб.	Фактическая стоимость реализации, тыс. руб.	Отклонение фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива, тыс. руб.	Причина отклонения фактической стоимости реализации от балансовой стоимости актива
1	Непрофильные активы отдельных категорий (движимое имущество)	–	–	–	2 797,95	38 433,29	35 635,34	Реализация по цене не ниже рыночной стоимости актива, определенной независимым оценщиком
2	Нежилое помещение 338 м², г. Москва, Российская Федерация	7034	–	–	2 197,38	1 492 500,00	1 486 196,09	Объекты реализованы путем проведения аукциона на повышение цены. Первоначальная цена объектов формировалась на основании стоимости объектов, определенной независимым оценщиком
3	Нежилое помещение 654,4 м², г. Москва, Российская Федерация	7035	–	–	4 106,53			
Всего	**–**	**–**	**–**	**–**	**9 101,86**	**1 530 933,29**	**1 521 831,43**	**–**

Операционная статистика

SASB TR-AL-000.C, TR-AL-000.D, TR-AL-000.A

Авиакомпания «Аэрофлот»

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Перевезено пассажиров, тыс. человек	**21 415,9**	**20 532,5**	**25 207,5**	**30 080,0**	**29 547,3**
• международные перевозки	5 897,1	3 840,5	7 113,0	8 943,6	9 891,6
• внутренние перевозки	15 518,8	16 692,0	18 094,4	21 136,5	19 655,7
Пассажирооборот, млн пкм	**51 632,7**	**56 510,7**	**75 498,9**	**94 285,0**	**99 915,6**
• международные перевозки	19 515,1	14 674,1	30 500,4	40 839,5	46 424,3
• внутренние перевозки	32 117,6	41 836,7	44 998,5	53 445,5	53 491,2
Предельный пассажирооборот, млн ккм	**69 529,6**	**69 802,7**	**88 100,1**	**106 758,1**	**111 944,4**
• международные перевозки	28 882,6	19 843,6	37 623,0	48 319,9	53 490,7
• внутренние перевозки	40 647,0	49 959,0	50 477,1	58 438,2	58 453,5
Занятость кресел, %	**74,3**	**81,0**	**85,7**	**88,3**	**89,3**
• международные перевозки	67,6	73,9	81,1	84,5	86,8
• внутренние перевозки	79,0	83,7	89,1	91,5	91,5
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	**187,2**	**121,7**	**138,0**	**162,3**	**144,9**
• международные перевозки	102,9	40,0	49,9	64,5	54,9
• внутренние перевозки	84,3	81,7	88,1	97,9	90,0
Тоннокилометраж, млн ткм	**5 568,0**	**5 690,3**	**7 500,6**	**9 336,8**	**9 761,1**
• международные перевозки	2 320,7	1 513,6	3 011,6	4 049,0	4 512,5
• внутренние перевозки	3 247,3	4 176,7	4 489,0	5 287,8	5 248,5
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	**9 198,3**	**8 670,5**	**10 956,4**	**13 311,4**	**14 229,3**
• международные перевозки	4 373,7	2 598,3	4 875,1	6 242,8	7 050,1
• внутренние перевозки	4 824,6	6 072,2	6 081,3	7 068,6	7 179,2
Коммерческая загрузка, %	**60,5**	**65,6**	**68,5**	**70,1**	**68,6**
• международные перевозки	53,1	58,3	61,8	64,9	64,0
• внутренние перевозки	67,3	68,8	73,8	74,8	73,1
Количество рейсов	**162 591**	**137 590**	**156 627**	**178 479**	**172 720**
• международные перевозки	41 690	23 975	40 716	47 671	52 193
• внутренние перевозки	120 901	113 615	115 911	130 808	120 527
Налет по парку, ч.	**451 159**	**411 532**	**502 764**	**593 872**	**622 085**

Авиакомпания «Россия»

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Перевезено пассажиров, тыс. человек	**9 963,2**	**8 466,7**	**9 082,4**	**11 512,2**	**12 022,2**
• международные перевозки	1 786,4	1 194,0	1 114,2	1 748,4	1 547,9
• внутренние перевозки	8 176,8	7 272,7	7 968,2	9 763,7	10 474,3
Пассажирооборот, млн пкм	**24 396,6**	**19 496,0**	**21 942,3**	**27 144,9**	**26 767,3**
• международные перевозки	5 882,5	3 044,6	3 791,0	6 677,6	5 974,6
• внутренние перевозки	18 514,1	16 451,3	18 151,3	20 467,3	20 792,7
Предельный пассажирооборот, млн ккм	**29 351,8**	**23 920,0**	**25 403,7**	**30 503,3**	**30 017,8**
• международные перевозки	6 791,3	3 828,1	4 482,0	7 543,8	6 563,4
• внутренние перевозки	22 560,6	20 092,0	20 921,8	22 959,5	23 454,4
Занятость кресел, %	**83,1**	**81,5**	**86,4**	**89,0**	**89,2**
• международные перевозки	86,6	79,5	84,6	88,5	91,0
• внутренние перевозки	82,1	81,9	86,8	89,1	88,7
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	**46,2**	**29,3**	**30,5**	**34,1**	**28,2**
• международные перевозки	6,0	3,0	0,6	1,5	1,1
• внутренние перевозки	40,2	26,3	29,8	32,6	27,1
Тоннокилометраж, млн ткм	**2 445,2**	**1 904,3**	**2 130,1**	**2 620,1**	**2 546,5**
• международные перевозки	579,8	292,0	343,1	608,9	543,4
• внутренние перевозки	1 865,5	1 612,3	1 787,0	2 011,2	2 003,1
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	**3 870,2**	**2 873,0**	**2 982,6**	**3 542,6**	**3 375,5**
• международные перевозки	916,5	443,2	430,2	767,6	664,3
• внутренние перевозки	2 953,6	2 429,7	2 552,4	2 775,0	2 711,2
Коммерческая загрузка, %	**63,2**	**66,3**	**71,4**	**74,0**	**75,4**
• международные перевозки	63,3	65,9	79,8	79,3	81,8
• внутренние перевозки	63,2	66,4	70,0	72,5	73,9
Количество рейсов	**82 842**	**84 115**	**84 111**	**105 752**	**111 513,0**
• международные перевозки	9 534	14 871	10 776	14 145	12 612,0
• внутренние перевозки	73 308	69 244	73 335	91 607	98 901,0
Налет по парку, ч.	**203 829**	**206 617**	**204 739**	**240 153**	**245 263**

Авиакомпания «Победа»

Показатель	2021	2022	2023	2024	2025
Перевезено пассажиров, тыс. человек	**14 433,2**	**11 690,7**	**13 040,9**	**13 696,9**	**13 770,9**
• международные перевозки	791,4	311,5	1 360,6	2 033,6	1 942,2
• внутренние перевозки	13 641,9	11 379,2	11 680,4	11 663,3	11 828,7
Пассажирооборот, млн пкм	**24 082,3**	**22 400,3**	**25 950,1**	**27 643,5**	**27 406,1**
• международные перевозки	1 961,9	779,9	4 045,0	6 210,9	5 871,1
• внутренние перевозки	22 120,4	21 620,4	21 905,1	21 432,6	21 535,0
Предельный пассажирооборот, млн ккм	**25 741,5**	**23 928,2**	**27 503,8**	**29 070,9**	**28 913,0**
• международные перевозки	2 277,9	908,2	4 402,4	6 645,4	6 337,4
• внутренние перевозки	23 463,6	23 020,0	23 101,5	22 425,4	22 575,6
Занятость кресел, %	**93,6**	**93,6**	**94,4**	**95,1**	**94,8**
• международные перевозки	86,1	85,9	91,9	93,5	92,6
• внутренние перевозки	94,3	93,9	94,8	95,6	95,4
Перевезено грузов и почты, тыс. тонн	**65,0**	**46,1**	**55,2**	**59,6**	**55,2**
• международные перевозки	7,1	2,1	10,6	14,7	13,9
• внутренние перевозки	57,9	44,0	44,6	44,9	41,2
Тоннокилометраж, млн ткм	**2 291,6**	**2 116,5**	**2 463,9**	**2 627,4**	**2 593,7**
• международные перевозки	194,3	76,2	399,6	607,3	573,2
• внутренние перевозки	2 097,3	2 040,3	2 064,3	2 020,1	2 020,5
Предельный тоннокилометраж, млн ткм	**2 672,1**	**2 488,2**	**2 853,0**	**3 024,0**	**3 007,2**
• международные перевозки	233,9	92,1	451,5	689,8	659,4
• внутренние перевозки	2 438,3	2 396,1	2 401,5	2 334,1	2 347,7
Коммерческая загрузка, %	**85,8**	**85,1**	**86,4**	**86,9**	**86,3**
• международные перевозки	83,1	82,7	88,5	88,0	86,9
• внутренние перевозки	86,0	85,2	86,0	86,5	86,1
Количество рейсов	**81 674**	**66 372**	**73 260**	**76 240**	**76 848,0**
• международные перевозки	4 862	1 920	7 890	11 548	11 104,0
• внутренние перевозки	76 812	64 452	65 370	64 692	65 744,0
Налет по парку, ч.	**183 478**	**167 164**	**186 191**	**194 212**	**194 566**

Количественные данные – управление устойчивым развитием

Цепочка поставок

Результаты закупочной деятельности Группы «Аэрофлот»

GRI 204-1, МЭР 8, 9, СОКБ 65, 66

Показатель	2022	2023	2024	2025
В денежном выражении				
Общая сумма заключенных договоров, млрд руб.	432,8	1 300,5	1 619,8	1 558,8
Доля договоров, заключенных по результатам состязательных закупок[1], %	32,0	20,5	35,0	35,8
Доля заключенных договоров с субъектами МСП, %	18,2	17,1	14,3	11,8
Доля заключенных договоров с местными поставщиками, %	80,6	83,2	82,8	86,6
В количественном выражении				
Количество заключенных договоров, шт.	6 395	10 342	13 541	15 366
Доля договоров, заключенных по результатам состязательных закупок[1], %	16,9	9,6	8,5	7,2
Показатель	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Доля заключенных договоров с субъектами МСП, %	52,6	39,7	43,1	45,0
Доля заключенных договоров с местными поставщиками, %	84,8	89,0	85,3	86,7

Изменение климата и энергоэффективность

Выбросы парниковых газов Группы «Аэрофлот», тыс. тонн CO_2-экв.

GRI 102-5, 102-6, 102-7, 305-1, 305-2, 305-3, SASB TR-AL-110a.1, МЭР 20, СОКБ 8

Показатель	2022	2023	2024	2025
Прямые выбросы парниковых газов (охват 1)	8 256,2	9 423,0	11 243,2	11 754,7
Косвенные выбросы парниковых газов (охват 2)	48,7	53,9	40,4	43,4
Косвенные неэнергетические выбросы парниковых газов (охват 3)	1 750,8	2 001,5	2 356,7	2 470,0

Прямые выбросы CO_2 от авиационных перевозок по авиакомпаниям Группы «Аэрофлот», тыс. тонн CO_2-экв.

GRI 102-5, GRI 305-1, SASB TR-AL-110a.1. МЭР 20, СОКБ 8

Показатель	2022	2023	2024	2025
Группа «Аэрофлот»	**8 143,7**	**9 307,6**	**11 104,5**	**11 628,7**
• «Аэрофлот»	4 955,3	5 878,6	7 271,7	7 666,5
• «Россия»	1 850,3	1 922,4	2 232,0	2 346,5
• «Победа»	1 338,1	1 506,5	1 600,8	1 615,8

[1] Закупки, организуемые конкурентными и неконкурентными состязательными способами закупок, в связи с применением Постановления Правительства Российской Федерации от 6 марта 2022 года № 301 «Об основаниях неразмещения на официальном сайте единой информационной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд в информационно-телекоммуникационной сети интернет сведений о закупках товаров, работ, услуг, информации о поставщиках (подрядчиках, исполнителях), с которыми заключены договоры».

Интенсивность выбросов парниковых газов от авиаперевозок Группы «Аэрофлот»

GRI 102-8, GRI 305-4, СОКБ 9

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Удельные выбросы CO_2 от авиаперевозок	г CO_2-экв. / пкм	82,8	75,4	74,5	75,5
	г CO_2-экв. / ткм	838,6	769,6	761,4	780,4

Сокращение выбросов парниковых газов ПАО «Аэрофлот», тыс. тонн CO_2-экв.

GRI 102-9, GRI 305-5

Показатель	2022	2023	2024	2025
Сокращение выбросов парниковых газов, в том числе:	26,7	34,2	43,4	33,4
• Сокращение веса воздушных судов	18,3	22,9	27,5	10,1
• Оптимизация предполетных процедур	7,2	8,2	10,3	9,4
• Улучшение аэродинамических свойств самолетов	1,2	3,1	5,6	5,8

Потребление энергии в Группе «Аэрофлот» по источникам, ТДж

GRI 103-2, GRI 302-1, TR-AL-110a.3, СОКБ 12

Показатель	2022	2023	2024	2025
Общее энергопотребление	**112 374,5**	**132 104,8**	**158 196,7**	**163 814,0**
Топливо	111 827,9	131 483,5	157 608,6	163 228,9
• Авиационное топливо	111 727,4	131 385,6	157 511,2	163 116,7
• Дизельное топливо	53,4	55,1	57,6	61,8
• Бензин	35,8	31,0	31,5	31,5
• Авиационные масла	11,4	11,9	8,3	18,9

Показатель	2022	2023	2024	2025
Электроэнергия	228,2	254,5	264,7	275,3
Тепловая энергия	318,3	366,7	323,5	309,8
Газ	0,01	0,01	0,01	0,01

Охрана окружающей среды

Количество забираемой воды в Группе «Аэрофлот» по источникам, тыс. м³

GRI 303-3, МЭР 13, СОКБ 1, 2

Показатель	2022	2023	2024	2025
Общее количество забираемой воды	**340,4**	**351,5**	**357,1**	**359,9**
• Из природных источников	0,0	0,0	0,0	0,0
• Из водоканала	340,4	351,5	357,1	359,9
• Повторно используемая вода	0,0	0,0	0,0	0,0

Объем сбросов использованной воды в Группе «Аэрофлот» по типу очистки, тыс. м³

GRI 303-4, МЭР 16, СОКБ 4

Показатель	2022	2023	2024	2025
Общий объем сбросов использованной воды	382,6	398,1	366,4	408,8
Эффективность водопользования, м³ / тыс. руб.[1]	0,002	0,001	0,001	0,001

[1] Отношение объема использованной воды из всех источников водоснабжения к чистой добавленной стоимости.

Выбросы в атмосферу от стационарных источников в Группе «Аэрофлот» по загрязняющим веществам, тонн

GRI 305-7, МЭР 19, СОКБ 7

Показатель	2022	2023	2024	2025
Общий объем выбросов загрязняющих веществ	**38,8**	**35,4**	**47,0**	**47,5**
Опасные загрязнители воздуха	0,0	0,0	0,9	0,7
Стойкие органические загрязнители	0,0	0,0	0,3	0,2
SO_x	2,6	2,8	0,1	2,6
NO_x	4,2	5,5	18,5	22,3
Твердые частицы	3,6	1,6	2,6	1,4
Летучие органические соединения	16,9	15,0	8,7	10,4
Прочие выбросы	11,5	10,6	15,9	9,7

Образование отходов в Группе «Аэрофлот» по классам опасности, тонн

GRI 306-3, 306-4, 306-5, МЭР 17, СОКБ 5

Показатель	2022	2023	2024	2025
Общее количество отходов	**13 327,5**	**12 655,8**	**15 565,2**	**18 362,7**
Опасные отходы[1]	206,8	99,0	103,8	111,1
• I класс	0,7	0,4	2,8	1,0
• II класс	1,8	2,9	8,6	3,2
• III класс	204,3	95,8	92,3	106,9
Неопасные отходы[2]	13 120,7	12 556,7	15 461,4	18 251,6
• IV класс	6 478,8	5 454,3	6 433,3	7 008,5
• V класс	6 641,9	7 102,4	9 028,1	11 243,1

Обращение с отходами Группы «Аэрофлот», тонн

GRI 306-4, 306-5, МЭР 18, СОКБ 6

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество утилизированных и повторно использованных отходов				
Передача для утилизации	2 569,2	1 192,7	1 291,2	1 752,1
Количество отходов, направленных на обезвреживание и захоронение				
Передача для обезвреживания	343,1	159,4	34,6	581,6
Передача для захоронения	1 367,8	1 412,2	1 226,5	820,5
Прочие операции				
Передача для обработки региональному оператору	9 047,5	9 891,4	12 912,3	15 208,5

Развитие местных сообществ

Расходы на спонсорскую и благотворительную деятельность Группы «Аэрофлот», млн руб.

GRI 203-1, МЭР 34, СОКБ 10, 35, 78

Показатель	2022	2023	2024	2025
Расходы на спонсорскую деятельность	**335,8**	**319,5**	**363,4**	**334,4**
Расходы на благотворительную деятельность, в том числе:	**21,3**	**101,4**	**182,1**	**326,5**
• Искусство, культура, сохранение историко-архитектурных памятников	0,0	31,0	5,0	5,8
• Охрана окружающей среды и защита животных	0,0	3,1	0,9	12,0
• Поддержка социально уязвимых групп населения[3]	10,6	7,9	10,8	162,6
• Оказание адресной поддержки	10,7	12,6	13,9	11,9
• Другое направление (помощь жителям приграничных регионов России, перевозка гуманитарных грузов и грузов помощи)	0	46,9	151,6	63,7

[1] К опасным отходам отнесены отходы I–III классов опасности.
[2] К неопасным отходам отнесены отходы IV–V классов опасности.
[3] К социально уязвимым группам населения отнесены дети-сироты, ветераны, пенсионеры, граждане с инвалидностью.

Управление охраной труда и промышленной безопасностью

Количество человек в Группе «Аэрофлот», охваченных системой управления охраной труда

GRI 403-8

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Работники, охваченные системой управления охраной труда	тыс. человек	31,8	31,3	30,9	32,3
	%	100	100	100	100
Работники, охваченные системой управления охраной труда, прошедшей процедуру внутреннего аудита	тыс. человек	29,2	28,3	29,4	32,0
	%	91,9	96,6	98,4	99,2
Работники, охваченные системой управления охраной труда, прошедшей процедуру независимого аудита / сертификации третьей стороной	человек	1	183	1	2
	%	0,0	0,6	0,003	0,006

Производственный травматизм в Группе «Аэрофлот»

GRI 403-9, МЭР 29, СОКБ 29, 30

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Зарегистрированные несчастные случаи, в том числе:	**шт.**	**28**	**33**	**50**	**41**
• Смертельный исход	шт.	0	0	0	1
• Тяжелая степень тяжести (исключая травмы с летальным исходом)	шт.	2	1	3	2
• Легкая степень тяжести	шт.	26	32	47	38
• Общее количество отработанных часов	млн ч.	42,2	37,4	44,0	46,8

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Коэффициенты травматизма					
Коэффициент частоты травматизма на тысячу работников	расчетный показатель	0,88	1,13	1,67	1,27
Коэффициент частоты травматизма с временной потерей трудоспособности (LTIFR)	расчетный показатель	0,66	0,88	1,14	0,88
Коэффициент тяжелого травматизма на производстве (исключая травмы с летальным исходом)	расчетный показатель	0,05	0,03	0,07	0,04
Коэффициент частоты производственного травматизма со смертельным исходом	расчетный показатель	0,00	0,00	0,00	0,02

Профессиональные заболевания в Группе «Аэрофлот», шт.

GRI 403-10, СОКБ 30

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество случаев со смертельным исходом в результате профессиональных заболеваний	0	0	0	0
Количество случаев профессиональных заболеваний	31	22	9	4

Персонал[1]

Фактическая численность работников Группы «Аэрофлот»

GRI 2-7, СОКБ 25

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Фактическая численность работников	**тыс. человек**	**32,3**	**31,5**	**33,3**	**34,9**
В разбивке по полу					
Мужчины	тыс. человек	14,7	14,1	14,8	15,9
	%	45,5	44,8	44,4	45,6
Женщины	тыс. человек	17,6	17,4	18,5	19,0
	%	54,5	55,2	55,6	54,4
В разбивке по категориям					
Летный состав	тыс. человек	3,9	3,9	4,3	4,3
	%	12,1	12,3	12,4	12,4
Бортпроводники	тыс. человек	10,5	10,4	11,0	10,9
	%	32,4	33,0	33,0	31,1
Наземный персонал	тыс. человек	12,9	11,2	11,5	11,6
	%	39,9	35,7	34,7	33,3
Персонал неавиационных компаний	тыс. человек	5,0	6,0	6,6	8,1
	%	15,6	19,0	19,8	23,2
В разбивке по возрасту					
До 30 лет	тыс. человек	7,6	7,6	8,7	9,8
	%	23,6	24,2	26,1	28,0
30–50 лет	тыс. человек	17,2	16,9	17,0	17,7
	%	53,1	53,5	51,2	50,7
Старше 50 лет	тыс. человек	7,5	7,0	7,5	7,4
	%	23,3	22,3	22,7	21,3
В разбивке по региону					
Москва	тыс. человек	25,9	25,1	26,4	26,9
	%	80,2	79,8	79,4	77,2
Санкт-Петербург	тыс. человек	4,1	4,2	4,5	5,3
	%	12,7	13,4	13,6	15,1
Регионы	тыс. человек	2,1	2,1	2,3	2,6
	%	6,6	6,5	6,8	7,6
Зарубежные филиалы	тыс. человек	0,1	0,1	0,1	0,1
	%	0,4	0,2	0,2	0,2

[1] Данные представлены на конец отчетного периода (31 декабря), если не указано иное.

Численность работников Группы «Аэрофлот», трудоустроенных по типу договора

GRI 2-7

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Общая численность работников, трудоустроенных по бессрочному договору	**тыс. человек**	**30,1**	**29,4**	**30,3**	**31,5**
В разбивке по полу					
Мужчины	тыс. человек	14,4	13,8	14,3	15,2
Женщины	тыс. человек	15,8	15,7	16,0	16,3
В разбивке по региону					
Москва	тыс. человек	24,2	23,5	24,1	24,5
Санкт-Петербург	тыс. человек	3,8	3,9	4,2	4,7
Регионы	тыс. человек	2,0	1,9	2,0	2,4
Зарубежные филиалы	человек	88	44	20	12
Общая численность работников, трудоустроенных по срочному договору	**тыс. человек**	**2,2**	**2,1**	**3,0**	**3,4**
В разбивке по полу					
Мужчины	тыс. человек	0,3	0,4	0,5	0,7
Женщины	тыс. человек	1,9	1,7	2,5	2,7
В разбивке по региону					
Москва	тыс. человек	1,7	1,7	2,3	2,4
Санкт-Петербург	человек	304	288	370	600
Регионы	человек	116	118	235	282
Зарубежные филиалы	человек	46	12	39	48

Численность работников Группы «Аэрофлот», трудоустроенных по типу занятости

GRI 2-7

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Общая численность работников, трудоустроенных на полную занятость	**тыс. человек**	**32,2**	**31,4**	**33,1**	**34,7**
В разбивке по полу					
Мужчины	тыс. человек	14,7	14,1	14,7	15,9
Женщины	тыс. человек	17,5	17,3	18,4	18,9
В разбивке по региону					
Москва	тыс. человек	25,8	25,1	26,3	26,8
Санкт-Петербург	тыс. человек	4,1	4,2	4,5	5,2
Регионы	тыс. человек	2,2	2,1	2,2	2,6
Зарубежные филиалы	человек	82	50	56	56
Общая численность работников, трудоустроенных на частичную занятость	**человек**	**151**	**134**	**138**	**190**
В разбивке по полу					
Мужчины	человек	64	86	56	86
Женщины	человек	87	48	82	104
В разбивке по региону					
Москва	человек	116	91	103	129
Санкт-Петербург	человек	17	25	16	40
Регионы	человек	11	12	16	17
Зарубежные филиалы	человек	7	6	3	4

Численность людей с ограниченными возможностями в Группе «Аэрофлот»

GRI 405-1, СОКБ 23

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Общая численность людей с ограниченными возможностями	человек	115	125	136	129
Доля работников-инвалидов	%	0,36	0,38	0,41	0,37

Принятые на работу работники[1] Группы «Аэрофлот», тыс. человек

GRI 401-1

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество принятых на работу работников	**3,4**	**4,6**	**6,5**	**6,0**
Мужчины	1,7	2,5	2,6	2,9
Женщины	1,8	2,2	3,8	3,0
Количество выбывших работников	**7,0**	**5,7**	**4,9**	**4,5**
Мужчины	3,2	3,0	2,0	1,8
Женщины	3,9	2,7	2,8	2,7

Среднесписочная численность работников Группы «Аэрофлот», тыс. человек

GRI 2-7, МЭР 25, СОКБ 21

Показатель	2022	2023	2024	2025
Среднесписочная численность работников	**31,8**	**29,2**	**29,9**	**32,3**
В разбивке по полу				
Мужчины	15,7	14,1	14,4	15,3
Женщины	16,1	15,1	15,5	16,9
В разбивке по категориям				
Летный состав	4,0	3,9	3,9	4,1
Бортпроводники	9,5	8,8	9,1	9,6
Наземный персонал	18,3	16,5	16,9	18,5

Количество внештатных работников Группы «Аэрофлот», тыс. человек[2]

GRI 2-8

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество внештатных работников	0,5	0,4	1,6	1,4

[1] Данные включают внутригрупповые переходы работников.

[2] В 2024 году изменена методология учета: в статистику добавлены бортпроводники сторонних авиакомпаний, реализующие продукцию АО «Аэромар» в рамках агентских договоров на продажу товаров SkyShop.

Текучесть кадров[1] в Группе «Аэрофлот», %

GRI 401-1, МЭР 33, СОКБ 34

Показатель	2022	2023	2024	2025
Доля новоприбывших работников	8,8	13,2	21,1	18,2
Текучесть кадров	20,6	16,8	15,7	13,6

Отношение среднего оклада женщин к среднему окладу мужчин по категориям работников[2] в Группе «Аэрофлот», %

GRI 405-2

Показатель	2022	2023	2024	2025
Летный состав				
Отношение среднего оклада женщин к среднему окладу мужчин	80,9	79,9	71,5	77,9
Бортпроводники				
Отношение среднего оклада женщин к среднему окладу мужчин	95,2	95,8	96,4	97,0
Наземный персонал				
Отношение среднего оклада женщин к среднему окладу мужчин	91,8	96,8	104,5	96,6

Начальный (минимальный) размер оплаты труда в Группе «Аэрофлот» в сравнении с МРОТ в Российской Федерации[3]

GRI 202-1

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Минимальный размер оплаты труда в Группе «Аэрофлот»	руб.	26 428,5	28 858,0	25 200,0	33 134,0
Отношение МРОТ в Группе «Аэрофлот» к МРОТ в Российской Федерации	%	173,0	177,7	131,0	147,7

Объем финансирования льготных программ Группы «Аэрофлот», млрд руб.

GRI 401-2, МЭР 28, СОКБ 28

Показатель	2022	2023	2024	2025
Объем финансирования льготных программ	2,1	1,9	2,1	4,1

Отпуск по уходу за ребенком в Группе «Аэрофлот»

GRI 401-3

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Общее количество работников, взявших отпуск по уходу за ребенком	человек	1 228	2 157	1 571	1 597
• Мужчины	человек	40	50	95	134
• Женщины	человек	1 188	2 107	1 476	1 463
Общее количество работников, вернувшихся на работу по окончании отпуска по уходу за ребенком	человек	734	1 154	1 124	1 382
• Мужчины	человек	11	31	115	263
• Женщины	человек	723	1 123	1 009	1 119
Коэффициент возвращения работников на работу	%	59,8	53,5	71,5	86,5
• Коэффициент возвращения мужчин на работу	%	27,5	62,0	121,1	196,3
• Коэффициент возвращения женщин на работу	%	60,9	53,3	68,4	76,5

[1] Показатель скорректирован на внутригрупповые переходы работников.

[2] Данные за 2022–2023 годы представлены по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», АО «АэроМар-ДВ», ООО «Аэрофлот Техникс» и ООО «АФЛТ-Системс». За 2024–2025 год данные представлены по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», АО «Шеротель», АО «АэроМар-ДВ», ООО «Аэрофлот Техникс» и ООО «АФЛТ-Системс». В 2025 году изменен порядок расчета показателя: вместо среднесписочной численности используется списочная численность персонала на конец года. Данные за предыдущие периоды пересчитаны по новой методике.

[3] Данные за 2022–2023 годы представлены по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», АО «АэроМар-ДВ», ООО «Аэрофлот Техникс», АО «Аэромар», АО «Аэромар-ДВ» и ООО «АФЛТ-Системс». За 2024 год: по АО «Авиакомпания «Россия», АО «Шеротель», АО «Аэромар», АО «АэроМар-ДВ», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота», ООО «Аэрофлот Техникс» и ООО «АФЛТ-Системс». За 2025: по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», АО «Шеротель», АО «Аэромар», АО «АэроМар-ДВ», ООО «Аэрофлот Техникс» и ООО «АФЛТ-Системс», АО «Авиакомпания «Победа», ЗАО «АэроМИЛ», ЧПОУ «Авиашкола Аэрофлота», АО «АэроТрастТехникс».

Показатель	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025
Общее количество работников, вернувшихся на работу по окончании отпуска по уходу за ребенком и продолжавших работать через 12 месяцев после возвращения на работу	человек	287	485	663	783
• Мужчины	человек	3	4	12	109
• Женщины	человек	284	481	651	674
Коэффициент удержания работников	%	36,1	59,9	57,8	69,7
• Коэффициент удержания мужчин	%	25,0	22,2	38,7	94,8
• Коэффициент удержания женщин	%	36,3	60,7	58,3	66,8

Права человека в Группе «Аэрофлот», тыс. человек

GRI 404-2

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество работников Компании, письменно ознакомившихся или прошедших тренинг по Кодексу деловой этики	1,9	3,2	10,8	3,6

Наставничество в Группе «Аэрофлот», тыс. человек

GRI 404-2

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество наставников, включенных в реестр наставников	1,2	2,2	2,5	1,9
Количество наставляемых работников	2,0	2,5	4,8	4,4

Кадровый резерв в Группе «Аэрофлот», человек

GRI 404-2

Показатель	2022	2023	2024	2025
Количество работников, входящих в кадровый резерв	448	396	320	385
Количество работников, которые приняли участие в отборе в кадровый резерв	1 119	1 587	632	898
Количество работников, которые прошли отбор в кадровый резерв	445	503	549	791
Количество работников, которые не прошли оценку / отказались от включения в кадровый резерв	32	0	62	137

Жалобы на практику трудовых отношений в Группе «Аэрофлот», шт.

GRI 2-25, 406-1

Показатель	2022	2023	2024	2025
Всего добровольных сообщений получено по классификатору «Климат в коллективе»	104	91	91	81
Обработано в течение отчетного периода	104	91	91	81
Урегулировано в течение отчетного периода	104	91	91	81
Общее количество случаев дискриминации за отчетный период	0	0	0	0

Таблица соответствия Отчета Руководству стандартов GRI

Заявление о применении	Группа «Аэрофлот» подготовила Отчет в соответствии со стандартами GRI за отчетный период с 1 января по 31 декабря 2025 года
GRI 1 применение	GRI 1: Принципы 2021 года
Применимые отраслевые стандарты GRI	Отсутствуют применимые отраслевые стандарты GRI

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
GRI 2. Общие элементы отчетности						
Краткая информация об организации и подготовка отчетности						
GRI 2-1	Подробная информация об организации		› Инвестиционная история Головной офис Группы «Аэрофлот» находится в Москве	4		
GRI 2-2	Юридические лица, включенные в отчетность организации в области устойчивого развития		› Об Отчете	215		
GRI 2-3	Отчетный период, частота предоставления отчетности и контактная информация		› Об Отчете	215		
GRI 2-4	Изменения в информации		› Об Отчете Для обеспечения сопоставимости данных существенные показатели деятельности Компании приводятся не менее чем в трехлетней динамике. Значительных изменений в методике расчета показателей в отчетном периоде не произошло. В связи с тем что в отчетном периоде в границы Отчета вошли два новых актива – ЗАО «АэромМИЛ» и АО «АэроТрастТехникс», периметр, по которому раскрываются данные за 2025 год, включает эти активы. Для избежания дублирования информации в некоторых случаях приводятся ссылки на публичные документы и предыдущие годовые отчеты и отчеты о деятельности в области устойчивого развития			
GRI 2-5	Независимое заверение отчетности		› Об Отчете		2-5	

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
Деятельность и работники организации						
GRI 2-6	Сведения о деятельности, цепочке создания добавленной стоимости и об иных деловых связях организации		› Эффективная бизнес-модель, обеспечивающая устойчивость и адаптивность › Ответственные практики ведения бизнеса	6, 132		
GRI 2-7	Штатные работники организации	8, 10	› Эффективная бизнес-модель, обеспечивающая устойчивость и адаптивность › Люди и культура › Статистика	6, 166, 261, 262	2-7-iii Работники с негарантированным количеством часов	В Группе «Аэрофлот» отсутствуют работники, трудоустроенные по договору с негарантированным количеством часов
GRI 2-8	Внештатные работники организации		› Статистика	262		
Корпоративное управление						
GRI 2-9	Структура и состав управления		› Система корпоративного управления	85, 88, 89, 93		
GRI 2-10	Порядок избрания и утверждения высшего органа управления		› Система корпоративного управления	85, 88, 89		
GRI 2-11	Глава высшего органа управления		› Система корпоративного управления	85, 89, 93		
GRI 2-12	Роль высшего органа управления в обеспечении контроля над управлением воздействиями		› Система корпоративного управления › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития › Ответственные практики ведения бизнеса › Охрана окружающей среды › Система управления рисками и внутреннего контроля	85, 88, 89, 117, 121, 190, 197, 198, 199		

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
GRI 2-13	Делегирование ответственности по управлению воздействиями		› Цифровая трансформация › Система корпоративного управления › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития › Ответственные практики ведения бизнеса › Спонсорство, благотворительность и волонтерство › Люди и культура › Охрана окружающей среды › Система управления рисками и внутреннего контроля	30, 85, 88, 89, 95, 117, 121, 164, 165, 190, 197, 198, 199		
GRI 2-14	Роль высшего органа управления в утверждении отчетности об устойчивом развитии		› Система корпоративного управления › Об Отчете	215, 216		
GRI 2-15	Конфликт интересов		› Ответственные практики ведения бизнеса	121, 126		
GRI 2-16	Передача критически важной информации		В отчетном году отсутствовали сообщения о критических проблемах Совету директоров › Система корпоративного управления › Система управления рисками и внутреннего контроля	88, 197, 199		
GRI 2-17	Коллективные знания членов высшего органа корпоративного управления		В отчетном периоде обучение Совета директоров по вопросам устойчивого развития не проводилось			
GRI 2-18	Оценка деятельности высшего органа управления		› Система корпоративного управления	92		
GRI 2-19	Политика вознаграждения		› Система корпоративного управления	97		
GRI 2-20	Порядок определения вознаграждения		› Система корпоративного управления	97		
GRI 2-21	Годовой общий коэффициент компенсации		› Система корпоративного управления	97		
Стратегия, политики и практики						
GRI 2-22	Заявление о стратегии устойчивого развития		› Обращение председателя Совета директоров › Обращение генерального директора	13, 14		

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
GRI 2-23	Обязательства, закрепленные во внутренних документах организации	16	› Цифровая трансформация › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития › Люди и культура	29, 116, 165, 167		
GRI 2-24	Внедрение закрепленных обязательств		› Система корпоративного управления › Транспортная доступность и социальная ответственность › Цифровая трансформация › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития › Ответственные практики ведения бизнеса › Люди и культура	29, 100, 116, 118, 120,		
GRI 2-25	Механизмы снижения негативного воздействия		› Ключевые достижения и показатели устойчивого развития › Взаимодействие с заинтересованными сторонами › Ответственные практики ведения бизнеса › Управление безопасностью › Изменение климата и энергоэффективность › Охрана окружающей среды › Управление рисками › Статистика	121, 138, 147, 180, 191, 197, 264		
GRI 2-26	Механизмы обращения за консультациями и сообщения о проблемах		› Ответственные практики ведения бизнеса › Развитие сервиса	70, 124		
GRI 2-27	Соблюдение законодательства		› Охрана окружающей среды › Система корпоративного управления › Ответственные практики ведения бизнеса › Люди и культура	85, 121, 165, 191		
GRI 2-28	Членство в ассоциациях		› Взаимодействие с заинтересованными сторонами › Цифровая трансформация	31, 120		

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
Взаимодействие с заинтересованными сторонами						
GRI 2-29	Подход к взаимодействию с заинтересованными сторонами		› Цифровая трансформация › Развитие сервиса › Взаимодействие с заинтересованными сторонами › Ответственные практики ведения бизнеса › Спонсорство, благотворительность и волонтерство › Изменение климата и энергоэффективность	30, 69, 70, 120, 135, 164, 180	2-30	
GRI 2-30	Коллективные договоры					В 2025 году данные по количеству коллективных договоров не собирались.
GRI 3. Существенные темы						
GRI 3-1	Порядок определения существенных тем		› Об Отчете	215		
GRI 3-2	Перечень существенных тем		› Об Отчете	215		
Повышение энергоэффективности						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Изменение климата и энергоэффективность	180		
GRI 103-2	Потребление и собственная генерация энергии внутри организации		› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика	188		
GRI 103-4	Энергоемкость		› Изменение климата и энергоэффективность	189		
GRI 302-1	Потребление энергии внутри организации	7, 8, 12, 13	› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика	188, 189, 258	302-1-b	Группа «Аэрофлот» не потребляет энергию из возобновляемых источников энергии
GRI 302-2	Потребление энергии за пределами организации	7, 8, 12, 13		-	302-2	Группа «Аэрофлот» не потребляет энергию за пределами организации
GRI 302-3	Энергоемкость	7, 8, 12, 13	› Изменение климата и энергоэффективность	188, 189		
GRI 302-4	Сокращение энергопотребления	7, 8, 12, 13	› Изменение климата и энергоэффективность	181	Базовым годом для расчета сокращения энергопотребления является 2008 год – год утверждения Программы энергосбережения и повышения экологической эффективности	
GRI 302-5	Снижение потребности в энергии на производство продукции и оказание услуг	7, 8, 12, 13			Базовым годом для рас чета сокращения энергопотребления является 2008 год – год утверждения Программы энергосбережения и повышения экологической эффективности	

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
Минимизация воздействий на окружающую среду						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Охрана окружающей среды	190		
GRI 303-1	Использование воды как общественного ресурса		› Охрана окружающей среды	195	303-1-b	Деятельность в регионах с вододефицитом не ведется. Оценка проведена с использованием инструмента Aqueduct water risk atlas, разработанного Институтом мировых водных ресурсов (WRI)
GRI 303-2	Управление воздействиями, связанными со сбросами воды		› Охрана окружающей среды	195		
GRI 303-3	Водозабор		› Охрана окружающей среды › Статистика	195, 258		
GRI 303-4	Сброс воды		› Охрана окружающей среды › Статистика	195, 258		
GRI 303-5	Водопотребление		› Охрана окружающей среды	195		369,3 тыс. м^3
GRI 101-1	Политика, направленная на прекращение и обращение вспять утраты биоразнообразия		› Охрана окружающей среды	195		
GRI 305-6	Выбросы озоноразрушающих веществ			-		Компания не производит выбросы ОРВ
GRI 305-7	Выбросы в атмосферу оксидов азота (NO_X), оксидов серы (SO_X) и других значимых загрязняющих веществ		› Охрана окружающей среды › Статистика	194, 259		
GRI 306-1	Образование отходов и значительные воздействия, связанные с отходами		› Охрана окружающей среды	192		
GRI 306-2	Управление значительным воздействием, связанными с отходами		› Охрана окружающей среды	192		
GRI 306-3	Образование отходов		› Охрана окружающей среды › Статистика	193, 259		
GRI 306-4	Отходы, которые не пойдут на захоронение		› Охрана окружающей среды › Статистика	114, 193, 259		
GRI 306-5	Отходы, которые пойдут на захоронение и сжигание		› Охрана окружающей среды › Статистика	193, 259		

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
Адаптация к изменению климата и управление выбросами парниковых газов						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Изменение климата и энергоэффективность	180, 181, 187		
GRI 102-5	Прямые выбросы парниковых газов (область охвата 1)		› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика	185, 186, 257		
GRI 102-6	Косвенные энергетические выбросы парниковых газов (область охвата 2)		› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика	185, 186, 257		
GRI 102-7	Косвенные энергетические выбросы парниковых газов (область охвата 3)		› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика	186, 257		
GRI 102-8	Интенсивность выбросов парниковых газов		› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика › Высокий уровень операционных и финансовых показателей › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития	9, 114, 186, 187, 258		
GRI 102-9	Сокращение выбросов парниковых газов по цепочке создания стоимости		› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика	181, 258		
GRI 305-1	Прямые выбросы парниковых газов (область охвата 1)	3, 12, 13, 14, 15	› Изменение климата и энергоэффективность	185, 186, 257	305-1-c Выбросы биогенного CO_2	Группа «Аэрофлот» не генерирует выбросы биогенного CO_2
GRI 305-2	Косвенные энергетические выбросы парниковых газов (область охвата 2)	3, 12, 13, 14, 15	› Изменение климата и энергоэффективность	185, 186, 257		
GRI 305-3	Прочие косвенные выбросы парниковых газов (область охвата 3)	3, 12, 13, 14, 15	› Изменение климата и энергоэффективность	186, 257, 271	305-3-c Выбросы биогенного CO_2	Группа «Аэрофлот» не генерирует выбросы биогенного CO_2
GRI 305-4	Интенсивность выбросов парниковых газов		› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика › Высокий уровень операционных и финансовых показателей › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития	9, 114, 186, 187, 258		
GRI 305-5	Сокращение выбросов парниковых газов		› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика	181, 258		

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
Охрана труда и обеспечение безопасности на рабочем месте						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Управление безопасностью	142		
GRI 403-1	Системы управления ОТ и ПБ	8	› Управление безопасностью	142, 147, 260		
GRI 403-2	Определение опасностей, оценка риска и расследование происшествий	8	› Управление безопасностью	143, 145		
GRI 403-3	Службы охраны труда	8	› Управление безопасностью › Люди и культура	142, 143, 147, 171		
GRI 403-4	Участие, консультирование и доведение до сведения работников вопросов ОТ и ПБ	16	› Управление безопасностью	143, 145		
GRI 403-5	Обучение работников в сфере ОТ и ПБ	8	› Управление безопасностью	146		
GRI 403-6	Профилактика и охрана здоровья рабочих	3	› Управление безопасностью › Люди и культура	147, 172		
GRI 403-7	Предупреждение и снижение воздействий в сфере ОТ и ПБ, напрямую связанных с деловыми отношениями	8	› Управление безопасностью	147		
GRI 403-8	Работники, попадающие под действие системы управления ОТ, ПБ и ООС	8	› Управление безопасностью › Статистика	143, 260		
GRI 403-9	Производственный травматизм		› Управление безопасностью › Статистика	144, 145, 260		
GRI 403-10	Уровень профессиональной заболеваемости		› Управление безопасностью › Статистика	147, 260		
Обучение, развитие и благополучие персонала						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Люди и культура	177		
GRI 404-1	Среднегодовое количество часов обучения на одного работника		› Люди и культура	177		

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
GRI 404-2	Программы повышения квалификации, призванные поддерживать способность работников к занятости		› Люди и культура › Изменение климата и энергоэффективность › Охрана окружающей среды › Статистика	177, 180, 190, 264		
GRI 404-3	Доля работников, для которых проводится периодическая оценка результатов работы и развития карьеры		**21 тыс. человек** прошли периодическую оценку результативности и развития карьеры	-		
Создание достойных условий труда						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Люди и культура	165		
GRI 202-1	Отношение стандартной заработной платы начального уровня для работников разного пола к установленной минимальной заработной плате в регионах деятельности организации		› Люди и культура › Статистика	171, 263		
GRI 202-2	Доля руководителей высшего ранга, нанятых из числа представителей местного населения	8	› Люди и культура	167		
GRI 401-1	Количество новых работников и текучесть кадров	5, 8	› Люди и культура › Статистика	171, 262, 263		
GRI 401-2	Льготы, предоставляемые работникам, работающим на условиях полной занятости, которые не предоставляются работникам, работающим на условиях временной или неполной занятости		› Люди и культура › Статистика	171, 262, 263		
GRI 401-3	Отпуск по уходу за ребенком	5, 8	› Статистика	263		
GRI 402-1	Минимальные сроки уведомления об изменениях в операционной деятельности	8	Минимальный период уведомления в отношении изменений в деятельности организации установлен в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации	-		
GRI 405-1	Этническое и социокультурное многообразие среди персонала и руководителей компании		› Люди и культура › Статистика › Система корпоративного управления › Совет директоров › Исполнительные органы	85, 89, 93, 95, 167, 262		

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
GRI 405-2	Соотношение базовой заработной платы и вознаграждений у мужчин и женщин		› Люди и культура › Статистика	171, 263		
GRI 406-1	Случаи дискриминации и предпринятые корректирующие действия		› Ответственные практики ведения бизнеса › Статистика	128, 264		
GRI 407-1	Подразделения и поставщики, у которых право на использование свободы объединений и ведения коллективных переговоров может подвергаться риску		› Ответственные практики ведения бизнеса Группа «Аэрофлот» строго соблюдает законодательство регионов присутствия	128		
GRI 408-1	Подразделения и поставщики, у которых имеется существенный риск, связанный с использованием детского труда		› Ответственные практики ведения бизнеса	128		
GRI 409-1	Подразделения и поставщики, у которых имеется существенный риск, связанный с использованием принудительного или обязательного труда		› Ответственные практики ведения бизнеса	128		
GRI 410-1	Работники службы безопасности, прошедшие подготовку в области соблюдения политики и процедур в области защиты прав человека		Вопросы соблюдения прав человека закреплены в Политике в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот». Все работники Группы «Аэрофлот» проходят ознакомление с положениями политики	-		
GRI 411-1	Случаи нарушений, связанных с правами коренных народов		В 2025 году случаи нарушения прав коренных народов отсутствовали	-		
Обеспечение безопасности и здоровья пассажиров						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Управление безопасностью › Техническое обслуживание и ремонт	58, 138		
GRI 416-1	Оценка воздействия на здоровье и безопасность по категориям товаров и услуг		› Развитие сервиса › Управление безопасностью	63, 139		
GRI 416-2	Нарушения в области здоровья и безопасности, связанные с воздействием продукции и услуг		В 2025 году нарушения отсутствовали › Развитие сервиса	63		
Вклад в развитие территорий и благополучие населения						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Транспортная доступность и социальная ответственность › Маршрутная сеть и география полетов	44, 150		

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
GRI 203-1	Инвестиции в инфраструктуру и безвозмездные услуги	5, 9, 11	› Парк воздушных судов › Транспортная доступность и социальная ответственность › Спонсорство, благотворительность и волонтерство › Статистика	57, 150, 153, 156, 259		
GRI 203-2	Существенные непрямые экономические воздействия	1, 3, 8	› Парк воздушных судов › Транспортная доступность и социальная ответственность › Спонсорство, благотворительность и волонтерство	57, 150, 153		
GRI 413-1	Подразделения, реализующие программы взаимодействия с местными сообществами, оценки воздействия деятельности на местные сообщества и развития местных сообществ			-	413-1-a 413-2-a	Группа «Аэрофлот» реализует программы взаимодействия с местными сообществами посредством благотворительной и спонсорской деятельности.
GRI 413-2	Подразделения с существенным фактическим или потенциальным отрицательным воздействием на местные сообщества			-		Группа «Аэрофлот» не проводит оценку воздействия деятельности на местные сообщества. Несмотря на отсутствие проведения подобной оценки, Группа «Аэрофлот» стремится оказывать положительное воздействие на развитие местных сообществ и минимизировать негативное влияние
Ответственная цепочка поставок						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Ответственные практики ведения бизнеса	121		
GRI 204-1	Доля закупочных расходов, приходящаяся на местных поставщиков		› Ответственные практики ведения бизнеса › Статистика Обеспечение высокого уровня операционных и финансовых показателей	9, 136, 257		
GRI 308-1	Доля новых поставщиков, оцененных по экологическим критериям			-	308-1	В отчетном периоде Группа «Аэрофлот» не проводила оценку поставщиков по экологическим критериям
GRI 308-2	Негативные воздействия на окружающую среду в рамках цепочки поставок и принятые меры			-	308-2	

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
GRI 414-1	Новые поставщики, прошедшие оценку с использованием социальных критериев	5, 8, 16		-	414-1	В отчетном периоде Группа «Аэрофлот» не проводила оценку поставщиков по социальным критериям
GRI 414-2	Негативные социальные последствия в цепочке поставок и принятые меры			-	414-2	
Кибербезопасность и защита персональных данных						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Ответственные практики ведения бизнеса › Цифровая трансформация	28, 121		
GRI 418-1	Обоснованные претензии компетентных органов в связи со случаями нарушения конфиденциальности и потери данных клиентов и конечных потребителей	16	› Ответственные практики ведения бизнеса	148, 149		
Экономическая эффективность и устойчивость						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Спонсорство, благотворительность и волонтерство › Высокий уровень операционных и финансовых показателей › Маршрутная сеть и география полетов	8, 44, 163		
GRI 201-1	Созданная и распределенная прямая экономическая стоимость		› Транспортная доступность и социальная ответственность	167		
GRI 201-2	Финансовые аспекты и прочие риски, и возможности для деятельности организации, связанные с изменением климата		› Изменение климата и энергоэффективность	182, 184		
GRI 201-3	Обязательства организации, связанные с установленными льготами и пенсионными планами		› Люди и культура	171, 172		
GRI 201-4	Финансовая помощь, полученная от государства		› Транспортная доступность и социальная ответственность	150, 152		
GRI 207-1	Подход к налогообложению		› Спонсорство, благотворительность и волонтерство	164		
GRI 207-2	Управление налогами, контроль и управление рисками		› Спонсорство, благотворительность и волонтерство	164		
GRI 207-3	Взаимодействие с заинтересованными сторонами и управление вопросами, связанными с налогообложением		› Спонсорство, благотворительность и волонтерство	164		

Показатель GRI	Определение показателя	ЦУР ООН	Раздел Отчета / комментарий	Страница	Исключенная информация	
					Требование	Причина / пояснение
GRI 207-4	Отчетность по странам		Подробнее с информацией о выплате налогов можно ознакомиться в Консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2025 год	-		
Эффективные практики корпоративного управления						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Система корпоративного управления	85		
Этичное ведение бизнеса						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Ответственные практики ведения бизнеса	121		
GRI 205-1	Подразделения, в отношении которых проводилась оценка рисков, связанных с коррупцией	16	› Ответственные практики ведения бизнеса	122		
GRI 205-2	Информирование о политике и методах противодействия коррупции и обучение им	16	› Ответственные практики ведения бизнеса	124		
GRI 205-3	Подтвержденные случаи коррупции и предпринятые действия	16	› Ответственные практики ведения бизнеса	122		В 2025 году не было зафиксировано подтвержденных случаев коррупции
GRI 206-1	Количество судебных разбирательств с участием организации по ограничению конкуренции, практике применения антимонопольного законодательства		› Ответственные практики ведения бизнеса	128		
GRI 415-1	Государственная политика			-		Группа «Аэрофлот» не оказывает поддержку политической деятельности
Повышение качества обслуживания						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Развитие сервиса › Ответственные практики ведения бизнеса	63, 121		
Внедрение передовых технологий и инноваций, цифровизация						
GRI 3-3	Управление существенными темами		› Цифровая трансформация	28		

Темы в применимых отраслевых стандартах GRI определены как несущественные

Тема		Пояснение
GRI 101	**Биоразнообразие 2024**	Группа «Аэрофлот» не осуществляет свою деятельность на охраняемых территориях / территориях с высокой ценностью биоразнообразия (или вблизи таких территорий) и не оказывает значительного влияния на биоразнообразие
GRI 417	**Маркетинг и маркировка**	Деятельность Группы «Аэрофлот» не связана с маркировкой товаров

Раскрытие показателей SASB

Показатель SASB	Определение показателя	Раскрытие показателя	Страница	Комментарии
Адаптация к изменению климата и управление выбросами парниковых газов				
TR-AL-110a.1	Валовый объем выбросов парниковых газов (охват 1)	› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика	186, 257	
TR-AL-110a.2	Обсуждение долгосрочной и краткосрочной стратегии или плана по управлению выбросами парниковых газов (Scope 1), целевых показателей по сокращению выбросов и анализ эффективности согласно этим целевым показателям	› Изменение климата и энергоэффективность	181, 185	
TR-AL-110a.3	(1) Общее количество потребляемого топлива, (2) процент альтернативных видов топлива и (3) процент устойчивых видов топлива	› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика	188, 258	
Создание достойных условий труда				
Конкурентное поведение				
TR-AL-520a.1	Общая сумма денежных потерь в результате судебных разбирательств, связанных с антиконкурентным поведением	› Ответственные практики ведения бизнеса	128	
Обеспечение безопасности жизни и здоровья пассажиров или Обеспечение безопасности полетов				
TR-AL-540a.1	Описание внедрения и результатов системы управления безопасностью полетов	› Управление безопасностью	138, 139	
TR-AL-540a.2	Число авиационных происшествий	› Управление безопасностью	139	Раскрывается отношение числа авиационных событий с учетом доли их влияния на безопасность полетов в целом к налету часов по парку воздушных судов
Экономическая эффективность и устойчивость				
TR-AL-000.A	Предельный пассажирооборот (ASK)	› Высокий уровень операционных и финансовых показателей › Эффективная бизнес-модель, обеспечивающая устойчивость и адаптивность	6, 8, 254, 255, 256	
TR-AL-000.B	Коэффициент занятости пассажирских кресел	› Высокий уровень операционных и финансовых показателей	8	
TR-AL-000.D	Выполненный тоннокилометраж (RTK)	› Производственные результаты › Статистика	35, 254, 255, 256	
TR-AL-000.E	Количество маршрутов	› Маршрутная сеть и география полетов	45	
TR-AL-000.F	Средний возраст авиапарка	› Парк воздушных судов	56	

Соответствие рекомендациям Министерства экономического развития Российской Федерации

№	Наименование рекомендации	Раскрытие показателя	Страница	2024 год	2025 год
	Экономические показатели				
1	Выручка (показатель, аналогичный выручке)	› Высокий уровень операционных и финансовых показателей	9, 70, 72, 161	856,8 млрд руб.	**902,3 млрд руб.**
6	Сумма начисленных обязательных платежей (за исключением штрафов, пеней), всего, в том числе: • налогов и сборов • страховых взносов • иных обязательных платежей	› Эффективная бизнес-модель, обеспечивающая устойчивость и адаптивность	-		**38,4 млрд руб. – налоги и таможенные пошлины**
7	Сумма уплаченных обязательных платежей (за исключением штрафов, пеней), всего, в том числе: • налогов и сборов • страховых взносов • иных обязательных платежей		-		**Подробнее с информацией об обязательных платежах можно ознакомиться в Консолидированной финансовой отчетности ПАО «Аэрофлот» за 2025 год**
8	Доля закупок российских товаров, работ, услуг в общем объеме закупок товаров, работ, услуг	› Высокий уровень операционных и финансовых показателей › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития › Ответственные практики ведения бизнеса › Статистика	9, 112, 134, 255	82,8%	**86,6%**
9	Доля закупок товаров, работ, услуг у субъектов малого и среднего предпринимательства в общем объеме закупок у российских организаций	› Ответственные практики ведения бизнеса › Статистика	255	14,3%	**11,8%**
11	Инвестиции в проекты, связанные с достижением технологического суверенитета и структурной адаптацией экономики Российской Федерации	› Ключевые достижения и показатели устойчивого развития	117	1,5 млрд руб.	**8,6 млрд руб.**

№	Наименование рекомендации	Раскрытие показателя	Страница	2024 год	2025 год
	Экологические показатели				
13	Объем использованной воды из всех источников водоснабжения	› Охрана окружающей среды › Статистика	193, 256	357,1 тыс. м³	**359,9 тыс. м³**
14	Объем оборотного и повторно-последовательного водоснабжения			Оборотный цикл водоснабжения в компаниях Группы не применяется	
15	Объем сброса загрязненных сточных вод, всего, в том числе без очистки			Группа не отводит загрязненные сточные воды	
16	Эффективность водопользования (удельное водопотребление)		256	0,001 м³ / тыс. руб.	**0,001 м³ / тыс. руб.**
17	Образовано отходов I–V классов опасности, всего, в том числе: • I класса • II класса • III класса • IV класса • V класса	› Охрана окружающей среды › Статистика	191, 257	Всего – 15 565,2 тонны, в том числе: • I класса – 2,8 тонны; • II класса – 8,6 тонны; • III класса – 92,3 тонны; • IV класса – 6 433,3 тонны; • V класса – 9 028,1 тонны	**Всего – 18 362,7 тонны, в том числе:** • **I класса – 1,0 тонны;** • **II класса – 3,2 тонны;** • **III класса – 106,9 тонны;** • **IV класса – 7 008,5 тонны;** • **V класса – 11 243,1 тонны**
18	Обращение с отходами I–V классов опасности, всего, в том числе по категориям: • утилизировано отходов • обезврежено отходов • захоронено отходов • использовано повторно отходов • сокращение образования отходов	› Охрана окружающей среды › Статистика	191, 257	Всего – 15 560,2 тонны, в том числе: • передача для утилизации – 1 291,2 тонны; • передача для обезвреживания – 34,6 тонны; • передача для захоронения – 1 226,5 тонны; • передача на обработку региональному оператору – 12 912,3 тонны	**Всего – 18 362,7 тонны, в том числе:** • **передача для утилизации – 1 752,1 тонн;** • **передача для обезвреживания – 581,6 тонны;** • **передача для захоронения – 820,5 тонны;** • **передача на обработку региональному оператору – 15 208,5 тонны**
19	Масса выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух от стационарных источников	› Охрана окружающей среды › Статистика	152, 257	0,047 тыс. тонн	**0,048 тыс. тонн**
20	Выбросы парниковых газов	› Изменение климата и энергоэффективность › Статистика	184, 255	Прямые выбросы – 11 243,2 тыс. тонн CO_2-экв. Косвенные выбросы – 40,4 тыс. тонн CO_2-экв. Прочие косвенные выбросы – 2 356,7 тыс. тонн CO_2-экв.	**Прямые выбросы – 11 754,7 тыс. тонн CO_2-экв.** **Косвенные выбросы – 43,4 тыс. тонн CO_2-экв.** **Прочие косвенные выбросы – 2 470,0 тыс. тонн CO_2-экв.**

№	Наименование рекомендации	Раскрытие показателя	Страница	2024 год	2025 год
21	Расходы на реализацию мероприятий, связанных с охраной окружающей среды, всего, в том числе: • охраной атмосферного воздуха и предотвращением изменений климата • сбором и очисткой сточных вод • обращением отходов • сохранением биоразнообразия и охраной природных территорий	› Охрана окружающей среды	189	Всего – 136,5 млн руб., в том числе: • охрана атмосферного воздуха и предотвращение изменений климата – 3,9 млн руб.; • сбор и очистка сточных вод – 2,4 млн руб.; • обращение с отходами – 121,0 млн руб.; • защита окружающей среды от шумового, вибрационного и других видов физического воздействия – 0,2 млн руб.; • обеспечение радиационной безопасности окружающей среды – 0,1 млн руб.	**Всего – 201,4 млн руб., в том числе:** • **охрана атмосферного воздуха и предотвращение изменений климата – 12,3 млн руб.;** • **сбор и очистка сточных вод – 7,9 млн руб.;** • **обращение с отходами – 170,2 млн руб.;** • **прочие затраты – 11,0 млн руб.**
22	Потребление возобновляемой и низкоуглеродной энергии			Группа «Аэрофлот» не потребляет энергию из возобновляемых источников энергии	
23	Энергоэффективность: энергопотребление в расчете на единицу чистой добавленной стоимости	› Изменение климата и энергоэффективность	186, 187	137,9 кВт · ч/тыс. руб.	**116,7 кВт · ч/тыс. руб.**
	Социальные показатели				
24	Расходы на оплату труда, всего	› Люди и культура	169	99,8 млрд руб.	**130,5 млрд руб.**
25	Среднесписочная численность работников, всего, в том числе численность инвалидов	› Статистика	260	Среднесписочная численность работников – 29,9 тыс. человек, в том числе: • численность людей с ограниченными возможностями – 136 человек	**Среднесписочная численность работников – 32,3 тыс. человек, в том числе:** • **численность людей с ограниченными возможностями – 129 человек**
26	Средняя заработная плата	› Эффективная бизнес-модель, обеспечивающая устойчивость и адаптивность › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития	6, 112	191,5 тыс. руб.[1]	**230,3 тыс. руб.[2]**
27	Расходы на мероприятия по охране труда, всего, в том числе в среднем на одного работника	› Управление безопасностью › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития	117, 141	Всего – 276 223,1 тыс. руб., в том числе: • на одного работника – 9,2 тыс. руб.	**Всего – 309,3 млн руб., в том числе:** • **на одного работника – 19,3 тыс. руб.**

[1] Данные по ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Аэрофлот Техникс», АО «Аэромар», АО «АэроМар-ДВ», ООО «АФЛТ-Системс», АО «Шеротель»,.

[2] Данные включают ПАО «Аэрофлот», АО «Авиакомпания «Россия», ООО «Аэрофлот Техникс», АО «Аэромар», АО «Аэромар-ДВ», ООО «АФЛТ-Системс» и АО «Шеротель».

№	Наименование рекомендации	Раскрытие показателя	Страница	2024 год	2025 год
28	Расходы на организацию и проведение социальных, физкультурно-оздоровительных, медицинских мероприятий для работников и членов их семей	› Люди и культура › Статистика	172, 261	2,1 млрд руб.	**Всего – 4,1 млрд руб.,** • **в том числе на спортивные мероприятия – 191,2 млн руб.**
29	Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве с утратой трудоспособности на один рабочий день и более и со смертельным исходом, в том числе со смертельным исходом	› Управление безопасностью › Статистика	142, 258	50 несчастных случаев, в том числе 0 со смертельным исходом	**41 несчастный случай, в том числе 1 со смертельным исходом**
30	Расходы на обучение работников, всего, в том числе в среднем на одного работника	› Ключевые достижения и показатели устойчивого развития › Люди и культура		Всего – 694,5 млн руб., в том числе: • в среднем на одного работника – 23,2 тыс. руб.	**Всего – 1,2 млрд руб., в том числе:** • **в среднем на одного работника – 37,6 тыс. руб.**
31	Среднее количество часов обучения в год на одного работника по группам занятий	› Люди и культура › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития	117, 175	Среднее количество часов обучения в год на одного работника – 33 ч., в том числе: • летный состав – 53 ч.; • бортпроводники – 57 ч.; • наземный персонал – 16 ч.	**Среднее количество часов обучения в год на одного работника – 40 ч., в том числе:** • **летный состав – 79 ч.;** • **бортпроводники – 57 ч.;** • **наземный персонал – 22 ч.**
33	Коэффициент текучести кадров	› Люди и культура › Статистика	169, 261	15,7%	**13,6%**
34	Расходы на участие в поддержке социальных программ, не направленных на работников и членов их семей, всего, в том числе: • благотворительных • в жилищной сфере • в сфере здравоохранения • в сфере образования • по поддержке граждан, нуждающихся в социальной помощи	› Взаимодействие с заинтересованными сторонами › Спонсорство, благотворительность и волонтерство › Статистика	118, 151, 154, 257	Всего – 182,1 млн руб., в том числе: • поддержка граждан, нуждающихся в социальной помощи – 10,8 млн руб.; • перевозка гуманитарных грузов – 151,6 млн руб.	**Всего – 326,5 млн руб., в том числе:** • **Искусство, культура, сохранение историко-архитектурных памятников – 5,8 млн руб.;** • **охрана окружающей среды и защита животных – 12,0 млн руб.;** • **поддержка социально уязвимых групп населения – 162,6 млн руб.;** • **оказание адресной поддержки – 11,9 млн руб.;** • **другое направление (помощь жителям приграничных регионов России, перевозка гуманитарных грузов и грузов помощи) – 63,7 млн руб.**
	Управленческие показатели				
35	Наличие политики по устойчивому развитию и (или) иных стратегических документов в этой сфере	› Ключевые достижения и показатели устойчивого развития	114	› Политика в области устойчивого развития Группы «Аэрофлот»	

№	Наименование рекомендации	Раскрытие показателя	Страница	2024 год	2025 год
36	Количество заседаний совета директоров и коэффициент их посещаемости	› Система корпоративного управления	89	Количество заседаний – 20 Посещаемость заседаний – 97,7%	**Количество заседаний – 25**
37	Количество членов совета директоров, всего, в том числе по возрастным группам	› Система корпоративного управления	87	11 человек, в том числе: • 30–50 лет – 4 человека; • старше 50 лет – 7 человек	**11 человек, в том числе:** • **30–50 лет – 4 человека;** • **старше 50 лет – 7 человек**
38	Количество заседаний аудиторского комитета (комитета по аудиту) и коэффициент их посещаемости	› Совет директоров	91	Количество заседаний – 18 Посещаемость заседаний – 98%	**Количество заседаний – 16** **Посещаемость заседаний – 100%**
39	Участие в индексах и рейтингах устойчивого развития (ESG)	› Ключевые достижения и показатели устойчивого развития	113	13	**12**
40	Количество зафиксированных случаев нарушений прав коренных малочисленных народов Российской Федерации	–	-	В 2024 году нарушения отсутствовали	
43	Количество случаев привлечения организации, ее дочерних и зависимых обществ к административной ответственности за совершение коррупционных правонарушений	› Ответственные практики ведения бизнеса	120	В 2024 году не было зафиксировано подтвержденных случаев коррупции	**В 2025 году не было зафиксировано подтвержденных случаев коррупции**
44	Доля женщин-руководителей в общей численности руководителей, всего, в том числе в совете директоров (наблюдательном совете)	› Люди и культура › Совет директоров	87, 91, 165	43,4%	**41,7%**

Раскрытие информации с учетом рекомендаций TCFD

Область раскрытия информации и рекомендуемое раскрытие информации	Раскрытие информации
Управление	
Раскрытие информации относительно принципов управления рисками и возможностями в организации, связанной с климатом	
1. Роль Совета директоров в надзоре за климатическими рисками и возможностями	› Система корпоративного управления › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития
2. Роль менеджмента в оценке и управлении рисками и возможностями	› Система корпоративного управления › Ключевые достижения и показатели устойчивого развития

Область раскрытия информации и рекомендуемое раскрытие информации	Раскрытие информации
Стратегия	
Раскрытие информации о фактическом и потенциальном воздействии рисков и возможностей, связанных с климатом, на бизнес, стратегию и финансовое планирование организации	
1. Климатические риски и возможности, которые организация определила на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды	› Изменение климата
2. Воздействие климатических рисков и возможностей на бизнес организации, ее стратегию и финансовое планирование	› Изменение климата
3. Устойчивость стратегии организации с учетом разных климатических сценариев, включая сценарий изменения климата на 2°C или ниже	› Изменение климата
Управление рисками	
Выявление, оценка и управление климатическими рисками	
1. Действующие в организации процессы для выявления и оценки климатических рисков	› Изменение климата › Управление рисками
2. Действующие в организации процессы для управления климатическими рисками	› Изменение климата › Управление рисками
3. Интеграция процессов выявления, оценки и управления климатическими рисками в общую систему управления рисками	› Изменение климата › Управление рисками
Целевые показатели и метрики	
Метрики и целевые показатели, используемые для оценки и управления соответствующими климатическими рисками и возможностями, в тех случаях, когда такая информация является существенной	
1. Метрики, используемые организацией для оценки рисков и возможностей, связанных с климатом, в соответствии с ее стратегией и процессом управления рисками	› Охрана окружающей среды
2. Объем выбросов парниковых газов и связанные с ними риски по 1, 2 и 3 охватам	› Изменение климата › Статистика
3. Целевые показатели, используемые организацией для управления климатическими рисками и возможностями, результаты достижения целевых показателей	› Охрана окружающей среды

ГЛОССАРИЙ

Единицы измерения

долл. США	Доллар США
млн	Миллион
млрд	Миллиард
руб.	Российский рубль
тонна	Одна метрическая тонна (одна тысяча граммов)
CO_2	Диоксид углерода (углекислый газ)
CO_2-экв.	Эквивалент CO_2
CH_4	Метан
N_2O	Оксид азота
г CO_2 / пкм	Грамм углекислого газа на пассажиро-километр
г/ткм	Грамм на тоннокилометр
пкм	Пассажиро-километр
ккм	Кресло-километр
ткм	Тонно-километр

Термины и сокращения

АО	Акционерное общество
БП	Безопасность полетов
Бюджетный перевозчик, лоукостер	Авиакомпания, которая в целом предлагает более низкие цены на авиабилеты, чем традиционные перевозчики, за счет ограниченного уровня обслуживания и взимает дополнительные сборы на борту и в аэропорту
Выполненный пассажирооборот (RPK)	Фактически использованная пассажирская провозная емкость, определяется как сумма произведений от умножения числа перевезенных пассажиров на каждом этапе полета на протяженность этапа
Выполненный тонно-километраж (ТКМ)	Фактически использованная грузопассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания. Определяется как сумма пассажирских, почтовых и грузовых тонно-километров
ГСМ	Горюче-смазочные материалы
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)	Отношение общих операционных затрат к предельному пассажирообороту
IATA	Международная ассоциация воздушного транспорта (англ. International Air Transport Association)
ICAO	Международная организация гражданской авиации (англ. International Civil Aviation Organization)
ИС	Информационная система
ИТ	Информационные технологии
Коэффициент занятости пассажирских кресел (PLF)	Мера использования пассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного пассажирооборота (RPK) к предельному пассажирообороту (ASK)
Коэффициент коммерческой загрузки	Мера использования грузопассажирских провозных мощностей авиакомпании, определяемая как отношение выполненного тоннокилометража (ТКМ) к предельному тоннокилометражу (АТК)
Кч	Количество несчастных случаев на тысячу работающих
Кт	Количество дней нетрудоспособности на один несчастный случай
Кс	Коэффициент смертности
КПЭ	Ключевые показатели эффективности
КСУР	Корпоративная система управления рисками
МСП	Малое и среднее предпринимательство
НПО	Негосударственное пенсионное обеспечение
ООО	Общество с ограниченной ответственностью
ОТиПБ	Охрана труда и производственная безопасность
ООТЭиПБ	Отдел охраны труда, экологической и промышленной безопасности
Пассажиропоток	Количество пассажиров, перевезенных авиакомпанией
Пассажиро-километр (пкм)	Мера измерения фактически использованной пассажирской провозной емкости. Обозначает перемещение одного пассажирского кресла на расстояние один километр
ПАО	Публичное акционерное общество
Предельный пассажирооборот (ASK)	Пассажирская провозная емкость, которой располагает авиакомпания, определяется как сумма произведений от умножения предъявляемых для продажи кресел на каждом этапе полета на протяженность этапа
ПО	Программное обеспечение
РСПП	Российский союз промышленников и предпринимателей
Сетевой (магистральный) перевозчик	Авиакомпания, которая, в отличие от бюджетных авиаперевозчиков, предлагает широкий диапазон услуг в различных классах обслуживания, как правило, через один или несколько хабов с синхронизированными стыковочными рейсами

СОУТ	Специальная оценка условий труда
СТО	Стандарт организации
СМК	Система менеджмента качества
СЭМ	Система экологического менеджмента
ТОиР	Техническое обслуживание и ремонт воздушного судна
Тонно-километр	Мера измерения использованной грузопассажирской провозной емкости. Обозначает фактическое перемещение одной тонны груза (пассажиров из расчета 90 кг за одного пассажира, коммерческого груза и почты) на расстояние один километр
ТЭР	Топливно-энергетические ресурсы
Удельные доходы / себестоимость на пассажирооборот	Ключевые показатели эффективности в авиации, определяемые как доходы или затраты на выполненный или предельный пассажирооборот
УБП	Уровень безопасности полетов
УР	Устойчивое развитие
Хаб	Аэропорт, обеспечивающий большое количество стыковок и являющийся узлом пересадки пассажиров
ЦУР ООН	Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций
ЧПОУ	Частное профессиональное образовательное учреждение
AA1000SES	AA1000 Stakeholder Engagement Standard
CRM	Customer relationship management
EBITDA	Аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации (англ. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
ESG	Environmental, social and governance – экологические, социальные и управленческие аспекты
IR	Связи с инвесторами (англ. Investor Relations)
ISO	Международная организация по стандартизации
ISO 26000:2010	Международный стандарт «Социальная ответственность», разработанный Международной организацией по стандартизации в целях повышения уровня социальной ответственности организаций
ISO 14001:2015	Международный стандарт «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению», разработанный Международной организацией по стандартизации в целях установления критериев для систем экологического менеджмента и являющийся основой для сертификации
ISO 9001:2015	Международный стандарт «Системы менеджмента качества. Требования», разработанный Международной организацией по стандартизации в целях установления критериев для систем менеджмента качества и являющийся единственным стандартом для сертификации в области управления качеством
LTIFR	Коэффициент частоты несчастных случаев на производстве с утратой трудоспособности, рассчитываемый Группой как сумма количества несчастных случаев со смертельным исходом и несчастных случаев с утратой трудоспособности на 200 тыс. чел.-ч. (англ. Lost Time Injury Frequency Rate)
SAF	Устойчивое авиационное топливо (англ. Sustainable aviation fuel)
SAFA	Добровольная программа оценки безопасности иностранных воздушных судов (инспекции на рампе) для государств – членов Европейской конференции гражданской авиации

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Полное наименование: Публичное акционерное общество «Аэрофлот – российские авиалинии»

Сокращенное наименование: ПАО «Аэрофлот»

Сведения о государственной регистрации:

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (ОГРН): 1027700092661

Свидетельство о внесении в Единый государственный реестр юридических лиц выдано УМНС России по г. Москве 02.08.2002 № 1027700092661

Идентификационный номер налогоплательщика: 7712040126

Местонахождение: Российская Федерация, г. Москва, ул. Арбат, д. 1

Почтовый адрес: 119019, г. Москва, ул. Арбат, д. 1

Официальный сайт: www.aeroflot.ru

Контакты для акционеров и инвесторов:

Отдел по связям с инвесторами и корпоративным финансам

Тел.: +7 (495) 258-06-86

Email: ir@aeroflot.ru

Контакты для акционеров по вопросам реализации прав:

Департамент управления корпоративной собственностью

Тел.: +7 (495) 258-06-84

Email: emitent@aeroflot.ru

Контакты для СМИ:

Пресс-служба

Тел.: +7 (495) 752-90-71

Email: pr@aeroflot.ru

Реестродержатель:

АО «Независимая регистраторская компания Р.О.С.Т.»

Адрес: 107076, г. Москва, ул. Стромынка, д. 18, корп. 5Б

Тел.: +7 (495) 989-76-50, +7 (495) 780-73-63

Филиал в Шереметьево: 141425, Московская область, г. Химки, ул. Авиационная, корп. 5, офис 116

Тел.: +7 (495) 780-73-63 (доб. 1700)

Email: info@rrost.ru

Сайт: www.rrost.ru