

Долгосрочная программа развития и система КПЭ

Долгосрочная программа развития

Долгосрочная программа развития (далее – ДПР) Группы «Аэрофлот» разработана в соответствии с Поручением Президента Российской Федерации от 27 декабря 2013 года № Пр-3086, утверждена решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» 2 декабря 2014 года (протокол № 8). Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 13 декабря 2018 года (протокол № 10) одобрены в целом основные положения ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов, актуализированной на основании Стратегии Группы «Аэрофлот» до 2023 года. Актуализированы основные программные мероприятия ДПР. Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 8 мая 2019 года (протокол № 18) утверждена ДПР Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов, актуализированная с учетом основных показателей стратегии развития ООО «Авиакомпания «Победа», плановых значений ключевых показателей эффективности Группы «Аэрофлот» на период 2019–2023 годов, а также показателей, характеризующих использование российских воздушных судов, развитие внутренних перевозок, новых региональных баз и международного хаба.

Основными целями ДПР являются обеспечение устойчивого долгосрочного развития Группы, повышение конкурентоспособности, формирование и развитие конкурентных преимуществ, повышение эффективности и финансовой устойчивости.

К основным задачам ДПР относятся:

- формирование перечня программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития Группы;
- определение направлений и инициатив, направленных на повышение

конкурентоспособности и эффективности деятельности Группы;

- анализ рисков и возможностей, связанных с достижением стратегических целей и реализацией мероприятий ДПР.

ДПР детализирует стратегические направления развития Группы и включает в себя перечень основных инициатив и программных мероприятий, направленных на реализацию Стратегии в среднесрочной перспективе. ДПР дополняет и расширяет ключевые стратегические инициативы, изложенные в Стратегии Группы «Аэрофлот» на период до 2023 года.

Основные мероприятия, направленные на реализацию ДПР в 2019 году:

- развитие в рамках мультибрендовой платформы Группы «Аэрофлот»;
- развитие сети маршрутов и парка воздушных судов;
- развитие производственной базы;
- реализация Программы инновационного развития Группы «Аэрофлот»;
- реализация инвестиционной программы;
- обеспечение потребности в трудовых ресурсах;
- повышение производительности труда.

В 2019 году актуализирована информация в части инвестиционной программы Группы «Аэрофлот», мультибрендовой платформы, корпоративного управления и системы управления рисками. Обновлено планы развития сети маршрутов, развития парка и производственной базы Группы «Аэрофлот», а также перевозок пассажиров по «плоским» тарифам на рейсах между Москвой и пунктами Дальневосточного федерального округа. Актуализированы мероприятия по

повышению производительности труда ПАО «Аэрофлот» и план по трудовым ресурсам. Обновлено план мероприятий по оптимизации закупочной деятельности в Группе «Аэрофлот», план мероприятий по повышению экологичности и энергоэффективности Группы «Аэрофлот» и план по закупкам продукции у субъектов малого и среднего бизнеса.

В соответствии с «Письменной информацией о результатах аудита реализации Долгосрочной программы развития Группы «Аэрофлот» и достижения КПЭ» (№ 4735/20 от 10 апреля 2020 года) независимого аудитора – ООО «Центр научных исследований и аудита «ПАНАЦЕЯ»:

- проведенный аудит реализации ДПР Группы «Аэрофлот» по итогам 2019 года позволяет выразить мнение о достоверности значений фактических показателей результатов деятельности, достижения их плановых значений, степени выполнения программных мероприятий и эффективности целевого использования средств бюджетов в течение аудируемого периода;
- информация о фактических значениях ключевых показателей эффективности ПАО «Аэрофлот» и его дочерних и зависимых компаний по результатам 2019 года и степени достижения их плановых значений достоверна во всех существенных отношениях, расчеты произведены в соответствии с критериями, установленными локальными нормативными актами ПАО «Аэрофлот» и ДПР Группы «Аэрофлот», утвержденной Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 8 мая 2019 года;
- плановые значения основных показателей результатов деятельности в целом достигнуты.

Система ключевых показателей эффективности

Перечень, веса и целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2019 год, отражающие систему КПЭ Компании, утверждены Советом директоров ПАО «Аэрофлот» 7 февраля 2019 года (протокол № 12).

С 2015 года перечень КПЭ генерального директора, их вес и целевые значения полностью соответствуют КПЭ Долгосрочной программы развития, транслируется на членов Правления ПАО «Аэрофлот» в целях их мотивации к достижению общих корпоративных целей, а также дополнен индивидуальными КПЭ заместителей генерального директора, иных членов, входящих в состав Правления. КПЭ остальных работников ПАО «Аэрофлот» утверждены приказом генерального директора от 22 июля 2019 года № 266 (с изменениями, утвержденными приказом от 17 октября 2019 года № 376).

В соответствии с директивами Правительства Российской Федерации система КПЭ ПАО «Аэрофлот» содержит финансово-экономические и отраслевые показатели, в том числе:

- КПЭ «Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;

- КПЭ «Доля закупок у субъектов малого и среднего бизнеса», «Экономия энергетических ресурсов» и «Экологичность производства товаров и выполнения работ» введены в систему КПЭ ПАО «Аэрофлот» и включены в перечни КПЭ директоров департаментов по направлениям деятельности – в соответствии с директивой Правительства Российской Федерации от 24 октября 2013 года № 6362п-П13;
- КПЭ «Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД) (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с письмом заместителя министра Министерства экономического развития Российской Федерации от 24 февраля 2012 года № 3142-ОФ/Д06 и директивой Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13;
- КПЭ «Эффективность инвестиционной программы (по Группе «Аэрофлот»)» – в соответствии с директивой Росимущества от 14 августа 2014 года № ПФ-11/35029;
- КПЭ «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK) (по Группе «Аэрофлот»)». В соответствии с решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20 апреля 2017 года (протокол № 14) было

признано достижение Обществом целевого показателя по снижению затрат в соответствии с директивами Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13 и от 4 июля 2016 года № 4750п-П13. В этой связи начиная с 2017 года задачей Общества является удержание достигнутого уровня затрат;

- КПЭ «Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования» – в соответствии с п. 2 перечня поручений Председателя Правительства Российской Федерации Д. А. Медведева от 11 июля 2015 года № АД-ПЗ6-4617 о включении показателя по привлечению инвестиционных ресурсов на рынке частного капитала.

Решением Совета директоров ПАО «Аэрофлот» от 20 апреля 2017 года (протокол № 14) в системе КПЭ показателем депремирования (блокирующим показателем) определено «Авиационное происшествие с человеческими жертвами (катастрофа)».

Целевые и фактические значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2019 год

	Ед. изм.	Вес, %	2018			2019			Уровень выполнения плана, %	Причины отклонения (факт 2019 года к плану)
			Цель	Факт	Уровень выполнения плана, %	Вес, %	Цель	Факт		
Суммарная доходность акционеров (TSR)	%	10	20	-18	0,00	—	—	—	—	
ROIC	%	20	12,9	12,0	93,02	—	—	—	—	
Долгосрочная задолженность / EBITDAR	—	5	0,75	0,80	93,33	—	—	—	—	
Доходность перевозок (RASK)	руб./ккм	—	—	—	—	20	3,76	3,55	94,47	Основная причина невыполнения плана по КПЭ RASK – это снижение фактических курсов валют по сравнению с плановыми, так как выручка от авиаперевозок на международных направлениях и по соглашениям с авиакомпаниями имеет значительную валютную составляющую: курс доллара США к рублю ниже плана на 7% (план – 69,6, факт – 64,7); курс евро к рублю ниже плана на 10% (план – 80,7, факт – 72,5).
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)	%	10	100	100	100,00	10	100	100	100,00	—
Эффективность инвестиционной программы	—	5	10,91	20,11	184,33	5	16,32	21,44	131,37	Экономия в части инвестиционной программы Группы «Аэрофлот» за счет переноса сроков реализации проектов на 2020 год.
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)*	цент/ ккм	5	4,9	5,45	88,78	10	3,3	3,5	95,45	Основной причиной невыполнения плана по КПЭ CASK, выраженного в центах США, является снижение курса доллара к рублю на 7% (против плана), таким образом рублевые расходы (ФОТ, амортизация, обслуживание в аэропорту и на трассе на внутренних авиалиниях и прочие) пересчитывались по меньшему курсу и их долларовый эквивалент оказался выше.
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5	0	0	100,00	5	0	0	100,00	—
Пунктуальность рейсов	%	5	87,0	89,9	103,33	10	87,0	94,8	108,97	Проведение мероприятий совместно со структурными подразделениями ПАО «Аэрофлот» и сторонними компаниями по улучшению пунктуальности по отправлению/прибытию воздушных судов в базовый/внебазовые аэропорты и связанные с этим постоянно проводимые мероприятия. Кроме того, использование трех ВПП; меньшее количество закрытий ВПП на чистку в связи с нестандартной метеорологической обстановкой.
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	15	99,957	99,974	103,95	20	99,957	98,932	0,00	Невыполнение показателя связано с авиационным происшествием 5 мая 2019 года.
Процент занятости кресел	%	10	82,0	82,7	100,85	10	82,4	81,9	99,39	Отклонение не существенно.
Производительность труда	млн ккм/ чел.	10	4,489	4,551	101,38	10	4,739	4,907	103,55	Повышение производительности труда по Группе «Аэрофлот» обусловлено обеспечением бюджетных параметров роста объемов работ при сдерживании роста численности персонала.

Примечание. Показатели рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».
* Целевое значение рассчитывается без учета расходов на топливо.



По результатам работы за 2019 год большая часть КПЭ ДПР генерального директора ПАО «Аэрофлот» выполнена, комментарии по отклонениям приводятся в таблице выше.

Обновленная Стратегия Группы «Аэрофлот» до 2023 года предполагает ускорение развития. Реализация стратегии, особенно на начальном этапе, включая развитие региональных перевозок и вложения в создание регионального хаба и баз, окажет давление на финансово-хозяйственную деятельность и рентабельность Группы «Аэрофлот». Кроме того, дополнительное влияние может быть связано с волатильностью расходов на авиационное топливо и валютных курсов, в том числе под влиянием санкционных рисков.

В этой связи существующие обязательные финансово-экономические КПЭ – TSR, ROIC и финансово-

экономический КПЭ «Долгосрочная задолженность / EBITDAR», ранее закрепленные в Долгосрочной программе развития Группы «Аэрофлот» и применяемые в системе мотивации генерального директора ПАО «Аэрофлот», не соответствующие обновленным стратегическим приоритетам развития Группы «Аэрофлот», заменены на «Доходность перевозок (RASK)» с увеличением весов показателей «Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)», «Пунктуальность рейсов» и «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

В целях обеспечения соответствия системы мотивации менеджмента стратегическим приоритетам Группы «Аэрофлот» в краткосрочном периоде Советом директоров ПАО «Аэрофлот» от 28 ноября 2019 года (протокол № 6), с учетом корректировки от 20 февраля 2020 года (протокол № 9), утверждены следующие КПЭ генерального

директора ПАО «Аэрофлот» на 2020 год. Оценка исполнения КПЭ производится в соответствии с Положением о премировании руководителей и специалистов в ПАО «Аэрофлот».

Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2019 года № 12153п-П13 показатель «Производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)», применявшийся до 2020 года, трансформирован в два показателя: «Темп роста общенациональной производительности труда (по Группе «Аэрофлот»)» и «Функциональная производительность труда (по Группе «Аэрофлот»)».

Перечень и веса КПЭ генерального директора на 2020 год соответствуют специфике и стратегическим приоритетам Группы «Аэрофлот» и согласованы Минтрансом России.

Целевые значения КПЭ генерального директора ПАО «Аэрофлот» на 2020 год

	Ед. изм.	Вес, %	Цель
Доходность перевозок (RASK)	руб./ккм	20	3,64
Затраты на предельный пассажирооборот (CASK)*	цент/ккм	10	3,53
Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)**	%	10	100
Эффективность инвестиционной программы	—	5	19,08
Доля финансирования с господдержкой в общем объеме привлекаемого финансирования	%	5	0
Пунктуальность рейсов	%	10	87
Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот»	%	20	99,957
Процент занятости кресел	%	10	81,9
Функциональная производительность труда***	млн ккм/чел.	8	4,928
Темп роста общенациональной производительности труда	%	2	5

Примечание. Показатели рассчитаны по Группе «Аэрофлот», кроме КПЭ «Уровень безопасности полетов ПАО «Аэрофлот».

* При расчете не учитывается фактор стоимости топлива.

** В соответствии с протоколом № 1 от 27 февраля 2018 года межведомственной рабочей группы по реализации приоритетов инновационного развития предусмотрена возможность выплаты премии по ИКПЭИД в полном объеме при отклонении фактического значения от планового не более чем на 10%.

*** Целевое значение сформировано на основании бюджета 2020 года.